



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И
СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

КАТЕДРА
„МЕДИИ И ОБЩЕСТВЕНИ КОМУНИКАЦИИ“



Район „Студентски“, ул. „8-ми декември“ № 19, 1700 София
unwemedia.com • media@unwe.bg • +35928195370

Севар Иванов Иванов

**МЕТОДИКА
ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СЦЕНИЧНИТЕ ИЗКУСТВА:
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен
„Доктор“

Научна специалност:

Организация и управление извън сферата на материалното производство
(Медии и комуникации)

Докторант:
Севар Иванов

Научен ръководител:
доц. д-р Биляна Томова

София, 2023

Дисертационният труд е обсъден и насрочен за защита от катедра „Медии и обществени комуникации“, към факултет „Икономика на инфраструктурата” при Университета за национално и световно стопанство, гр. София, пред специализирано жури в състав:

Председател: **доц. д-р Александър Вълков (УНСС)**

Членове: **доц. д-р Деница Горчилова (УНСС)**

проф. д.н. Николай Йорданов (ИИИЗк към БАН)

проф. д-р Момчил Георгиев (НМА)

доц. д-р Румяна Николова (ИИИЗк към БАН)

Материалите по защитата са на разположение в сектор „Научни съвети и конкурси” на УНСС – гр. София

Дисертационният труд съдържа:

- **243 стандартни печатни страници, от които 221 страници основен текст**
- **Графични изображения: 26 бр., от които:**
 - **Таблицы – 12 бр.**
 - **Фигури – 14 бр.**
- **Библиография: 208 източника на български и английски език**

Защитата на дисертационния труд ще се състои на: 30.06.2023 година от 10:00 часа в зала 2032-А на УНСС.

I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

В дисертационния труд на тема „Методика за финансиране на сценичните изкуства: възможности за оптимизиране“ се анализира моделът за финансиране на държавните сценични организации, прилаган от Министерството на културата. Финансовият дефицит, използването на амортизирани активи и ежегодните промени и допълнения към модела за разпределение на бюджета подсказват за наличието на пречещи обстоятелства за провеждането на ефективна културна политика и влошават ситуацията в областта на културата. Анализът на микро и макро средата биха помогнали за дефинирането на причините и възможностите за отстраняване на възникналите проблеми в сектора.

Изработването на алтернативна методика за финансиране на сценичните изкуства би оптимизирало дейността на първостепенния разпоредител и би повишило ефективността на публичните средства, отделени за сценични изкуства.

Темата е дисертабилна, поради своята актуалност. В момента са действащи 51 държавни културни институти в областта на сценичните изкуства, чиято дейност е пряко свързана с методиката за финансиране на сценичните изкуства, прилагана от Министерството на културата. От изследователска гледна точка, разработката има голяма научно-практическа насоченост, предлагайки детайлно изследване на мениджмънта в сценичните изкуства и държавните политики на управление и финансиране в областта.

Не е известно прилагането на научни подходи от страна на Министерството на културата, при разработката на методиката за финансиране на сценичните изкуства. Честите (ежегодни) изменения и допълнения на методиката, прилагана от Министерството на културата е доказателство за проблеми и нужда от промяна на управленската политика на държавния сектор. Дисертационният труд е насочен към промяна в управленската философия от страна на Министерството на културата към държавните институти в областта на сценичните изкуства, чрез която да се постигне устойчиво развитие на сектора.

2. Цел

Цел на настоящото изследване е повишаването на ефективността на дейността на Министерството на културата и държавните сценични организации, чрез оптимизиране на действащата към момента методика за разпределение на публичните средства, насочени към съхраняването, развитието и популяризирането на сценични изкуства в България.

3. Изследователски задачи

В дисертационния труд са поставени следните **изследователски задачи**:

- Анализ на спецификата на сценичните изкуства и техния пазар. Технологични особености;
- Анализирание на използваните в миналото и действащата към момента методика за финансиране на сценичните изкуства, прилагана от Министерството на културата. Идентифициране на проблемите в тяхното функциониране и предприетите за тяхното разрешаване мерки, от страна на министерството на културата;
- Сравнителен анализ и съпоставка на добри практики от областта, и възможността им за адаптиране към българския държавен културен сектор. Основни фактори, по които е възможно сравняване са форма на управление, материална база, творчески състав и други;
- Идентифициране на възможностите за въвеждане на оптимизации в наличния ресурс на Министерство на културата. Идентифициране на потенциални проблеми и предложение за възможни решения;
- Изработване на индивидуален модел/подход от страна на Министерство на културата към държавните институти, според фактори, изхождащи от дейността на отделните организации – формулиране на подобрен вариант на методиката за финансиране на сценичните изкуства;
- Изготвяне на възможност за поощрителни и наказателни мерки на Министерството на културата към организациите, при изпълнението на методиката;
- Мониторинг на първостепенния разпоредител с бюджетни средства върху дейността на държавните театри и възможност за провеждане на национална културна политика;

- Предложение за преразпределение на финансов излишък в бюджета за сценични изкуства, при наличие на положителен финансов остатък, след въвеждане на новите практики.

4. Обект и предмет

Обектът на изследването са сценичните изкуства, а в институционален аспект – държавните културни организации, осъществяващи дейност в областта. **Предмет** на изследване е финансирането на сценичните изкуства и държавните сценични организации, с фокус прилаганият от Министерството на културата модел, т.е. методиката на финансиране на сценичните изкуства. Разглеждайки дейността на театралните институти, ще бъде изготвена нова методика, засягаща функционирането на всички сценични институти на държавна издръжка – театри, опери, филхармонии, оперети, симфонии и други.

Изследваните признаци са възможностите за оптимизация на действащата методика за финансиране, следвайки реалните нужди на държавните театри като определящ фактор за определянето на размера на бюджетните субсидии на всеки културен институт. Липсата на индивидуален подход към отделните държавни културни сценични организации и обобщаването на методиката за финансиране на сценичните изкуства по общ признак са предпоставки за проблеми в сценичните изкуства.

5. Изследователска теза и работни хипотези

Основната **изследователска теза** има за цел да докаже необходимостта от промяна във философията и отношението от страна на държавата към изкуството и културата, в частност сценичните изкуства. Засилването на ангажимента на властта към държавния културен сектор и реалното разрешаване на проблемите в областта, биха изградили културата в ценност от национално значение. През призмата на реалния ресурс на Министерството на културата и неговия алтернативен прочит, ще бъдат изведени фактори доказващи възможността за подобрене на културната ситуация и способи за тяхното прилагане. Те са свързани с промени в базовия компонент, формиращ размера на бюджетната субсидия на всеки отделен театър, както и необходимостта от провеждане на индивидуален подход от страна на Министерството при ръководенето на държавните сценични организации.

Работните **хипотези** в контекста на целта на настоящото изложение са:

1. Действащата методика създава множество предпоставки за влошаване на възможността за оптимално функциониране на част от културните институти;

2. Разходната политика на държавните културни институти в областта на сценичните изкуства трябва да бъде водеща при определяне размера на субсидиите на културните организации, тъй като разходната половина би могла да се прогнозира с по-голяма точност, на база функционирането на института за минал период. Непредвидимостта в планирането на очакваните приходи е вследствие на спецификата на обекта на изследване.

3. Промени в методиката, които да се стремят към справедливо разпределение на бюджета за сценични изкуства между отделните културни организации, биха могли да направят възможно провеждането на културна политика, от страна на Министерството на културата и подобряване на инфраструктурата на театрите.

4. Нововъведенията в методиката би следвало да оптимизират и дейността на сценичните организации: условия на труд, количество и качество на продукцията, размер на аудиторията, по-добро позициониране на държавните театри в конкуренцията за свободното време на българина, развитие и ангажимент на аудиторията, която е социален продукт и отражение на положените усилия на творци, организации, държава.

6. Методология и методика на научното изследване

Според функционалните си цели, дисертационният труд би могъл да се класифицира като приложен, тъй като е насочен към практически проблеми или към теоретични въпроси, свързани с практиката, както и като внедрителски – решаване на конкретни проблеми от практиката и внедряване на решенията им в практиката.

За целите на разработката ще бъде използван смесен подход – интерпретация на досегашните изследвания (**интерпретивизъм**) и извличане на откритията по темата до момента; анализ на собственото изследване (**индукция**). В основата на емпиричното изследване се анализира дейността на Министерството на културата и второстепенните бюджетни разпоредители – държавните театрални организации.

Използвани са следните подходи и методи на проучване и изследване:

- Проучване на документи: анализи, изследвания, доклади, периодични издания, интернет източници, засягащи темата на дисертационния труд;
- Анализ на статистическа информация;
- Проучване и Анализ на законодателни документи;

- Добри примери от европейската и световната практика, които са разгледани с конкретни предложения за адаптирането им в България;
- Данни от емпирични представителни изследвания, свързани с дейността на държавните културни институти и министерството на културата;
- Наблюдение и описание на прилаганите управленски политики в сектора;
- Индукция и дедукция – при изграждането на индивидуален подход към културните организации и алтернативен модел за финансиране на сценичните организации.

7. Ограничения в научното изследване

За целите на научната разработка са въведени следните ограничения:

- Териториално ограничение – проучването засяга дейността на Министерството на културата на Република България и културните институти у нас;
- Ограничение на дейността – настоящата разработка анализира дейността на организации в областта на сценичните изкуства – държавните театрални сценични организации;
- Времеви ограничения – изследването е фокусирано върху пет годишен отчетен период – от 2016 до 2020 година. В посочената времева рамка ще бъдат анализирани: Методиката за финансиране на сценичните изкуства, бюджетът на Министерството на културата, провежданата разходна политика, спрямо държавните сценични организации, както и годишни бюджети на културни организации. В процеса на изследване в дисертационния труд са обхванати и анализирани и времеви периоди извън посочените, с цел проследяване на причинно-следствената връзка, довела до актуалното състояние на културната ситуация у нас и прогнозиране на нейното изменение в бъдещи периоди;
- Ограничение в изследвания признак, обект и предмет – липсват измерители и способности за оценка на художествените стойности на сценичните произведения и културната ситуация у нас. Изследването анализира натуралните показатели на Министерството (реалните количествени отчети от дейността и театралните организации), абстрахирайки се от творчески показатели и културна стойност. Пренебрегването на художествения елемент не цели омаловажаване на обекта, а служи за нагледно очертаване на фактори, които да повлияят благоприятно за неговото развитие у нас;

- Ограничения при анализиране на финансовото управление на сценичните формирания – при представянето на модела на управление на общинските културни институти се има предвид собствеността на организациите и съответния представител на местната власт като първостепенен разпоредител за отделните сценични формирания. Не се има предвид участието на местната власт в управлението на държавни културните институти, чрез предоставяне на финансови или материални активи, както и проектната дейност на общинските културни институти, провеждана с цел подобряване на финансовата им ситуация;
- Информационна ограниченост – научни разработки по сходни с настоящата тема проучвания и анализи са оскъдни. Нормативна рамка, документи и отчети на министерството на културата и на държавни културни организации, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства често са достъпни, след официално искане за достъп до нужната информация.

8. Обем и структура на дисертационния труд

Общият обем на дисертационния труд е **243 стандартни печатни страници**, от които **221 страници** обхващат изложението на научната разработка.

В структурно отношение той включва увод, пет глави, заключение и библиография. Текстът е подкрепен от **26 графични изображения**, от които 12 таблици и 14 графики. Библиографията обхваща **208 източника на български и английски език**.

Изложението има следната структура:

ВЪВЕДЕНИЕ

Първа глава – СЦЕНИЧНИТЕ ИЗКУСТВА: МЕЖДУ ПАЗАРА И ДЪРЖАВАТА

1. Основни понятия
2. Научни изследователи в областта на арт мениджмънта
3. Същност и специфика на сценичните изкуства

Втора глава – ТИПОЛОГИЯ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА КУЛТУРНИТЕ ИНСТИТУТИ В СЦЕНИЧНИТЕ ИЗКУСТВА

1. Типология на културните институти в областта на сценичните изкуства
2. Държавен културен сектор
3. Частен („независим“) културен сектор

Трета глава – ПОЛИТИКА ЗА УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСИРАНЕ НА СЦЕНИЧНИТЕ ИЗКУСТВА

1. Бюджет на Министерството на културата
2. Модел за разпределяне на бюджетните средства
3. Пренебрегнати фактори и недостатъци в модела за финансиране
4. Управленски политики в държания културен сектор: Икономически и социални фактори

Четвърта глава – УПРАВЛЕНСКИ МОДЕЛИ ЗА РЕФОРМИРАНЕ НА ДЪРЖАВНИЯ КУЛТУРЕН СЕКТОР

1. Обхват и резултат от дейността на Министерството на културата
2. Основни трудности пред формирането и провеждането на политиките за сценични изкуства
3. Други модели на финансиране на сценичните изкуства
4. Адаптиране на добри практики в Държавния културен сектор

Пета глава – МЕТОДИКА ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СЦЕНИЧНИТЕ ИЗКУСТВА: ОТ АДМИНИСТРАТИВЕН ИНСТРУМЕНТ КЪМ КУЛТУРНИ ПОЛИТИКИ

1. Финансова рамка на управлението на държавния културен сектор
2. „Песимистичен“ сценарий
3. „Оптимистичен“ сценарий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

II. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Във **въведението** е обоснована актуалността и значимостта на разглеждания проблем, обекта, предмета, предиката, заложени са целите на изследването, основните изследователски задачи, тезата, хипотезите, методологичната основа на изследването и използваните инструменти, както и наложените ограничения.

Първа глава – Сценичните изкуства: между пазара и държавата

Първа глава съдържа аналитичен преглед на основните теории и литература по проблема. Изложени са същността и съдържанието на използваната терминология, както и теоретическите и методологичните въпроси. Идентифицирани са същността, характеристиките и особеностите на сценичните изкуства като пазарен субект, което разграничава дейността и техните произведения от останалите форми на изкуство,

културни и творчески индустрии. Настоящата глава има за цел да разгледа спецификите на дейността на културните организации, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства и произведенията от тях творчески блага. За изграждане на основата на дисертационния труд са използвани и анализирани научните разработки на български и чуждестранни изследователи, чиито трудове са формирали съвременната теория на управлението в изкуствата, културните и творческите индустрии (арт мениджмънт).

Чрез изграждането на стабилна теоретична основа на научния труд и познаването в дълбочина на методологията и философията в управлението на културни организации се идентифицират факторите, които оказват негативно влияние и възможностите (пропуснатите ползи), чрез които би могла да се повиши ефективността на ресурсите (финансови, материални и нематериални), предназначени за съхранението, развитието и популяризирането на културния сектор у нас. Използвани са класически и съвременни теории в областта на сценичните изкуства (на български и чуждестранни учени и изследователи), които биха могли да се съпоставят и адаптират към българската действителност, с фокус държавния културен сектор, като се цели повишаване на ефективността на публичните средства, насочени към него. Анализите, потвърдени от доказателствени материали, затвърждават истинността и обективността в изследователския подход и предоставят възможност за проверка (верификация) на изложените твърдения и хипотези.

Спецификата на научното поле изисква задълбочени познания в разнородни по същност направления и представлява съчетаването между тях. Арт мениджмънтът е резултат от обединяването на икономическа теория, управленски модели и практики и познаване на (и съобразяване със) спецификите на отделните форми и направления в изкуствата. Въвеждането на ограничението за формата на собственост на културните организации – обект на изследването (държавни културни институти, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства), прибавя към изискуемите фактори и познаване на нормативната уредба, валидна за организации в публичния сектор. Настоящата глава изследва същността и характеристиките на сценичните изкуства и произведенията от тяхната дейност културни блага.

Първи раздел – Основни понятия

Дефинирането на ключовите понятия, използвани в последващите проучвания и анализи, би спомогнало възприемането на информацията, в контекста на научния труд. Изясняването и конкретизацията на значенията на използваните в дисертационния

труд термини е от значение за правилното възприемане на научния труд от читателите, като се цели унифициране на дефинициите и правилното възприемане на написаното, както от тясно специализирана, така и от непрофилирана аудитория.

Посоченият понятиен апарат цели унифициране на значенията на използваната в дисертационния труд терминология, съобразена с контекста на написаното и авторската идея. Изведените дефиниции водят до еднозначното тълкуване на научния труд от читателите, без задължително да изчерпват всички смислови характеристики на понятията, при нарушаване на текстуалната цялост и перифразиране на отделни структурни елементи.

Втори раздел – Научни изследователи в областта на арт мениджмънта

В своята същност темата на дисертационния труд не е пълноценно разработена – съвременните изследователи в областта на управление на културни и творчески организации в България разглеждат предимно дейността на частния културен сектор. Основната причина за това е адаптирането на преводната научна литература към българската действителност. Дейността на чуждестранните изследователи е практико-приложима предимно за частни културни организации, тъй като в държавите, в които се развиват съвременните управленски модели, правителственият (държавният) културен сектор не е широко разпространен.

За целите на дисертационния труд, освен обзор на научната литература, в разработката е използвана и приложена действащата нормативна уредба – Закон за закрила и развитие на културата, закон за държавния бюджет на Република България, постановления на Министерски съвет, заповеди, разпоредби и други документи на Министерството на културата, отчети от дейността на първостепенния и второстепенни бюджетни разпоредители (държавни културни институти в областта на сценичните изкуства) и други документи, свързани с изследването.

Трети раздел – Същност и специфика на сценичните изкуства

Сценични са изкуствата, чиито творци създават или пресъздават художественото произведение на живо пред публика или „моментът на производство съвпада с момента на потребление“. Такива са театър, опера, танц, цирк, музика и други пърформативни форми, представени на специализирано (сценично) пространство, пред ограничена аудитория. От изключително значение за тяхното осъществяване е наличието на, до голяма степен тясно специализиран и квалифициран, човешки фактор – жив труд.

Преди да се извършва оценка на дейността на сценичните културни организации, би следвало обстоятелствено да бъдат анализирани спецификата и характеристиките на сценичните изкуства и произведените от тях културни блага; управленските практики и ролята на арт мениджъра в изграждането и провеждането на културната политика; и същността работните процеси в сценичните формирания.

Изводи от първа глава

Първата съдържателна част на разработката има за цел да постави теоретичната основа на дисертационния труд. Детайлното проучване на дейността на културните организации, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства, е значим фактор при анализирането на действащия и формулирането на нов (подобрен) модел на финансиране (респективно управление) на държавните сценични организации.

Обзорът на научната литература, свързана с изследователския проблем, както и извеждането на основни, водещи и актуални теории в управлението на културни организации спомагат последващите анализи в дисертационния труд, използвайки достигнатите постижения от академичната дейност на национални и световни учени в областта на арт мениджмънта. Познаването на вече изведени, устойчиви теории дава възможност за надграждане на натрупаните знания в научното поле, намалявайки шанса от повтаряне на допуснати в миналото пропуски или прилагането на неефективни практики.

Познаването на същността и спецификите на сценичните организации и произвежданите от тях творчески блага е от изключително значение за анализирането на дейността им и характеризирането им като икономически субекти. Чрез познаването на модела на функциониране на културните институти се идентифицират приликите и разликите в управленските практики, които са (или съответно – не са) подходящи за прилагане в творческите организации и са (съответно – не са) съпоставими с българската действителност.

За потвърждаването на тезата и изследователските хипотези, първата глава на дисертационния труд дава отговор на задачата „Анализ на спецификите на сценичните изкуства и техния пазар. Технологични особености.“, т.е. сценичните изкуства имат характеристики и пазарни дефекти, които ги предопределят като слаб пазарен субект, което отрежда важната роля на държавата в тяхното съхраняване, развитие и популяризиране. В първата съдържателна част на дисертационния труд са очертани и теории в управлението на сценичните изкуства, прилагани в чужбина („Трите логики

на управление“), както и е изведена същността на разходната политика като важен компонент в арт мениджмънта.

Втора глава – Типология и институционални характеристики на културните институти в сценичните изкуства

Втора глава конкретизира видовете сценични организации, които са засегнати в последващите изследвания и анализи. Проследявайки промените в държавния културен сектор, от неговото възникване до актуалната ситуация, са изведени: ролята на държавата, възможните управленски модели и финансовата политика в сектора. Анализирани са дейността на Министерството на културата и валидната за проучването нормативна уредба, както и тезите на автори, работили по сходни теми, със съответстващия им критичен анализ и рефериране на материалите към настоящата разработка. Чрез проучването в дълбочина на проблематиката е изградена стабилна теоретична основа, върху която се конструират практико-приложните изследвания в следващите части на дисертационния труд.

България разполага с добре развит и силно изразен държавен културен сектор. Ръководенето на вече изградената театрална мрежа зависи от националния подход на властимащите и философията към театралната мрежа – дали театрите да бъдат инструмент за провеждането на културна политика в полза на обществото или новото управление е наследило амортизирана, архаична и скъпо-струваща инфраструктура, от която няма обществена полза. Не би следвало да се прилага политика на *реваншизъм* в сценичните изкуства, тъй като произвежданите културни блага са духовни ценности, насочени към съвременното общество, независимо от политически убеждения, етническа и религиозна принадлежност, възраст, пол и пр. Съхранението, развитието и популяризирането на културата са ползи за обществото и спомагат изграждането на национална и обществена принадлежност.

Все още не може да се каже, че реформата в сценичните изкуства е приключила. Постоянните промени и допълнения са в опит на предотвратяване на вече възникнали проблеми в областта и в опит да бъде избегнато повторното допускане на грешки, без това да доведе до нови такива. Действията от страна на Министерството са продиктувани от ситуацията, при която културните институти осъществяват своята дейност, но не са основани на научни данни и анализи, дефиниращи причините за проблемите. Първостепенния разпоредител с бюджетни средства има сложната задача да поддържа изградената в миналото инфраструктура в сценичните изкуства и

същевременно да я развива и обогатява, чрез въвеждането на нови форми и модели на управлението и провеждането на нови политики.

Първи раздел – Типология на културните институти в областта на сценичните изкуства

Групирането на видове културни организации, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства, по общи признаци, е от особено значение за представените в следващите обособени части на дисертационния труд данни. Чрез категоризирането по определени показатели (форма на собственост, модел на управление и др.) ясно се посочват институционалните ограничения, при които са извършени последващите анализи в научната разработка.

Посочените категоризации са използвани за разграничаване на вътрешните управленски модели (форма на финансиране, репертоарна политика и пр.) и подхода на Министерството на културата към отделните групи институти (по направление, основна дейност и единни разходни стандарти). Попадането на отделен институт в една от групите не изключва възможността същият да е групиран с други институти в различна категория. За изработването на индивидуален модел на управление от страна на Министерството на културата е необходимо наслагване на категоризациите, както и добавянето на допълнителни фактори, пряко свързани с дейността и финансовата политика на всеки отделен институт. Примери за допълнителни категории, които би следвало да се извършат и вземат под внимание са: Според числеността на щатния персонал и Спрямо популацията на населеното място, в което извършват основно своята дейност.

Втори раздел – Държавен културен сектор

От своето възникване до днес държавния културен сектор се изменя – след първоначалното разрастване и изграждането на устойчива театрална мрежа се налага промяна в статута, формата на собственост и модела на управление на част от културните организации. След промените през 1989 година и влошаването на националните икономически показатели, държавното управление е в невъзможност да поддържа вече изградената инфраструктура. Част от културните организации променят формата си на собственост (от държавни стават общински), според ангажимента на местната власт към развитието на културата; други културни институти с различен основен предмет на дейност са обединени в музикално-драматични театри, театрално-музикални продуцентски центрове, драматично-куклени театри и пр. Тогава се въвежда и иновативния за времето си модел на управление

„б+1“, при който разходите на културните организации са драстично намалени, поради освобождаването на голяма част от постоянно-наетия щатен персонал, без това да прекратява дейността и функциите на института.

За подобряването на условията, при които държавните културни институти осъществяват своята дейност, е необходима промяна, целяща устойчивото повишаване на ефективността, наложена от Министерството на културата. Изграждането на стратегия за развитието на българската култура е първоначалния етап за поставянето на цели, приоритети и задачи за тяхното постигане. За изготвянето на подходяща за държавния културен сектор *оздравяваща* програма е необходим много по-задълбочен и специализиран анализ на дейността и ефекта от работата на организациите. Теоретичното познаване на спецификите на сектора и творческите продукти биха били от полза при изграждането и въвеждането на изцяло нов сектор, модели, форми и структури. При вече налична и функционираща сценична мрежа, от по-голямо значение е емпиричното изследване на реалните показатели, практики, фактори и пр.

Трети раздел – Частен („независим“) културен сектор

В България, независимият културен сектор тепърва започва своето развитие и разрастване, запазвайки достигнатата към момента устойчивост. Частните организации се водят по написаните преди повече от две десетилетия литературни източници, което затвърждава стойността и значимостта на научните трудове, както и успешната дейност на техните автори. Управлението на културни организации започва да се развива в България през 90-те години на миналия век, чрез анализ на обстановката, в която културните институти се намират и опити да се приспособят моделите, използвани в други държави. Основна специфика, която прави чуждите добри практики ненапълно приложими към съвременния арт мениджмънт в България е силно изявеният държавен културен сектор.

Основните различия между частния (наричан още „независим“) и държавния културни сектори са, освен във формата на собственост, следователно и основен източник на финансиране, но и в разходите, които организацията прави, за да осъществява дейността си. Разходите, отличаващи държавните от независимите културни институти, формират между 70% и 75% от всички разходи на ДКИ¹, което затвърждава необходимостта от стабилна финансова подкрепа, от страна на Министерството на културата.

¹ ДКИ – Държавни културни институти (осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства)

Провеждането на проучвания в областта на арт мениджмънта на национално ниво, по модели, използвани в държави със силно развит частен сектор в сценичните изкуства, прави резултатите им подходящи за независимия културен сектор в България, доказвайки необходимостта от него на пазара и представяйки го като иновативен и по-актуален, в сравнение с „конвенционалния“ – държавен сектор.

Изводи от втора глава

След представянето на основните теории от областта на управлението в сценичните изкуства е идентифициран и обстоятелствено разгледан обектът на дисертационния труд – Сценичните изкуства в България и държавните културни институти, осъществяващи дейност в тази област. Картографирането на културите организации и разкриването на ролята на Министерството на културата като първостепенен разпоредител, под чието управление са те, дава основата за анализиране на досегашната дейност, действащия модел и философията на управление, както и ще спомогне изработването на нова методика, насочена към по-ефективното разпределяне на ресурсите на Министерството на културата.

Посочените категоризации ще послужат за стандартизиране на използвания в дисертационния труд речник. Следващите анализи и проучвания са фокусирани върху финансовата политика и модели на управление, прилагани в държавния културен сектор в България, който е ясно и подробно очертан в настоящата глава. Освен неговият обхват е анализирана и структурата му – от изграждането на държавния културен сектор, до наши дни, проследявайки настъпилите промени и тяхното отражение върху сектора. Идентифицирани са проблеми, както в културните организации, така и в дейността на първостепенния разпоредител с бюджетни средства – Министерството на културата.

Във втора глава е изведена връзката между Министерството на културата и сценичните организации, която ще бъде използвана в следващите глави на дисертационния труд като база за формулирането на нова *философия* (подход) в управлението на сценичните изкуства от страна на държавата. Настоящата глава обхваща, както необходимостта от подобряване на културната ситуация на национално ниво, чрез подобряване на държавния културен сектор, така и отрицателния ефект върху дейността на културните институти, произлизащ от формата им на собственост.

Трета глава – Политика за управление и финансиране на сценичните изкуства

В трета глава основният акцент е върху прилаганите управленски практики и философията на арт мениджмънта в държавния културен сектор, на микро и макро ниво. Чрез емпирични данни се представя ефектът от прилаганата методика за финансиране на сценичните изкуства и отражението ѝ върху културната политика, управлението и финансовото положение на театрите. Идентифицирани са проблемите в сценичните изкуства и причините за тяхното наличие. Дълбочинният анализ на финансовата ситуация в областта на сценичните изкуства затвърждава необходимостта от реформа в сектора, чрез която да се цели устойчивото развитие на сектора.

Настоящата глава разкрива принципите на прилаганата от Министерството на културата финансова политика към държаните сценични културни институти. Основната роля на първостепенния разпоредител е да спомогне развитието на сценичните изкуства в България, използвайки вече изградената инфраструктура, както и да предоставя достъп до художествено съдържание на обществото. Тази задача е допълнително усложнена от необходимостта на Министерството да провежда националната културна политика чрез амортизирани, до голяма степен, ресурси (сгради, съоръжения, техника, механизация и други).

За изработването на ефективен модел на управление на държавния културен сектор е необходимо задълбочено изследване на прилаганата финансова политика, както от страна на Министерството на културата така и използваните от културните институти практики.

Първи раздел – Бюджет на Министерството на културата

В България държавните културни институти в сферата на сценичните изкуства са бюджетни предприятия, чийто финансов капитал е част от отредените за Министерството на културата средства, според Закона за държавния бюджет на Република България за дадената бюджетна година. Определените средства се разпределят в различните области от политиката на министерството, след това се насочват по бюджетна програма, последвана от направлението, за което са предвидени и накрая – институцията, която ще разполага с тях – второстепенен разпоредител на бюджетни средства. Това е целият „водосборен басейн“, през който преминава финансирането на държавните сценични институти у нас.

Забелязва се постепенно, но устойчиво повишаване на публичните средства, предназначени за изкуство и култура. Това затвърждава ангажимента на управляващата власт, независимо от нейните политически възгледи, към

необходимостта от поддържане и развитие на културния сектор в България. През последните години не се забелязва *свиване* на държавния културен сектор, чрез реструктуриране, обединяване или премахване на културни институти. Финансовата политика на Министерството на културата е насочена към запазване на мащаба и дейността на сценичните изкуства у нас, отделяйки ресурс за всички държавни културни институти. За да бъдат разпределени средствата, заложи в бюджетната програма на първостепенния разпоредител, Министерството на културата провежда стандартизирана финансова политика, чрез въведени механизми, които определят размера на бюджетната субсидия на всяка сценична организация.

Втори раздел – Модел за разпределяне на бюджетните средства

След настъпването на политическите промени в края на миналия век, икономическата и финансовата ситуация в България е силно влошена, което се отразява и в сектора на културата. С навлизането на демократичния модел на управление, Министерството на културата е унаследило изградена сценична инфраструктура, целяща задоволяване на нуждите и достъпа до изкуство, художествено образование и творчество в цялата страна. Първоначално, бюджетната субсидия се формира, спрямо числеността на щатния персонал във всеки театър. По този начин се гарантира финансовото обезпечаване на труда на заетите в сектора, които са лишени от възможността да се *трудят*, тъй като културният институт не разполага с достатъчно капитал, за да реализира нова художествена продукция.

През 2012 година Министерството на културата променя философията на финансирането на държавните сценични организации. Водещ фактор в новата формула, определяща размера на капитала на отделния културен институт е пряко свързана с основната му дейност и обществения ефект от нея. Въвеждайки единните разходни стандарти, първостепенния разпоредител определя финансова ставка, която отговаря на полагаемата се субсидия за всеки един брой продаден билет от основна дейност – спектакли, реализирани и включени в репертоара на съответния културен институт.

Определеният размер на финансовата ставка за всяка една от категориите (драматични театри; драматично-куклени театри; куклени театри; опери и оперно-театрални центрове; музикално-драматични театри и театрално-музикални центрове; филхармонии и симфонии; експериментални институти) е съобразен със спецификите на организациите, дейността и търсенето към съответното произведено културно благо. Извън горепосочената категоризация за определяне на единните

разходни стандарти, Министерството отделя и пет държавни културни институти от национално значение, чиято дотация на продаден билет е индивидуално формирана.

Освен изменение на управленските политики, насочени към увеличение на собствените приходи на културните организации, с въвеждането на единните разходни стандарти започва прилагането на порочни практики с цел генериране на по-висока полагаема бюджетна субсидия.

Считано от 1 януари 2016 година влиза в сила Постановление на Министерски съвет², чрез което са утвърдени нови единни разходни стандарти за финансирането на държавните културни институти, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства. Запазвайки философията на финансирането, при която собствените приходи на организациите са определящи за размера на бюджетна субсидия, новият базов компонент вече не е един билет за театрален спектакъл, а един лев реализиран приход от основна дейност.

Културните институти са групирани според предмета им на дейност в пет категории. Всяка една от групите отговаря на различна финансова ставка, по която се умножава собственият приход от основна дейност на организациите. Премахнат е и статутът „Държавни културни институти от национално значение“ и съответните организации вече са третираны наравно с останалите ДКИ.

Четири години след изменението на базовия компонент на методиката и единните разходни стандарти, настъпват нови промени в модела на финансиране. Те се явяват допълнения на вече действащата формула и имат предимно рестриктивен характер. Допълненията към въведената от 2016 методика за финансиране целят повишаване на ефективността на публичните средства и културните организации, както и предотвратяването на възможности за злоупотреби от страна на театралните ръководители. За четири години (в периода 2016 – 2019 година), при прилагането на новия модел на финансиране към държавните културни институти, се затвърждава негативното влияние от липсата на индивидуален подход от страна на Министерството на културата към отделните театри и унифицирането на стандартите.

Чрез допълнително въведените ограничения, разграничаващи и отчуждаващи държавния от частния културни сектори, Министерството се стреми да ограничи практиките за генериране на по-висока от полагаемата държавната субсидия, в които Държавните културни институти се явяват инструмент за *умножаване* (според

² ПМС № 31 от 12 февруари 2016 г., обн. в ДВ бр.14 от 19 Февруари 2016г.

ставката на държавната културна организация) на финансови средства на частни (независими) организации.

През месец март 2020^{-та} година, с решение на Народното събрание и заповед на министъра на здравеопазването³ е въведено извънредно положение в България, в следствие на бързото разрастване на пандемията COVID-19. Спирането на работата на театрите води и до намаляване на разходите им – режийни, постановъчни и други. Министерството на културата гарантира, че заплатите на заетите в държавния културен сектор са подсигурени⁴, без да е необходимо театрите да реализират прихода, който умножен по коефициента на субсидията би се равнявал на размера на трудовите възнаграждения. Това изменение на Методиката е необходима мярка за справяне с невъзможността на сценичните институти да осъществяват дейността си. Заетите в държавния културен сектор, направление „Театър“ са над 3000 души⁵.

Ковид-19 изправи пред непредвидими трудности дейността на културните организации. Предприетите мерки се провеждат успешно, като най-значимата от тях е по-дългосрочното планиране, при запазване или евентуално усложнение на обстановката – осигуряването на трудовите възнаграждения за една година напред. След този период ще може да се анализира ефектът от гарантирането на задължителните разходи на културните организации.

Това би могло да е първата драстична крачка към цялостно изменение на моделът за разпределяне на бюджета за сценични изкуства. Спецификата на дейността на театрите изисква извършване на планирани разходи, които водят до непредвидими приходи. Следователно, водещият фактор, определящ бюджета на културните институти и размера на държавната субсидия, би следвало да са разходите от предходната година, които са необходими за функционирането на театрите и през следващия отчетен период.

Трети раздел – Пренебрегнати фактори и недостатъци в модела за финансиране

Липсата на индивидуален подход към всяка организация подсказва и непознаването в детайл на дейността на същата, от страна на Министерството на културата, което би представлявало пречка за провеждане на цялостна стратегия за развитие на сценичните изкуства, на национално ниво. Изграждането на национална

³ Заповед № РД-01-124/13.03.2020 г.

⁴ Според Постановление на Министерски съвет № 64 от 9 април 2020 г., публикувано в Държавен вестник, брой 36 от 14.IV.2020 г.

⁵ Според Отчет за изпълнението на някои показатели на държавните културни институти от областта на сценичните изкуства на Министерството на културата

стратегия на държавата бе следвало да е резултат от провежданите политики, както от всеки държавен културен институт в областта на сценичните изкуства, така и от управленските модели прилагани към тях от първостепенния разпоредител.

Инструментите за разпределяне на публичните средства за сценични изкуства би следвало да обхващат и външните фактори, които оказват влияние върху дейността на сценичните организации, както и тежестта им върху всеки отделен културен институт. Спецификите на сценичните изкуства, както в дейността на продуциращите формирования, така и на създаваните културни блага, трудно позволяват точно прогнозиране. Изграждането на стратегия, насочена към развитието на театралното изкуство в България би следвало да се базира на дългогодишния опит в управлението на държавния културен сектор – запазване на добрите практики и преустановяване на неприложимите или неефективни модели.

Основна специфика на сценичните изкуства е, че моментът на производство съвпада с потреблението на произведението. Следователно, от голямо значение за театралните продуценти е познаването на средата, в която извършват своята дейност, както и тясната обвързаност между потреблението и локализирането на културната организация.

Театралните организации, които се намират в по-благоприятни условия (райони с по-добри показатели по същите демографски и икономически фактори) реализират по-високи приходи, следователно получават и по-висока бюджетна субсидия, която да инвестират в дейността си, с цел увеличаване на приходите и още по-висока субсидия. Философията на финансовото управление на културния сектор от страна на държавата предлага по-голям ресурс на организациите с по-голямо самоучастие. След приключване на отчетния период, полагаемата се субсидия се трансформира в бюджетен остатък за следващата година. По този начин държавните културни институти са лишени от възможност за равни условия, при които да осъществяват дейността си в рамките на следващия отчетен период.

Четвърти раздел – Управленски политики в държавния културен сектор: Икономически и социални фактори

Управленските политики, прилагани от ръководителите на държавни културни институти, осъществяващи дейност в областта на изкуствата, са съобразени с нормативната уредба, валидна за сектора. В опитите си да провеждат успешни културни политики на локално ниво, дейността на част от театралните организации в държавния сектор е допълнително утежнена от разпоредбите на първостепенния

разпоредител. Това се дължи, както на спецификата на сценичните изкуства и произвежданите от тях културни блага, така и до голяма степен на липсващия индивидуален подход на управление, от страна на принципала – Министерството на културата.

Нарастващият бюджет на Министерството на културата се стреми да компенсира бавните темпове на растеж на производителността в културните организации, на фона на бързо развиващите се икономически показатели. Институтите не са конкурентоспособни на другите икономически субекти и поради спецификата на произвежданото културно благо. То няма веществен характер и не съществува измерител за добавената стойност, която носи на зрителите, което често може да е предпоставка за пренебрегване от страна на потребителите и насочването им към други ресурси, задоволяващи битовата им необходимост. Министерството на културата полага усилия за компенсиране на „Болестта на Баумол“ в сектора.

Извънредното положение през 2020 година доказва, че философията на провежданата от правителството финансова политика не е устойчива на форсмажорни обстоятелства и е насочена към текущата ситуация, без прогнозен и стратегически характер. Социалните и икономическите фактори оказват различна степен на влияние върху отделните държавни културни организации. Използването на реализираните собствени приходи като базов компонент за определяне на бюджетната субсидия между институтите ги разделя в две основни групи – „печеливши“ и „губещи“, тъй като те извършват сходни разходи, но нямат предпоставки да реализират еднакви приходи. Прилагането на базов компонент „приход от билети“ задава минималните стойности на постъпленията, които всяка организация трябва да реализира, за да обезпечи финансово издръжката и функционирането на института.

Имущественият фонд на държавния културен сектор е публично-държавна собственост. Отговорността за неговите поддръжка и развитие е поверена на ръководители на отделните институти, което създава предпоставка за нефункционално и неефективно използване на ресурсите. Прехвърлянето на цялата отговорност от страна на първостепенния разпоредител към директорите включва и материалната отговорност за сгради и съоръжения. Директорите се избират и назначават след провеждане на конкурс, представяйки концепции за развитието на културната политика на даден институт. Ефективността на дейността на сценичните организации е пряко свързана със състоянието на ресурсите, с които разполага – материална база, съоръжения, механизация, техника и други активи.

Процесите по управлението, поддръжката и развиването на материалната база на държавните културни институти би следвало да е поверена на нейния *собственик* – Министерството на културата. Първостепенния разпоредител с бюджетни средства разполага с административен капацитет за управление на сградния фонд на държавния културен сектор. Централизирането на процесите за подобряване на материалната база на сценичните институти би изравнило условията, в които те осъществяват своята дейност.

Изводи от трета глава

България разполага с много добре изграден държавен културен сектор в областта на сценичните изкуства. Управленската политика от страна на Министерството на културата би следвало да е насочена към запазване на неговата структура, подобряването на инфраструктурата и условията, при които сценичните организации осъществяват своята дейност.

Честите промени и допълнения във финансовата политика на първостепенния разпоредител с бюджетни средства затвърждават опитите на Министерството на културата да подобри своята ефективност. Въвежданите изменения са провокирани от възникналите в практиката казуси и целят тяхното разрешаване. Липсата на научен подход в изграждането на цялостна държавна управленска политика в сектора води до моментно справяне с текущата ситуация и няма дългосрочен характер. Прилагането на унифицирани модели за разпределяне на ресурса, предназначен за развитие на целия държавен културен сектор създава предпоставки за влошаване на ситуацията в отделни организации. Използването на приходите от основна дейност като базов компонент за формиране на бюджетните субсидии на институтите не означава покриване размера на разходите, необходими за тяхното функциониране.

Действащата методика за финансиране на сценичните изкуства измества фокуса на ръководителите от тяхната основна дейност – провеждане на културна политика, заменяйки я с *поддържане на текущото състояние на организацията*. В потвърждение на предходното твърдение – според методиката, не се субсидират приходи от билети при копродукция на държавен с общински или частен културни организации. Следователно, действащият модел е пречка за развитие на културното разнообразие.

Всичко това доказва необходимостта от промяна на философията в управлението на държавния културен сектор. Възприемането на сценичните формирования като амортизирани структури, чиято поддръжка изисква отделянето на

все по-голям ресурс публични средства, възпрепятства постигането на тяхната основна цел. За провеждането на културна политика на национално ниво, театралните центрове трябва да бъдат разглеждани като инструменти за инвестиция, чрез които да се повишават духовните ценности на населението.

В настоящата глава се дава отговор на две от поставените в дисертационния труд работни хипотези: „Действащата методика създава множество предпоставки за влошаване на възможността за оптимално функциониране на част от културните институти“ и „Разходната политика на държавните културни институти в областта на сценичните изкуства трябва да бъде водеща при определяне размера на субсидиите на културните организации, тъй като разходната половина би могла да се прогнозира с по-голяма точност, на база функционирането на института за минал период. Непредвидимостта в планирането на очакваните приходи е вследствие на спецификата на обекта на изследване.“

Две от поставените изследователски задачи са детайлно анализирани в трета глава: „Анализиране на използваните в миналото и действащата към момента методика за финансиране на сценичните изкуства, прилагана от Министерството на културата. Идентифициране на проблемите в тяхното функциониране и предприетите за тяхното разрешаване мерки, от страна на министерството на културата“ и „Идентифициране на възможностите за въвеждане на оптимизации в наличния ресурс на Министерство на културата. Идентифициране на проблеми фактори и предложения за възможни решения“.

Четвърта глава – Управленски модели за реформиране на Държавния културен сектор

В четвърта глава са очертани параметрите в управлението на държавния културен сектор, които подлежат на оптимизиране с цел повишаване на ефективността на публичните средства. Съдържателната част изследва модели на финансиране на сценичните изкуства, различни от използваните от Министерството на културата. В настоящата глава са изследвани практики, прилагани, както в България (извън държавния културен сектор), така и в Съединените американски щати – Държава, провеждаща културна политика, без наличие на държавен сектор. Целта на настоящата глава е да се изведат добрите практики, както и да се изследва възможността за тяхното адаптиране към предмета на изследването.

Детайлното познаване на използваната в държавния сектор методика, както и опита за адаптиране на *чужди* добри практики са необходими фактори за изграждане на нова философия към сценичните изкуства у нас. Проучването на модела за финансиране на сценичните изследвания в САЩ е извършено по програма Фулбрайт за период от шест месеца, с приемаща организация Барух Колидж (Baruch College CUNY) в Ню Йорк, под ръководството на проф. Дейвид Милч – директор на магистърска програма „Арт администрация“ в учебното заведение.

Първи раздел – Обхват и резултат от дейността на Министерството на културата

Дейността на Министерството на културата е пряко зависима от законодателната и изпълнителната власти в Република България, които определят нормативната уредба и ресурсите, с които МК ще разполага за всеки бюджетен период, предложени от Министерството на финансите и Министерски съвет, и гласувани от Народното събрание. Параметрите на дейност на Министерството на културата са пряко зависими от политическата ситуация в България, въпреки че отделните структури към МК (държавните културни институти) нямат право да организират или провеждат политическа дейност.

Чрез ресурса, делегиран на Министерството на културата, се изгражда професионалният културен сектор – както държавен, така и до голяма степен финансирането на дейността на частните организации, както и индивидуалните артисти на свободна практика, които активно упражняват професиите си в държавни културни институти. Първостепенният разпоредител трябва да използва ефективно всички свои ресурси, за да достигне и ангажира, колкото се може по-широка аудитория. Колкото е по-голям ефектът на Министерството на културата върху целевите групи, толкова по-голямо влияние може да оказва и на законодателната и изпълнителната власт, с цел подобряване на условията на работа в сектора и надграждане на вече постигнатите резултати.

Втори раздел – Основни трудности пред формирането и провеждането на политиките за сценични изкуства

За да се подобри ефектът от дейността на Министерството на културата, трябва подробно да бъдат изследвани процесите на работата на първостепенния разпоредител. Чрез анализ на дейността би било възможно идентифицирането на вече възникнали и/или потенциални проблемни области, които нормалното протичане на процесите за подобряване на културната ситуация.

Отправна точка за изследването на трудностите, пред които е изправен първостепенният разпоредител, са резултатите от реалната му практиката. В настоящата глава на дисертационния труд се анализира *философията* на управление в сценичните изкуства – логиката, подхода, отношението, социалното значение на изкуствата и позиционирането на културата в ценностната система, както на съвременното общество, така и в държавното управление – чрез управленските политики, прилагани от Министерството на културата.

Сред основните затруднения, които се отразяват директно върху дейността на организациите в културния сектор е нестабилната политическа ситуация. Борбата за надмощие в управлението и разместването на политическите пластове могат да бъдат свързани и с унищожаване на постигнати резултати, поради иницирането или провеждането им от партия, различна от настоящите управляващи. Друг пример за влиянието на политическата обстановка в България е дългосрочното, устойчиво присъствие на една политическа сила и/или коалиция, която да ръководи националните цели и приоритети и моделите за тяхното постигане. При тази ситуация, на *монополизирано* управление, е възможно пропускането на други аспекти от дейността на театралните институти, от страна на управляващата политическа сила. Българската действителност е показала последиците от прилагането и на двата горепосочени модела, които имат, както положителни, така и отрицателни характеристики. Сред основните проблеми при трансформирането от един модел към друг е нарушаването на вече изградена устойчивост, управленски политики и практики, което възпрепятства възможността за развитие на театралните организации в дългосрочен план, поради липсата на предвидимост в политическата обстановка.

Обхванатият в дисертационния труд период на изследване и анализирането на действащата към момента методика за разпределение на финансовия ресурс на министерството показват липсата на стратегически решения за провеждане на конкретни политики от страна на Министерството на културата. Настъпилите изменения в нормативната уредба са провокирани до голяма степен като мерки за преустановяване на прилагани практики, които първостепенният разпоредител третира като неприемливи. Прилагането на подобен подход, при който промените в модела на управление са провокирани и приложени за разрешаване на вече настъпили проблеми и предотвратяване на повторното им прилагане, възпрепятства прилагането на управленска политика, насочена към развитието на сектора.

Настоящата действителност на държавния културен сектор в областта на сценичните изкуства е хибриден вариант, комбиниращ практики от два модела: Министерството на културата определя нормативната уредба, а културните институти провеждат собствени управленски политики. В действащата нормативна уредба, определяща дейността на държавните сценични институти липсва стратегическият характер, който ги обединява и, чрез който първостепенният разпоредител би могъл да провежда национална културна политика. Организационните политики на всеки отделен институт са свързани със съобразяването със законодателната среда, в която функционират и са насочени към разрешаване на проблемите, които възникват от нея. Един от основните проблеми на настоящата ситуация е липсата на свързаност в провежданите политики, както между културните институти и Министерството, така и липсва комуникация между отделните театрални организации.

Липсата на адекватно разпределение на отговорностите и задълженията при управлението на държавния културен сектор пречи и за създаването и изпълнението на стратегия за развитие на културата в България. Делегирайки цялостната управленска политика на държавните културни институти, Министерството на културата носи отговорност за осигуряването на бюджет и изготвянето на модел за неговото разпределение. От своя страна, ДКИ трябва да провеждат успешна самостоятелна политика, съобразно наложените от МК параметри.

Реформата в сценичните изкуства не би следвало да е едностранен процес на изменение на правилата за дейност на културните организации от страна на Министерството на културата. За да е успешна и устойчива, промяната би следвало да започне от философията на първостепенния разпоредител към управлението на сценичните изкуства – да се поставят мисията, визията, целите (краткосрочни, средносрочни и дългосрочни), приоритетите и очакваните резултати, както и показателите, според които да се проследява прогреса в провежданите политики. Държавните културни институти, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства са обект на тази политика, който би могъл да допринесе за развитието на културната стратегия, тъй като е пряко свързан, както с осъществяването на творческите процеси, така и с популяризирането на творческата продукция и пряката комуникация с аудиторията.

От голямо значение за провеждането на успешна реформа е анализирането на досегашната дейност и предприемането на действия, насочени към премахването на проблемни звена от работата, както на Министерството на културата, така и на

сценичните организации. Стратегически значим ход в промяната на модела на управление е оптималното разпределение на задълженията и отговорностите. По този начин може да се избегне поемането на дейности от неквалифицирана страна или организация, която не разполага с достатъчен капацитет за провеждането ѝ.

Трети раздел – Други модели на финансиране на сценичните изкуства

В настоящата съдържателна част на дисертационния труд се изследват различни философии в мениджмънта в сценичните изкуства, през призмата на финансовата политика. Целта на настоящата разработка е анализирането на управленски политики, различни от прилаганите от Министерството на културата и извеждане на добри практики, както и възможността за тяхното адаптиране към държавния културен сектор. В следващите анализи са обхванати две философии на финансово управление – прилаганият в общинския културен сектор модел на делегирани бюджети, както и системата на управление в сценичните изкуства, използвана в САЩ, където не е наличен държавен културен сектор.

Изборът за анализиране на моделите за управление на сценичните изкуства, прилагани в Съединените американски щати, по примера на формиранията в град Ню Йорк е наличието на многообразие в структурата, формата на управление и прилаганите практики. Липсата на пряко държавно участие в управленските процеси води до прилагането на разнообразни практики, насочени към подсигурирането на устойчивост в развитието на сценичните организации. Философията на управление на сценичните формирания в САЩ се различава от управленските модели в България, при които, освен държавното управление, често се среща и общинската форма на собственост. Моделът на управление, прилаган от страна на местната власт се различава от философията на Министерството на културата.

Чрез познаването на различни управленски практики в областта на мениджмънта в сценичните изкуства, ще се даде възможност за извеждане на положителните и отрицателните им страни, както и съпоставката им с практиките, прилагани в държавния културен сектор. Всички предложения за промени във философията на управление на държавния културен сектор са мотивирани от трудностите пред подобряването на работата и ефекта от дейността, както на сценичните организации, така и на Министерството на културата.

Представените модели на финансово управление са насочени към анализирането на възможности за използването на управленски практики, неприлагани от страна на Министерството на културата към държавните театрални организации.

Извеждането на добрите практики, които се прилагат, както в България (по примера на общинските културни институти), така и в САЩ (без наличен държавен културен сектор) би могло да спомогне управленската политика, провеждана от Министерството на културата.

Четвърти раздел – Адаптиране на добри практики в Държавния културен сектор

Всеки от представените модели е свързан с доминирането на една от трите управленски логики – политическа, управленска и творческа:

Наличието и финансирането на общинските културни институти у нас е свързано с приоритета на съответната местна власт да осигурява достъп до изкуство и култура на населението. Поради тази причина формирането на бюджета на културните организации е свързано с подsigуряването на необходимия за съществуването и функционирането им ресурс.

Както и независимите културни организации в България, така и театралните формирования в САЩ са водени от артистичната логика. Въпреки пазарните дефекти в сценичните изкуства, ръководителите на частни културни организации се стремят да развиват творческата си дейност, водени от мотивацията за създаване на творчески продукти и културни блага. Голяма част от тяхната дейност е свързана с намирането на финансиране за ново художествено съдържание, тъй като генерираните приходи са рядко по-високи от разходите. Дори и при постигане на финансова рентабилност на дейността, положителният остатък е насочен отново към производствените процеси.

Управленската логика е водеща за модела “Бродуей”, като при него целта е една – печалба. Финансовата изгода е принципът, определящ провежданите ръководни политики. Единственият начин за достигане на печалба е повишаването на приходите. Това е и основната причина голяма част от управленските модели да са насочени към популяризиране на художественото съдържание и достигане до максимално широк кръг от потенциална аудитория.

При промяна на модела на управление на държавния културен сектор от страна на Министерството на културата, трябва да се следи за съотношението на трите логики, като е добре да се предприемат отделни действия, насочени към задоволяването на всяка една от тях. Следвайки водещата логика на всеки един от трите анализирани модела и преимуществата им пред останалите (включително и пред държавния културен сектор у нас) и съобразявайки се с техните недостатъци, ще бъде спомогнато теоретичното конструиране на нова методика за финансиране на сценичните изкуства у нас.

Важен момент към адаптирането на външни практики е анализа на ефекта от тяхното прилагане, както и ефекта им на полезно действие върху културния сектор, в контекста, в който ще бъдат приложени. Това е и причината голяма част от външните за държавния културен сектор управленски политики да бъдат разглеждани като мотив за подобрене дейността на Министерството на културата и сценичните организации. Те спомагат за изграждане на насоката на управление на първостепенния разпоредител с бюджетни средства, но отделните подобрения са свързани с подробен анализ на ефекта от тяхното прилагане.

Изводи от четвърта глава

Основната цел на настоящата глава е анализирането на проблемните области в областта на управлението на сценичните изкуства, от страна на Министерството на културата, както и ефекта от неговата дейност. По този начин се затвърждава нуждата от промяна във философията на първостепенния разпоредител като се цели използването на държавните сценични културни организации като основен инструмент за подобряването на културната ситуация в България и популяризирането на сценичните изкуства в национален и международен мащаб.

За очертаване на областите, в които е необходимо въвеждане на изменения на управленските политики, както и възможните промени в методиката, са анализирани три ръководни принципа, които се различават от политиките на Министерството на културата. Чрез изследването на различните модели, прилагани в България и Съединените американски щати, се постигнати резултати по изследователската задача „Сравнителен анализ и съпоставка на добри практики от областта, и възможността им за адаптиране към българския държавен културен сектор“.

Изследвайки мащаба на дейността и ефекта на държавния културен сектор, както и проблемите, към чието разрешаване трябва да са насочени усилията в управлението на първостепенния разпоредител с бюджетни средства се отговаря и на друга поставена изследователска задача в дисертационния труд – Идентифициране на възможностите за въвеждане на оптимизации в наличния ресурс на Министерство на културата. Идентифициране на проблеми фактори и предложения за възможни решения.

Всички направени в настоящата съдържателна част проучвания и анализи, както и резултатите от тях, целят създаването на стабилна основа при изграждането на нова методика в управлението на държавния културен сектор, както и ръководните политики, към които трябва да е съсредоточена дейността на Министерството на

културата. Посочените примери в управлението на сценичните изкуства са в подкрепа на работната хипотеза, че водещ фактор при ръководенето на сценичните организации би следвало да е провежданата разходна политика, при която е възможно прогнозиране. По този начин би се намалил риска от влошаване на икономическите показатели на театрите. Четвърта глава очертава параметрите на новия модел, който ще бъде предложен в следващата част на дисертационния труд, като извежда и обосновава мотивите за предложените изменения.

Пета глава – Методика за финансиране на сценичните изкуства: от административен инструмент към културни политики

Петата глава на дисертационния труд описва изследване, целящо да проектира два *сценария* („песимистичен“ и „оптимистичен“) за развитието на държавния културен сектор в областта на сценичните изкуства. Изследването е базирано на идентифицираните в предходните съдържателни части проблеми и предложения за тяхното разрешаване. Включени са и мерки за стимулиране и регулиране на дейността на държавните културни организации, като се цели разрешаването на валидните към момента проблеми на държавния сектор и преустановяването на порочните практики.

Двата посочени сценария изследват различна степен на изменение на действащата към момента методика за финансиране – от запазване на базовия компонент до цялостно изменение на прилагания от Министерството на културата модел. При „песимистичния“ сценарий се изследват минимални изменения в модела. Формулирането на “песимистичния” и “оптимистичния” варианти е базирано на анализа на дейността и финансовата политика на Министерството на културата и държавните културни институти за 2019 година.

Следвайки логиката, при която negliжирането на конкретен негативен фактор води до засилване на отрицателното му влияние, то запазването на настоящата методика за финансиране на сценичните изкуства би могло да се класифицира като “фатален” сценарий за дейността на голяма част от държавните културни институти. Прилагането на каквито и да било промени в управленските политики от страна на първостепенния разпоредител с бюджетни средства зависи изцяло от политическата ситуация, както и от волята и компетенцията на управляващите.

Първи раздел – Финансова рамка на управлението на Държавния културен сектор

Детайлният анализ на отчетните документи за разпределението на публичните средства и насочването им към театралните организации би спомогнало изчисляването на средствата, необходими на Министерството на културата за поддържане на държавния културен сектор в достигнатия към този момент обем и мащаб. Подробното разглеждане на приходната и разходната части, както в цялост за сектора, така поотделно за сценичните институти, ще бъде от полза при формулирането на индивидуален подход на управление от страна на първостепенния разпоредител към поверените му организации, съобразен с реалните нужди на всеки от институтите.

Целта на настоящите анализи е да бъдат теоретизирани принципи в управлението на държавния културен сектор, които да надградят прилаганите към момента ръководни модели. Използването на отчетни данни е насочено към промяна във философията на Министерството на културата към сценичните организации, чрез един от основните ресурси – финансовият. Освен разпределението на паричните средства, изследването обхваща и човешкия ресурс в държавния културен сектор.

Като първостепенен разпоредител, Министерството на културата определя бюджетите на Държавните културни институти, осъществяващи дейност в областта на сценичните изкуства. Като второстепенни разпоредители с бюджетни средства, на сценичните организации е делегирана отговорността за определяне на трудовите възнаграждения. Това е предпоставка за влошаване на условията на труд при някои културни организации, чийто бюджет (определен от Министерството на културата) не позволява да се компенсират нарастващите темпове на остойносттаването на труда в сектора. По този начин, независимо че всички държавни културни институти в областта на сценичните изкуства са на бюджетна издръжка към Министерството на културата, условията, при които осъществяват своята дейност може да се различава драстично.

Втори раздел – „Песимистичен“ сценарий

В своята същност „песимистичният“ сценарий за провеждане на финансова политика от страна на Министерството на културата към държавните сценични институти запазва действащите към момента принципи. Базов компонент за формирането на размера на бюджетната субсидия на всеки държавен културен институт са реализираните приходи от основна дейност, умножени по единен разходен стандарт. За разлика от действащата методика, размера на единните разходни стандарти не е унифициран за отделните групи сценични формирования, а е изготвен

индивидуално за всяка организация, съобразно реално реализираните от нея собствени приходи.

При прилагането на този сценарий не се изменя философията в управлението на държавния културен сектор от страна на Министерството на културата. Актуални остават и проблемите пред дейността на организациите в областта на сценичните изкуства – демографски показатели; различни условия, при които отделните организации провеждат дейността си; невъзможност за прогнозиране на потреблението и приходите и други. Целта на „песимистичния“ сценарий е да се намали влиянието на отрицателните фактори, възпрепятстващи нормалното функциониране на сценичните формирания. За да се постигне това е необходима постоянна актуализация на разходните стандарти, валидни за всеки отделен институт. Колкото по-голяма е честотата на актуализиране на данните, толкова по-малък би бил ефекта от наличието на отрицателните фактори.

Предимството на този сценарий е по-лесната възможност за неговото прилагане, тъй като се запазват принципите на настоящата Методика за финансиране на сценичните изкуства, както и правилата за нейното прилагане. Потенциален недостатък пред последващото използване на „песимистичния“ сценарий (след неговото въвеждане) е въвеждането на новите единни разходни стандарти на държавните сценични формирания чрез обнародване на Постановление на Министерски съвет. Тази стъпка в прилагането на новата методика (съобразно „песимистичния“ сценарий) би могла да затрудни работата на Министерството на културата и държавните културни институти в ситуация на политическа нестабилност.

Трети раздел – „Оптимистичен“ сценарий

Второто предложение за изменение на Методиката за финансиране на сценичните изкуства е насочено към коренната промяна във философията на Министерството на културата към държавния сектор в областта на сценичните изкуства. Предложената промяна в базовия компонент е насочена към предотвратяване на действащите затруднения пред някои организации, чиито приходи от основна дейност са значително по-ниски от необходимите за обезпечаване на разходите им. Използването на разходите на сценичните формирания като базисен фактор за формиране размера на делегирания към тях бюджет е предпоставка за повишаване на ефективността и ефикасността на провежданата от Министерството на културата финансова политика.

Чрез централизиране на дейности, свързани с управлението на инфраструктурата на държавния културен сектор, първостепенния разпоредител би могъл да провежда политики, насочени към повишаване на капацитета на сектора на сценичните изкуства. Освен с цел оптимизиране на разходите, провеждането на част от дейностите от страна на Министерството на културата би спомогнало приоритетното провеждане на дейности към проблеми за сектора зони (Пример: Повишаване на енергийната ефективност; Развитие на материалната и техническата база и други).

Провеждането на тези дейности от страна на първостепенния разпоредител би спомогнало дейността на ръководителите на отделните сценични формирования. Като художествени ръководители на институтите, тяхната основна задача ще бъде свързана с културната политика, провеждана от поверената им организация, както и повишаването на ефекта от дейността на театъра. За да се запазят параметрите на отпусканите от Министерството на културата финансови средства (размер на делегирания бюджет), всяка отделна сценична организация трябва да постигне резултати по три показателя, чиято стойност трябва да е равна или по-голяма от вече достигнатата в предходния отчетен период. Трите фактора, които оказват влияние върху формирането размера на бюджетните средства са: брой изиграни представления, брой достигнати зрители и приход от основна дейност.

При „оптимистичния“ сценарий е необходима актуализация на годишна база, като при сравнение на показателите се определя размера на бюджета за новия отчетен период. Той може да бъде по-нисък от стойността му за предходната година (при по-ниски от вече достигнатите резултати), както и по-висок (при превишаване на достигнатите стойности). Тъй като при този сценарий постоянните разходи, както и тези за поддръжка на инфраструктурата са подсигурени от страна на първостепенния разпоредител, актуализираната стойност на бюджета би се отразила върху основната дейност на сценичните организации – създаване и популяризиране на творческа дейност. „Оптимистичният“ сценарий цели предотвратяването на възможността от натрупване на задължения от страна на културните институти, които биха могли да затруднят дейността им, както и тази на Министерството на културата. При този вариант на финансово управление се разчита на предварителния разчет на наличния бюджет на база реалната дейност на организациите през изминалия отчетен период.

Потенциалните недостатъци на „оптимистичния“ сценарий са свързани с *експерименталния* му характер. Тъй като такъв модел на делегирани бюджети не е бил прилаган досега на ниво държавен културен сектор, е възможно възникването на

непредвидени затруднения пред дейността на отделни организации, както в първостепенния разпоредител. Сред основните характеристики на „оптимистичния“ сценарий е опростената формула на неговото прилагане, за да се намали възможността за индивидуално тълкуване от страна на ръководителите на отделните организации и злоупотреба при формирането на полагаемата бюджетна субсидия.

Изводи от пета глава

В последната съдържателна част на дисертационния труд се анализира финансовата политика като основен инструмент за управлението на държавния културен сектор от страна първостепенния разпоредител. Обстойното анализиране на отчетните стойности на Министерството на културата за 2019 година, както и същността на приходите и разходите в сценичните изкуства, спомагат при изграждането на два сценария в развитието на държавния културен сектор. Наречени „песимистичен“ и „оптимистичен“, двата варианта за изменения в методиката за финансиране в сценичните изкуства са насочени към преустановяване влиянието на настоящи и предотвратяването на следващи проблеми пред дейността на културните организации. За ефективното прилагане и на двата сценария се очаква активното включване на Министерството на културата в ръководните процеси, както чрез пряко участие, така и чрез мониторинг и регулативни функции.

„Песимистичният“ сценарий е по-лесен за въвеждане в съществуващите условия на действие на държавния културен сектор, тъй като при него се запазват принципите на действащия модел. За да се справи с проблемите пред културните институти, първият предложен вариант разчита на актуализиране на показателите, които да бъдат използвани от първостепенния разпоредител при определяне размера на бюджетната субсидия. При него финансовото обезпечаване на всеки държавен културен институт се формира на база индивидуално изготвен Единен разходен стандарт. Поради наличието на множество променливи фактори в сценичните изкуства, за да се достигне до дългосрочно подобрене и устойчивост в икономическата ситуация на културните институти се налага постоянна актуализация на коефициентите при всяка една организация.

Във втория сценарий се предлага методика за разпределение на публичните средства, предназначени за сценични изкуства, която разчита на нов базов компонент. При „оптимистичния“ сценарий водещ фактор за разпределението на бюджета на Министерството на културата са разходите на отделните организации. Ползите от този вариант за изменение са: изграждане на индивидуален подход към всеки отделен

институт (чрез предоставяне на достатъчно средства за обезпечаване на разходите му и определяне на очаквани резултати от дейността му, на база отчетните стойности на същата организация за минал период); разпределение на задълженията и отговорностите между сценичните организации и Министерството на културата, чрез което би се засилил и ангажимента на първостепенния разпоредител към цялостно подобряване на сектора; преустановяване действието на външни фактори, оказващи негативно влияние върху сценичните формирания, както и предоставяне на равна възможност и условия за провеждане на дейността на организациите в сектора; предложения за подобряване на условията на труд, инфраструктурата на държавния културен сектор и засилване на фокуса на институтите към провежданите от тях културни политики (засилване на управленската и творческата логики; жанрово и стилистично разнообразие; копродукции и други).

Спрямо заложените в научния труд работни хипотези, в пета глава са обхванати, анализирани и защитени: Разходната политика на държавните културни институти в областта на сценичните изкуства трябва да бъде водеща при определяне размера на субсидиите на културните организации; Промени в методиката биха могли да направят възможно провеждането на културна политика и подобряването на инфраструктурата на театрите; Нововъведенията в методиката би следвало да оптимизират и дейността на сценичните организации.

В настоящата съдържателна част на дисертационния труд се дават отговори на следните предварително поставени изследователски задачи: „Изработване на индивидуален модел/подход от страна на Министерство на културата към държавните институти, според фактори, изхождащи от дейността на отделните организации – формулиране на подобрен вариант на методиката за финансиране на сценичните изкуства“ – Предложени са два варианта за изменения на методиката за финансиране в сценичните изкуства, като и двата са основани на индивидуален подход при формирането размера на бюджетната субсидия;

„Изготвяне на възможност за поощрителни и наказателни мерки на Министерството на културата към организациите, при изпълнението на методиката“ – възможност за прилагането на поощрителни и наказателни мерки от страна на първостепенния разпоредител са възможни при „оптимистичния“ сценарий, тъй като в другия вариант размера на предоставените средства зависи от реализираните от института приходи;

„Мониторинг на първостепенния разпоредител с бюджетни средства върху дейността на държавните театри и възможност за провеждане на национална културна политика“ – при прилагането на „оптимистичния“ сценарий се предоставя по-голяма възможност на сценичните формирания да насочат фокуса на дейността си върху културната политика;

„Предложение за преразпределение на финансовия ресурс за сценични изкуства, при наличие на положителен остатък, след въвеждане на новите практики.“ – без практическа приложимост на предложенията за нововъведения, не може да се гарантира наличието на финансов излишък. В предложението „оптимистичен“ сценарий, чрез централизиране на процесите за обезпечаване издръжката на културните организации, се дава възможност за намаляване стойностите на режийните разходи, както и се насочва вниманието към необходимостта за подобряване на амортизираната инфраструктура. При успешно прилагане на практики за повишаване на енергийната ефективност, в бюджетната програма биха могли да се насочат повече средства за развитие на културния сектор и ефекта от неговата дейност.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертационният труд на тема „Методика за финансиране на сценичните изкуства: възможности за оптимизиране“ изследва държавния културен сектор, чрез един от значимите фактори в управлението му – финансовата политика. Анализирани са както дейността на първостепенния разпоредител с бюджет – Министерството на културата на Република България, така и отражението, което използваната методика дава върху държавните сценични културни институти. Основен мотив за научното изследване е възможността за подобряване на вече изградения културен сектор. Това би било възможно, чрез изменение на философията на управление на сценичните формирания. За да бъде детайлно и коректно изследвана областта на арт мениджмънта е необходимо познаването на същността и спецификите на сценичните изкуства. Извършените анализи разглеждат управлението в областта на сценичните изкуства както на организационно, така и на национално равнище, включвайки ръководните практики в областта, валидни за държавния културен сектор у нас.

След литературния обзор, първа глава разглежда характеристиките на сектора и необходимостта от външна намеса, компенсираща пазарните му дефекти. Във втора глава се анализира сценичният културен сектор в България – типология, видове и структура, както и участието на държавата в съхраняването, развитието и

популяризирането на сценичните изкуства у нас. В трета глава се изследва прилаганата от Министерството на културата финансова политика и основният инструмент за разпределение на публичните средства – Методиката за финансиране в сценичните изкуства. Хронологичното проследяване на всеки един от етапите на развитие на модела дава възможност за изследване на ефекта, който различните политики оказват върху организациите – както положителни, така и отрицателни. След като са представени проблемите пред държавния културен сектор, в четвърта глава се извежда необходимостта от промяна във философията на управление. Анализирани са различни от прилагания от Министерството на културата ръководни модели. Те предоставят възможности за подобрения на държавния сектор в много аспекти – от промени във финансовото управление, до практики за популяризиране на творческата продукция. В последната глава се извършва детайлен анализ на финансовата политика на Министерството на културата, чрез анализ на отчетни данни за 2019 година.

Детайлното представяне на двата основни компонента – приходи и разходи, са използвани за изготвянето на два сценария за развитие на държавния културен сектор. Въпреки, че са озаглавени „*оптимистичен*“ и „*песимистичен*“ и в двата се предвиждат изменения в сектора, целящи неговото подобряване. И двата варианта са формирани, съобразно нуждата от прилагане на индивидуален подход към всяка организация, от страна на Министерството на културата. Държавните културни институти имат структурни различия и осъществяват дейността си при фактори, които имат променлива степен на влияние върху всеки от тях. Действащият към момента държавен културен сектор е резултат на многобройни изменения в управленските модели и цялостното делегиране на задължения и отговорности върху институтите. Това е довело до деформиране на сектора на отделни субекти, всеки от които провежда индивидуални политики за стабилизиране на икономическото си състояние. Приоритизирането на финансовата стабилност е предпоставка за пренебрегване на провежданата от сценичните институти културна политика.

Друг фактор, оказващ влияние върху дейността на културните организации е структурата на Методиката за финансиране и включените в нея компоненти. Базовият компонент „*собствен приход от основна дейност*“ конкретизира фокуса на ръководителите на културните институти, насочвайки управленските им политики към популяризирането на художествената продукция. От своя страна, това е предпоставка за създаване на творчески продукт, предназначен за по-достъпна *консумация*. По този начин Методиката за финансиране издига маркетинговата политика в базисен модел за

управление на организациите, с цел по-високо потребление, реализирани собствени приходи от основна дейност и повишаване размера на полагаемата си бюджетна субсидия. В заключение, културната политика от прилагане на действащата Методика е сведена до комерсиализация на сценичните изкуства, което е предпоставка за понижаване на художествената стойност на произведените творчески продукти.

Изменението на използваната от Министерството на културата философия на управление е от изключително значение за бъдещото развитие на държавния културен сектор. Сценичните организации нямат право да провеждат политическа дейност, но тяхното функциониране е зависи изцяло от решенията на управляващата власт. Несигурната политическа обстановка е сред значимите фактори за влошаване на културната ситуация и инфраструктурата на сектора. Пренебрегването на валидните за сектора проблеми задълбочават тяхното влияние. Дългосрочното наличие на проблеми засилва тяхното действие върху организациите. Това затруднява тяхното последващо разрешаване.

За развитие на културния сектор, първо трябва да бъде гарантирано неговото наличие, като се стабилизират ресурсите, с които разполага – инфраструктура и човешки ресурс. Делегирането на отговорностите на второстепенните разпоредители прави невъзможно устойчивото подобряване на показателите на театрите. Различните фактори, при които институтите осъществяват своята дейност, ги разграничава в две основни групи – генериращи положителен преходен остатък и такива с отрицателен. Всяко разделяне в държавния сектор оказва негативно влияние върху възможността за провеждане на културна политика, от страна на първостепенния разпоредител.

Като „държавни“ (съгласно формата им на собственост), всички институти би следвало да са с равно значение за Министерството на културата. Следователно е необходимо прилагането на практики, съобразени с нуждите на всеки един от тях. Съгласно изведения „оптимистичен“ сценарий, освен индивидуален подход към организациите, се предлага и засилване ангажимента на Министерството на културата към управленските процеси. Обхванати са дейности, затрудняващи функционирането на културните институти и такива, които биха спомогнали за намаляването на разликата между отделните организации. Провеждането на политики на ниво „държавен културен сектор“, валидни за всички организации е значима фаза в устойчивото развитие на сектора. Засиленото участие на Министерството на културата в ръководните процеси е предпоставка за последващо подобряване на условията на труд, инфраструктурата и енергийната ефективност на сектора. Всички дейности са

свързани с политическата воля и позиционирането на Културата и изкуството в ценностната система на управляващата власт.

Всички анализи и предложения за изменения в управлението на държавния културен сектор са съобразени с достигнатия от него обем и мащаб на дейността. Провеждането на реформи би следвало да е насочено към развитието на сектора, а не към неговото заличаване. Извършените анализи са в подкрепа на хипотезата, че дългосрочно прилаганата от Министерството на културата управленска философия е довела до влошаването на сектора. Необходимо е прилагането на практики за първоначално стабилизиране и последващо развитие на културния сектор в България. За да се провежда успешна културна политика от страна на сценичните организации, трябва да се гарантира тяхната икономическа устойчивост. Това е възможно чрез прякото участие на Министерството на културата.

IV. ПРИНОСИ

Дисертационният труд на тема „Методика за финансиране на сценичните изкуства: възможности за оптимизиране“ потвърждава първоначално заложената теза и работни хипотези, чрез разрешаването на поставените задачи в хода на изследването. Изведените заключения в отделните съдържателни части на дисертационния труд обогатяват съществуващите знания. Конкретните приноси биха могли да се категоризират като „теоретични“ и „практически“.

В теоретико-методологичен и аналитико-изследователски аспект, приносите са:

1. Картографирана е настоящата структура на държавния културен сектор в областта на сценичните изкуства. Изведено е значението на сценичните изкуства за развитието на културния сектор в България. Синтезирани са данни, които биха спомогнали последващи анализи на обхвата и дейността на сектора;
2. Осъществява се изследване на нормативната и икономическа рамка за развитието на държавния сектор в сценичните изкуства в България, като се прави сравнителен анализ с други модели в България и света. Анализирани са прилаганите управленски модели – както на микро ниво (организационно), така и на макро (национално) ниво. Идентифицирани са проблемни зони пред управлението на сектора като са изведени причините и факторите, оказващи негативно влияние върху културната ситуация в България. Времевият обхват включва и неанализиран до този момент период – пандемията Ковид-19, както и последиците от нея. Изследвана е възможността за адаптиране на добри

практики, различни от прилаганите от Министерството на културата, към дейността на държавния сектор в областта на сценичните изкуства;

3. Дисертационният труд доказва значимата роля на Методиката за финансиране като инструмент на Министерството на културата, чрез който държавата би могла да провежда културна политика, насочена към развитието както на организациите, така и на ефекта от тяхната дейност. Методиката е административен инструмент на ниво сектор и съобразявайки се със спецификите на включените в него организации, градове и региони, би могъл да спомогне устойчивото им развитие.

В приложен аспект, приносите на дисертационния труд са:

1. Анализирани са икономическите показатели на Министерството на културата, като са изведени тенденциите в провежданата финансова политика. Резултатите от направените изчисления затвърждават необходимостта от промени в управлението на държавния културен сектор. Чрез извършените в дисертационния труд анализи на държавния културен сектор в областта на сценичните изкуства е създадена предпоставка за преодоляване на оскъдната нормативна рамка на ниво организация, която заложена в Закона за закрила и развитие на културата;
2. Доказана е различната степен на влияние на отделни фактори (демографски и икономически показатели) върху дейността на различните институти, като е потвърдена необходимостта от провеждане на индивидуален управленски подход от страна на Министерството към отделните организации. Изведени са предложения за формулиране на този подход в управлението на включените институти;
3. Представят се и анализират в хронологична последователност осъществените до момента изменения в Методиката като се позиционират не само в практико-приложния аспект на управлението на отделната организация, но се предлага и гледна точка към възможностите един административен инструмент да прерасне в инструмент за културна политика. За целта са генерирани два сценария и препоръки за конкретни действия. Предложените практики за реформиране на сектора са насочени към запазването на неговия мащаб и обем на дейността. Изведените модели имат краткосрочен и дългосрочен характер.

Двата аспекта са свързани с разрешаването на актуалните за сектора проблеми, както и неговото подобрене и развитие в бъдещи периоди.

Дисертационният труд допринася за разширяването на възможности за научни изследвания в областта на арт мениджмънта в България. След изведените заключения могат да бъдат зададени въпросите: Необходими ли са и какви трябва да бъдат нормативните изменения, за да се подобри държавният културен сектор? До каква степен провежданата национална социална политика дава отражение върху културната ситуация в България? Какви са пречките пред изготвянето и провеждането на културна стратегия? Тези и други възникнали изследователски проблеми могат да бъдат обект на бъдещи проучвания.

V. ПУБЛИКАЦИИ

Иванов, Севар (2021). „Дефекти в методиката за финансиране на сценичните изкуства в България“, „ИНФРАСТРУКТУРАТА: бизнес и комуникации: втора студентска научна конференция: сборник с научни доклади.“, София: УНСС. Факултет „Икономика на инфраструктурата“, 2021; ISSN 1314-5061 (print);

Иванов, Севар (2021). „Управление и финансиране на държавните театри по време на КОВИД-19“, „Шестнадесета международна научна конференция на младите учени на тема „Икономиката на България и Европейския съюз: Предизвикателството COVID-19” – Сборник с доклади, 2021; ISBN: 978-619-7622-04-1;

Иванов, Севар (2021). „Разходна политика на държавните сценични културни организации“, сборник с доклади от втори докторантски семинар на катедра „Медии и обществени комуникации“, Издателски комплекс – УНСС, ISSN 2738-8492



**UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD
ECONOMY**

**CATHEDRA
"MEDIA AND PUBLIC COMMUNICATIONS"**



"Studentski" district, ul. "December 8" № 19, 1700 Sofia
unwemedia.com - media@unwe.bg - +35928195370

Sevar Ivanov Ivanov

**FUNDING METHODOLOGY IN THE PERFORMING ARTS:
OPTIMISATION OPPORTUNITIES**

ABSTRACT

for acquiring the educational and scientific degree of
"Doctor"

Scientific specialty:

Organisation and management outside the field of material production (
Media and Communications)

PhD Student:

Sevar Ivanov

Supervisor:

Assoc. Prof. Bilyana Tomova, PhD

Sofia, Bulgaria

2023

The dissertation was discussed and approved for public defence at a meeting of “Media and Public Communications” Department, Faculty of Infrastructure Economics, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria. The members of the scientific jury for the public defense are as follows:

The Chair: **Assoc. Prof. Alexander Valkov, PhD** (UNWE)

Members: **Assoc. Prof. Denitsa Gorchilova, PhD** (UNWE)

Prof. Nikolay Yordanov, PhD (Institute of Art Studies, BAS)

Prof. Momchil Georgiev, PhD (NMA)

Assoc. Prof. Rumiana Nikolova, PhD (Institute of Art Studies, BAS)

The defense materials are available at the Scientific Councils and Competitions Sector of the University of National and World Economy.

The dissertation contains:

- **243 standard printed pages**, of which **221 pages of main text**
- Graphic images: **26 pcs.**, of which:
 - Tables - **12 pcs.**
 - Figures - **14 pcs.**
- Bibliography: **208 sources in Bulgarian and English**

The defense of the dissertation will take place on: 30.06.2023 at 10:00 in the hall 2032-A of the UNWE.

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE THESIS

1. Relevance and importance of the topic

The dissertation on “Funding Methodology in the Performing Arts: Optimization Opportunities” analyzes the funding model for state performing arts organizations applied by the Ministry of Culture. The financial deficit, the use of depreciated assets and the yearly changes and additions to the budget allocation model suggest the existence of impeding circumstances for the implementation of an effective cultural policy and worsen the situation in the field of culture. An analysis of the micro and macro environment would help to define the causes of and options for addressing the problems in the sector.

Developing an alternative funding methodology in the performing arts would streamline the activities of the authorising officer and increase the efficiency of public funds allocated to the performing arts.

The topic is thesisable due to its topicality. There are currently 51 state performing arts institutes, whose activities are directly related to the funding methodology applied by the Ministry of Culture. From a research point of view, the development has a great scientific and practical orientation, offering a detailed study of management in the performing arts and state policies of management and funding in the field.

There is no known application of scientific approaches by the Ministry of Culture in the development of performing arts funding methodology. The frequent (annual) amendments and additions to the methodology applied by the Ministry of Culture is evidence of problems and prove the need of change of the management policy of the public sector. This dissertation aims at a change in the management philosophy from the Ministry of Culture to the state performing arts organizations in order to achieve a sustainable development of the sector.

2. Objective

The aim of this study is to increase the efficiency of the Ministry of Culture and the state performing arts organizations by optimizing the current methodology for the allocation of public funds for the preservation, development and promotion of the performing arts in Bulgaria.

3. Research tasks

The following **research tasks** are set in the dissertation:

- Analysis of the specifics of the performing arts and their market. Technological features;
- Analyzing the methodologies used in the past and currently in place for funding the performing arts, as applied by the Ministry of Culture. Identification of the problems in their functioning and the measures taken to solve them by the Ministry of Culture;
- Comparative analysis and comparison of good practices in the field and their adaptability to the Bulgarian state cultural sector. The main factors that can be compared are the form of management, facilities, staff, etc;
- Identification of opportunities for introducing optimizations in the available resources of the Ministry of Culture. Identify potential problems and propose possible solutions;
- Development of an individual model/approach by the Ministry of Culture to the state institutes, according to factors derived from the activities of individual organizations - formulation of an improved version of the funding methodology;
- Preparation of the possibility of incentive and punitive measures of the Ministry of Culture to the organizations in the implementation of the methodology;
- Monitoring by the primary authorising officer on the activities of the state theatres and the possibility of implementing a national cultural policy;
- Proposal to reallocate a financial surplus in the Performing Arts budget, subject to a positive fund balance, following implementation of the new practices.

4. Object and subject

The object of the research is the Performing arts, or in the institutional aspect – the state cultural organizations operating in the field. **The subject of the** research is the funding in the performing arts and state performing arts organizations, with a focus on the model applied by the Ministry of Culture, i.e. the funding methodology in the performing arts. Examining the activities of theatrical institutes, a new methodology will be developed, affecting the functioning of all state-dependent performing arts institutes – theatres, operas, philharmonics, operettas, symphonettes, etc.

The studied signs are the possibilities for optimization of the current funding methodology, following the real needs of the state theatres as a determining factor for the determination of the amount of budget subsidies to each cultural institute. The lack of

individual approach to individual state cultural performing arts organizations and the generalization of performing arts funding methodology according to a general sign are prerequisites for problems in performing arts.

5. Research thesis and working hypotheses

The main **research thesis** aims to prove the need for a change in the philosophy and attitude of the state towards art and culture, in particular the performing arts. Strengthening the government's commitment to the state cultural sector and addressing the problems in the field would build culture into a value with national importance. Through the prism of the real resources of the Ministry of Culture and its alternative observation, factors proving the possibility of improvement of the cultural situation and means of their implementation will be highlighted. They are related to changes in the basic component forming the amount of the budget subsidy of each individual theatre, as well as the necessity of conducting an individual approach on the part of the Ministry in the management of state performing arts organizations.

The **research hypotheses** in the context of the purpose of the thesis are:

1. The current methodology creates many preconditions for the deterioration of the possibility of optimal functioning of some state cultural institutions;
2. The expenditure policy of the state performing arts institutes should be the guiding principle in determining the amount of subsidies, as the expenditure half could be forecast with greater accuracy, based on the past activity of the institute. The unpredictability in the planning of expected revenues is due to the specificity of the object of study.
3. Changes in the methodology, which would aim for a fair distribution of the performing arts budget among the different cultural organizations, could make it possible for the Ministry of Culture to implement cultural policy and improve the theatres' infrastructure.
4. The innovations in the methodology should also optimize the activities of the stage organizations: working conditions, quantity and quality of production, audience achievement, better positioning of state theaters in the competition for the leisure of the Bulgarian, development and commitment of the audience, which is a social product and a reflection of the efforts of artists, organizations, the state.

6. Methodology and research methodology

According to its functional objectives, the dissertation could be classified as applied, as it addresses practical problems or theoretical issues related to practice, as well as implementation – solving specific problems in practice and implementing their solutions in practice.

A mixed approach will be used – interpretation of previous research (**interpretivism**) and extraction of findings on the topic to date; analysis of own research (**induction**). The basis of the empirical research is the analysis of the activities of the Ministry of Culture and the secondary budget authorizers – the state theatre organizations.

The following approaches and methods of research and study were used:

- Study of documents: analyses, researches, reports, periodicals, internet sources concerning the topic of the dissertation;
- Analysis of statistical information;
- Study and Analysis of Legislative Documents;
- Good examples from European and global practice are discussed with concrete proposals for their adaptation in Bulgaria;
- Data from empirical representative surveys related to the activities of state cultural institutes and the Ministry of Culture;
- Monitoring and description of management policies implemented in the sector;
- Induction and deduction – in building an individual approach to cultural organisations and an alternative model for funding performing arts organisations.

7. Research limitations

The following constraints are applied in the thesis:

- Territorial limitation – the study concerns the activities of the Ministry of Culture of the Republic of Bulgaria and the cultural institutes in the country;
- Limitation of Activity – This paper analyzes the activities of performing arts organizations – state performing arts organizations;
- Time constraints – the study focuses on a five-year reporting period – from 2016 to 2020. Within this timeframe, the following will be analyzed: the Funding Methodology in the Performing Arts, the budget of the Ministry of Culture, the spending policy pursued in relation to the state performing arts organizations, and

annual budgets of cultural organizations. In the process of research in the dissertation are covered and analyzed time periods beyond the mentioned, in order to trace the causal relationship that led to the current state of the cultural situation in the country and forecast its change in future periods;

- Limitation in the research sign, object, and subject – there are no measurements and means to assess the artistic values of the arts and the cultural situation in our country. The study analyzes the natural indicators of the Ministry (the actual quantitative reports from the activities and theatrical organizations), abstracting from artistic indicators and cultural value. The neglect of the artistic element is not intended to belittle the object, but serves to outline factors that could favorably influence its development in the country;
- Limitations in the analysis of the financial management of the performing arts – when presenting the model of management of the municipal cultural institutes, the ownership of the organizations and the respective local government representative as the primary authorizer for the individual performing arts are considered. It does not take into account the participation of the local government in the management of the state cultural institutes, through the provision of financial or material assets, as well as the project activities of the municipal cultural institutes carried out with the aim of improving their financial situation;
- Information limitations – research papers on studies and analyses like the present topic are scarce. The normative framework, documents, and reports of the Ministry of Culture and of state cultural organizations active in the field of performing arts are often available after an official request for access to the necessary information.

8. Structure and Content of the Dissertation

The content of the dissertation is **243 standard printed pages**, of which **221 pages** cover the exposition of scientific work.

Structurally, it includes an introduction, five chapters, a conclusion, and a bibliography. The text is supported by **26 graphical images**, including 12 tables and 14 figures. The bibliography comprises **208 sources in Bulgarian and English**.

The exhibition has the following structure:

INTRODUCTION

Chapter One – THE PERFORMING ARTS: BETWEEN THE MARKET AND THE STATE

1. Basic concepts
2. Art management researchers
3. Nature and specificity of performing arts

Chapter Two – TYPOLOGY AND INSTITUTIONAL CHARACTERISTICS OF CULTURAL INSTITUTES IN THE PERFORMING ARTS

1. Typology of the cultural institutes in the field of performing arts
2. State cultural sector
3. Private (“independent”) cultural sector

Chapter Three – MANAGEMENT AND FUNDING POLICY IN THE PERFORMING ARTS

1. Budget of the Ministry of Culture
2. Budget allocation model
3. Ignored factors and deficiencies in the financing model
4. Governance Policies in the State Cultural Sector: Economical and Social factors

Chapter Four – MANAGEMENT MODELS FOR REFORMATION OF THE STATE CULTURAL SECTOR

1. Scope and result of the activities of the Ministry of Culture
2. Main difficulties in the formation and implementation of the performing arts policies
3. Other funding models for the performing arts
4. Adaptation of good practices in the State cultural sector

Chapter 5 – FUNDING METHODOLOGY IN THE PERFORMING ARTS: FROM ADMINISTRATIVE TOOL TO CULTURAL POLICIES

1. Financial frame of the public cultural sector management
2. “Pessimistic” scenario
3. “Optimistic” scenario

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHY

II. SYNTHESIZED STATEMENT OF THE THESIS

The **introduction** justifies the relevance and importance of the problem under consideration, the object, the subject, the predicate, the objectives of the study, the main research tasks, the thesis, the hypotheses, the methodological basis of the study and the tools used, as well as the limitations imposed.

Chapter One – The Performing Arts: between the Market and the State

Chapter One contains an analytical review of the main theories and literature in the field of study. The nature and content of the terminology used, as well as the theoretical and methodological issues are outlined. The nature, characteristics, and peculiarities of performing arts as a market entity are identified, which distinguishes the activity and its works from other art forms, cultural and creative industries. This chapter aims to examine the specificities of the activities of performing arts organizations and the goods they produce. To build the basis of the dissertation, the scientific works of Bulgarian and foreign researchers whose works have formed the modern theory of management in the arts, cultural and creative industries (art management) are used and analyzed.

By building a solid theoretical foundation for the research and in-depth knowledge of the methodology and philosophy in the management of cultural organizations, the author identifies the negative factors and the opportunities (lost benefits) that could increase the efficiency of the resources (financial, material and intangible) allocated to the preservation, development and promotion of the cultural sector in Bulgaria. Classical and contemporary theories in the field of performing arts (of Bulgarian and foreign scholars and researchers) are used, which could be compared and adapted to the Bulgarian reality, focused on the state cultural sector, aiming to increase the efficiency of the public resources. The analyses, confirmed by evidence, reinforce the truth and objectivity of the research approach, and provide an opportunity to test (verify) the claims and hypotheses put forward.

The specificity of the scientific field requires in-depth knowledge in heterogeneous areas and represents the combination between them. Art management is the result of bringing together economic theory, management models and practices, and knowledge of (and consideration of) the specificities of different forms and directions in the arts. The introduction of the restriction on the form of ownership of the cultural organizations – the object of the study (state performing arts institutes), adds to the required factors a knowledge of the regulatory framework applicable to public sector. This chapter explores the nature and characteristics of the performing arts and the cultural goods produced by their activities.

Section One – Basic concepts

Defining the key concepts used in the subsequent research and analysis would help the perception of the information, in the context of the scientific work. Clarifying and specifying the meanings of the terms used in the dissertation is important for the correct perception of the scientific work by the readers, aiming at unifying the definitions and the correct perception of the written by both a highly specialized and a non-specialized audience.

The above conceptual apparatus aims to unify the meanings of the terminology used in the dissertation, consistent with the context of the written work and the author's idea. The definitions put forward lead to the unambiguous interpretation of the scientific work by the readers, without necessarily exhausting all the meaning characteristics of the concepts, while violating the textual integrity and paraphrasing of individual structural elements.

Second section – Art Management Researchers

In its essence, the topic of the dissertation is not fully developed – contemporary researchers in the field of management of cultural and creative organizations in Bulgaria mainly consider the activities of the private cultural sector. The main reason for this is the adaptation of the translated scientific literature to the Bulgarian reality. The work of foreign researchers is practically applicable mainly to private cultural organizations, as the government (state) cultural sector is not widespread in the countries where modern management models are being developed.

For the purposes of the dissertation, in addition to a review of the scientific literature, the current legal framework – the Protection and Development of the Culture Law, the State Budget of Republic of Bulgaria Law, decrees of the Council of Ministers, orders, regulations and other documents of the Ministry of Culture, reports on the activities of primary and secondary budget authorizers (state performing arts institutes) and other documents related to the research – were used and applied in the development.

Section Three – Nature and Specificity of Performing Arts

Performing arts are those where the artists create or recreate the artwork live in front of an audience or “the moment of production coincides with the moment of consumption”. Such are theatre, opera, dance, circus, music and other performative forms presented in a specialised (stage) space, in front of a limited audience. Crucial to their realisation is the presence of, to a large extent, highly specialised and skilled, human factor – live labour.

Before evaluating the activities of performing arts cultural organizations, the specificity and characteristics of performing arts and the cultural goods they produce; the management practices and the role of the arts manager in the development and implementation of cultural policy; and the nature of the work processes in performing arts organizations should be analyzed in detail.

Conclusions from the first chapter

The first chapter aims to lay the theoretical foundation of the dissertation. The detailed study of the activities of performing arts organizations is a significant factor in

analyzing the current and formulating a new (improved) model of funding (respectively management) of state performing arts organizations.

The review of the scientific literature related to the research problem, as well as the derivation of the main, leading, and current theories in the management of cultural organizations contribute to the subsequent analyses in the dissertation, using the achievements of the academic work of national and international scholars in the field of arts management. The knowledge of already derived, sustainable theories enable to build on the accumulated knowledge in the scientific field, reducing the chance of repeating past omissions or applying ineffective practices.

Knowledge of the nature and specifics of performing arts organizations and the creative goods they produce is crucial for analyzing their activities and characterizing them as economic entities. Through the knowledge for the functioning model of the cultural institutes, the similarities and differences in management practices are identified, which are (or respectively – are not) suitable for application in creative organizations and are (respectively – are not) comparable with the Bulgarian reality.

To confirm the thesis and research hypotheses, the first chapter of the dissertation answers the task “Analysis of the specifics of performing arts and their market. Technological peculiarities.”, i.e. performing arts have characteristics and market defects that predetermine them as a weak market entity, which assigns an important role to the state in their preservation, development and promotion. The first chapter of the dissertation also outlines the theories in performing arts management applied abroad (“The Three Logics of Management”), as well as the essence of expenditure policy as an important component in arts management.

Chapter Two – Typology and Institutional Characteristics of Cultural Institutes in the Performing Arts

Chapter Two specifies the types of stage organizations that are addressed in the subsequent research and analysis. Tracing the changes in the state cultural sector, from its emergence to the current situation, the role of the state, possible governance models and financial policy in the sector are outlined. The activity of the Ministry of Culture and the legislation valid for the study are analyzed, as well as the theses of authors who have worked on similar topics, with their corresponding critical analysis and referencing of the materials to the present work. Through the in-depth study of the issues, a solid theoretical foundation has

been built upon which the practical-applied research in the following parts of the dissertation is constructed.

Bulgaria has a well-developed and strong state cultural sector. The management of the already established theatre network depends on the national approach and philosophy of those in power towards the theatre network – whether the theatres should be an instrument of cultural policy for the benefit of society or whether the new government has inherited a depreciated, archaic, and costly infrastructure that has no public benefit. A policy of *revanchism* should not be applied to the performing arts, as the goods have cultural and social values, regardless of political orientation, ethnicity, religion, age, gender, etc. The preservation, development and promotion of culture are benefits for the society and help to build national and social belonging.

It cannot yet be said that performing arts reform is over. The constant changes and additions are an attempt to prevent problems that have already arisen in the field and to avoid making mistakes again without causing new ones. The Ministry's actions are dictated by the situation in which the cultural institutes operate but are not based on scientific data and analysis defining the causes of the problems. The authorizing officer has the complex task of maintaining the performing arts infrastructure that has been built up in the past, while at the same time developing and enriching it by introducing new forms and models of governance and implementing new policies.

Section One – Typology of Cultural Institutes in the Performing Arts

The grouping of types of performing arts organizations by common attributes is particularly relevant to the data presented in the following sections of the thesis. By categorizing according to certain indicators (ownership, model of governance, etc.), the institutional constraints under which the subsequent analyses in the thesis are carried out are clearly indicated.

The above categorizations are used to distinguish between internal management models (form of funding, repertoire policy, etc.) and the approach of the Ministry of Culture to the different groups of institutes (by direction, main activity, and expenditure standards). The inclusion of an individual institute in one of the groups does not exclude the possibility that it may be grouped with other institutes in a different category. The development of an individual management model by the Ministry of Culture requires an overlay of the categorizations, as well as the addition of additional factors directly related to the activity and financial policy of each individual institute. Examples of additional categories that should be

made and considered are: According to the number of full-time staff and According to the population of the locality in which they mainly operate.

Section Two – State Cultural Sector

Since its inception, the state cultural sector has been changing – after the initial expansion and the establishment of a sustainable theatre network, a change in the status, form of ownership and management model of some of the cultural organizations has been necessary. After the changes in 1989 and the deterioration of national economic indicators, the state government was unable to maintain the already established infrastructure. Some of the cultural organizations changed their form of ownership (from state to municipal), according to the local government’s commitment to the development of culture; other cultural institutes with different main activities were merged into musical-dramatic theatres, theatre-musical production centers, drama-puppet theatres, etc. Then was created the innovative for its time “6+1” management model, under which the costs of cultural organizations were drastically reduced due to the release of a large part of the permanent staff of the cultural organizations.

To improve the conditions under which the state cultural institutes carry out their activities, a change is needed to sustain the efficiency gains imposed by the Ministry of Culture. The development of a strategy for the development of Bulgarian culture is the initial stage for setting goals, priorities, and tasks for their achievement. A much more in-depth and specialized analysis of the activities and impact of the organizations is needed in order to develop a *remedial program* appropriate to the state cultural sector. Theoretical knowledge of the specifics of the sector and production would be helpful in building and introducing a whole new sector, models, forms, and structures. In the case of an already existing and functioning performing arts network, empirical research on actual indicators, practices, factors, etc. is of greater importance.

Section Three - Private (“independent”) cultural sector

In Bulgaria, the independent cultural sector is just beginning its development and expansion, maintaining the sustainability it has achieved so far. The private organizations are guided by the literature written more than two decades ago, which confirms the value and importance of scholarly works and the successful activity of their authors. The management of cultural organizations began to develop in Bulgaria in the 1990s, through an analysis of the environment in which cultural institutes found themselves and attempts to adapt models used in other countries. The main specificity that makes the foreign best practices not fully

applicable to contemporary arts management in Bulgaria is the highly prominent state cultural sector.

The main differences between the private (also referred to as “independent”) and public cultural sectors are (besides the form of ownership and therefore the main source of funding) also the costs of the organizations. The costs that distinguish the state from the independent cultural institutes account for between 70% and 75% of the total costs of the State Performing Arts institutes, which confirms the need for stable financial support, from the Ministry of Culture.

Conducting research in the field of arts management at national level, following models used in countries with a highly developed private sector, makes their results relevant to the independent cultural sector in Bulgaria, proving its necessity in the market and presenting it as innovative and more relevant than the “conventional” – state sector.

Conclusions from chapter two

After presenting the main theories in the field of the performing arts management, the subject of the dissertation (the performing arts in Bulgaria and the state cultural institutes) is identified and discussed in detail. The mapping of the cultural organizations and the revelation of the role of the Ministry of Culture as the primary disposer under whose management they are, provides the basis for analyzing the current activity, model and management philosophy, as well as will contribute to the development of a new methodology aimed at a more efficient allocation of the resources of the Ministry of Culture.

These categorizations will serve to standardize the vocabulary used in this dissertation. The following analyses and studies focus on the financial policy and governance models applied in the state cultural sector in Bulgaria, which is clearly outlined in detail in this chapter. In addition to its scope, its structure is also analyzed – from the establishment of the state cultural sector to the present day, tracing the changes that have occurred and their impact on the sector. Problems are identified both in the cultural organizations and in the activities of the primary budget authorizer – the Ministry of Culture.

Chapter two outlines the relationship between the Ministry of Culture and performing arts organizations, which will be used in the following chapters as a basis for the formulation of a new *philosophy* (approach) in the management of performing arts by the state. This chapter covers both the need to improve the cultural situation at the national level through the improvement of the state cultural sector and the negative effect on the activities of cultural institutes arising from their form of ownership.

Chapter Three – Management and Funding Policy in the Performing Arts

In chapter three, the focus is on the management practices and philosophy of arts management in the state cultural sector, at micro and macro levels. Through empirical data, it presents the effect of the applied funding methodology in the performing arts and its impact on the cultural policy, management, and financial situation of theatres. Problems in the performing arts and their causes are identified. The in-depth analysis of the financial situation in the performing arts confirms the need for reform in the sector to achieve sustainable development.

This chapter reveals the financial policy principles applied by the Ministry of Culture to the state performing arts institutes. The main role of the principal authorizing officer is to promote the development of the performing arts in Bulgaria, using the infrastructure already in place, and to provide access to artistic content to the public. This task is further complicated by the Ministry's need to conduct national cultural policy through largely depreciated resources (buildings, facilities, equipment, machinery, etc.).

To develop an effective governance model for the state cultural sector, an in-depth study of the financial policy applied by the Ministry of Culture and the practices used by the cultural institutes is necessary.

First section – Budget of the Ministry of Culture

In Bulgaria, the state cultural institutes in the field of performing arts are budget enterprises whose financial capital is part of the funds allocated to the Ministry of Culture, according to the Law on the State Budget of the Republic of Bulgaria for the given budget year. The allocated funds are allocated to the various policy areas of the Ministry, then channeled through a budget programme, followed by the direction for which they are earmarked and finally the institution that will dispose of them – a secondary authorizing officer. This is the whole 'catchment' through which the funding of state performing arts institutes in the country passes.

There has been a gradual but steady increase in public spending on arts and culture. This confirms the commitment of the ruling authorities, regardless of their political views, to the need to maintain and develop the cultural sector in Bulgaria. In recent years, there has been no *shrinkage* of the state cultural sector through restructuring, mergers, or abolition of cultural institutions. The financial policy of the Ministry of Culture is aimed at preserving the scale and activity of the performing arts in the country, allocating resources to all state cultural institutes. In order to allocate the funds, set out in the budget programme of the

authorizing officer, the Ministry of Culture pursues a standardized financial policy through mechanisms which determine the amount of the budget subsidy of each organization.

Section Two – Budget Allocation Model

Since the political changes at the end of the last century, the economic and financial situation in Bulgaria has deteriorated, which is also reflected in the cultural sector. With the advent of the democratic model of governance, the Ministry of Culture has inherited an established performing arts infrastructure aimed at meeting the needs of and providing access to art, arts education, and creativity throughout the country. Initially, the budget subsidy is formed according to the number of full-time staff in each theatre. In this way, the financial security of the work of those employed in the sector, who are deprived of the opportunity to *work* because the cultural institute does not have enough capital to realize a new artistic production, is guaranteed.

In 2012, the Ministry of Culture changed the funding philosophy of state stage organizations. The leading factor in the new formula determining the amount of capital of an individual cultural institute is directly related to its core activity and its public effect. By introducing the cost standards, the authorizing officer of the first instance sets a financial rate that corresponds to the subsidy due for each ticket sold for the main activity – performances realized and included in the repertoire of the cultural institute concerned.

The financial rate set for each of the categories (drama theatres; drama-puppet theatres; puppet theatres; operas and opera-theatre centres; music-drama theatres and music-theatre centres; philharmonic orchestras and symphonettes; experimental institutes) is in line with the specificities of the organizations, their activities and the demand for the cultural good produced. In addition to the above categorisation for the determination of the uniform cost standards, the Ministry also singles out five State cultural institutes of national importance, whose subsidy per ticket sold is individually determined.

In addition to changing management policies aimed at increasing the earned revenues of cultural organisations, the introduction of the uniform expenditure standards started the implementation of vicious practices to generate a higher due budget subsidy.

As of 1st of January 2016, a Decree of the Council of Ministers entered into force, which established new cost standards for the financing of state performing arts institutes. Maintaining the funding philosophy whereby the organisations' own revenues determine the amount of budget subsidy, the new basic component is no longer one ticket for a theatre performance, but one Lev (BGN) of revenue generated by the main activity.

The cultural institutes are grouped according to their subject of activity into five categories. Each of the groups corresponds to a different financial rate by which the organisations' earned income is multiplied. The status of "State Cultural Institutes of National Importance" has also been abolished and the organisations concerned are now treated on an equal footing with other cultural institutes.

Four years after the amendment of the baseline component of the methodology and the cost standards, new changes in the funding model are taking place. These are additions to the existing formula and are mainly restrictive in nature. The additions to the funding methodology introduced in 2016 are aimed at increasing the efficiency of public funds and cultural organisations, as well as preventing opportunities for abuse by theatre managers. In four years (2016 - 2019), the usage of the new funding model has confirmed the negative impact of the lack of an individual approach by the Ministry of Culture.

Through the additional restrictions introduced to distinguish and alienate the public from the private cultural sectors, the Ministry seeks to curb the practice of generating higher than the due state subsidy, in which the State Cultural Institutes appear as a tool for *multiplying* (according to the rate of the state cultural organization) the financial resources of private (independent) organizations.

In March 2020, a decision of the National Assembly and an order of the Minister of Health¹ introduced a state of emergency in Bulgaria, due to the rapid expansion of the COVID-19 pandemic. The lockdown of the theatres also led to a reduction in their expenses – overheads, staging, etc. The Ministry of Culture ensures that the salaries of employees in the state cultural sector are secured², without the need for the theatres to realise the income which, multiplied by the subsidy factor, would equal the wage bill. This amendment to the Methodology is a necessary measure to address the inability of the performing arts institutes to carry out their activities. The number of people employed in the state cultural sector, theatre sector, is over 3,000³.

COVID-19 faced unforeseen difficulties in the activities of cultural organizations. The measures taken are being successfully implemented, the most significant of which is longer-term planning, with wages secured for a year ahead, if the situation persists or is

¹ Order No. RD-01-124/13.03.2020

² According to Decree of the Council of Ministers No. 64 of 9 April 2020, published in the State Gazette, No. 36 of 14.IV.2020.

³ According to the Ministry of Culture's Report on the Performance of Certain Indicators of State Cultural Institutes in the Performing Arts

complicated. After this period, it will be possible to analyse the effect of guaranteeing the compulsory expenditure of cultural organisations.

This could be the first serious step towards a complete overhaul of the performing arts budget allocation model. The nature of theatre operations requires planned expenditures that result in unpredictable revenues. Therefore, the leading factor determining the budget of cultural institutes and the amount of the state subsidy should be the expenditure of the previous year, which is necessary for the functioning of the theatres in the following reporting period.

Section Three – Ignored Factors and Deficiencies in the Financing Model

The lack of an individual approach to each organization suggests that the Ministry of Culture does not know in detail the activities of each organization, which would be an obstacle to the implementation of a comprehensive strategy for the development of the performing arts at the national level. The development of a national state strategy should have been the result of the policies pursued by each state cultural institute in the field of performing arts, as well as the management models applied to them by the authorising officer.

The tools for allocating public funds for performing arts should also cover the external factors that influence the activities of performing arts organisations, as well as their burden on each individual cultural institution. The specificities of the performing arts, both in the activities of the producing organisations and the cultural goods produced, make accurate forecasting difficult. The development of a strategy aimed at the development of theatre art in Bulgaria should be based on the long experience in the management of the state cultural sector - preserving good practices and discontinuing inapplicable or ineffective models.

A major specificity of the performing arts is that the moment of production coincides with the consumption of the work. Therefore, of great importance for theatre producers is the knowledge of the environment in which they operate, as well as the close relationship between consumption and the localization of the cultural organization.

Theatre organizations that are located in more favourable conditions (areas with better indicators on the same demographic and economic factors) realize higher revenues, and therefore receive a higher budget subsidy to invest in their activities in order to increase revenues and an even higher subsidy. The philosophy of financial management of the cultural sector by the state offers more resources to organisations with a higher self-financing. After the end of the reporting period, the subsidy due is transformed into a budget balance for the

following year. In this way, the State cultural institutes are deprived of a level playing field on which to carry out their activities in the next reporting period.

Section Four – Governance Policies in the State Cultural Sector: Economic and Social Factors

The management policies applied by the heads of state cultural institutions active in the field of arts are in line with the legal framework applicable to the sector. In their attempts to implement successful cultural policies at the local level, the activities of some theatre organisations in the public sector are further burdened by the provisions of the authorising officer. This is due both to the specificity of the performing arts and the cultural goods they produce, and to a large extent to the lack of an individual management approach by the principal, the Ministry of Culture.

The growing budget of the Ministry of Culture seeks to compensate for the slow pace of productivity growth in cultural organisations, against a backdrop of rapidly developing economic indicators. Institutes are also not competitive with other economic entities due to the specificity of the cultural good produced. It is not tangible and there is no measure of the added value it brings to the audience, which can often be a precondition for consumers to neglect it and turn to other resources that satisfy their domestic needs. The Ministry of Culture is making efforts to compensate for the “Baumol’s Cost Disease” in the sector.

The state of emergency in 2020 proved that the philosophy of the financial policy pursued by the government is not resilient to force majeure and is focused on the current situation, without a forward-looking and strategic character. Social and economic factors have varying degrees of impact on individual state cultural organisations. The use of their own revenue as the basic component for determining the budget subsidy between the institutes divides them into two main groups – “winners” and “losers”, since they incur similar costs but do not have the same revenue. The application of a baseline 'ticket revenue' component sets the minimum amounts of revenue that each organisation needs to realise to financially support the maintenance and operation of the institute.

The property fund of the state cultural sector is publicly owned. Responsibility for its maintenance and development is entrusted to the heads of the individual institutes, which creates a precondition for dysfunctional and inefficient use of resources. The transfer of overall responsibility from the authorising officer to the directors includes material responsibility for buildings and facilities. The directors are selected and appointed after a competitive process, presenting concepts for the development of an institute's cultural policy.

The effectiveness of the activities of performing arts organisations is directly related to the state of the resources at their disposal – facilities, equipment, machinery, and other assets.

The processes of management, maintenance, and development of the material base of the state cultural institutes should be entrusted to its *owner* – the Ministry of Culture. The primary authorising officer has the administrative capacity to manage the building stock of the state cultural sector. Centralising the processes for improving the facilities of the performing arts institutes would level the playing field in which they operate.

Conclusions from Chapter Three

Bulgaria has a very well-established state performing arts sector. The management policy of the Ministry of Culture should be aimed at preserving its structure, improving the infrastructure and the conditions under which performing arts organisations operate.

The frequent changes and additions to the financial policy of the authorising officer responsible for the budget reinforce the Ministry's attempts to improve its efficiency. The amendments introduced are prompted by cases arising in practice and aim to resolve them. The lack of a scientific approach in the development of a comprehensive state management policy in the sector leads to a momentary dealing with the current situation and is not of a long-term nature. The application of unified models for the allocation of resources intended for the development of the entire state cultural sector creates preconditions for the deterioration of the situation in individual organizations. The use of income from core activities as the basic component for the formation of budget subsidies to the institutes does not cover the amount of expenditure necessary for their functioning.

The current methodology for funding the performing arts shifts the focus of managers from their core business of implementing cultural policy, replacing it with *maintaining the current state of the organisation*. In confirmation of the previous statement – according to the methodology, ticket revenues are not subsidized in the case of co-production of a state-owned with municipal or private cultural organizations. Therefore, the current model is an obstacle to the development of cultural diversity.

All this proves the need for a change of philosophy in the management of the state cultural sector. The perception of the performing arts as depreciated structures, whose maintenance requires the allocation of an increasing amount of public funds, hinders the achievement of their main objective. In order to implement cultural policy at the national level, theatre centres must be seen as instruments of investment through which to raise the spiritual values of the population.

This chapter answers two of the working hypotheses set out in the thesis: “The current methodology creates many preconditions for the deterioration of the possibility of optimal functioning of some of the cultural institutes” and “The expenditure policy of the state cultural institutes in the field of performing arts should be the leading factor in determining the amount of subsidies to cultural organisations, as the expenditure half could be predicted with greater accuracy, based on the functioning of the institute in the past period. The unpredictability in projecting expected revenues is due to the specificity of the object of study.”

Two of the set research tasks are analysed in detail in Chapter Three: “Analysing the past and current methodology for funding the performing arts applied by the Ministry of Culture. Identification of the problems in their functioning and the measures taken to solve them by the Ministry of Culture” and “Identification of the possibilities for introducing optimizations in the available resources of the Ministry of Culture. Identification of problem factors and proposals for possible solutions”.

Chapter Four – Management Models for Reformation of the State Cultural Sector

Chapter 4 outlines the parameters in the management of the state cultural sector that are subject to optimization to increase the efficiency of public funds. The substantive part explores funding models for the performing arts other than those used by the Ministry of Culture. This chapter examines practices implemented both in Bulgaria (outside the state cultural sector) and in the United States of America, a country pursuing cultural policy without a state sector. The aim of this chapter is to identify good practices and to explore the possibility of adapting them to the subject of the study.

Detailed knowledge of the methodology used in the public sector as well as the experience of adapting *foreign* good practices are necessary factors for building a new philosophy towards performing arts in our country. The study of the funding model for performing arts research in the USA was carried out under the Fulbright Programme for a period of six months, with Baruch College CUNY in New York as the host organisation, under the supervision of Prof. David Milch – Director of the Master’s Program in Art Administration.

Section One – Scope and Result of the activities of the Ministry of Culture

The activities of the Ministry of Culture are directly dependent on the legislative and executive authorities in the Republic of Bulgaria, which determine the legal framework and the resources that the MC will have for each budget period, proposed by the Ministry of

Finance and the Council of Ministers, and voted by the National Assembly. The parameters of the activities of the Ministry of Culture are directly dependent on the political situation in Bulgaria, although the individual structures of the Ministry (the state cultural institutes) are not allowed to organise or conduct political activities.

Through the resources delegated to the Ministry of Culture, the professional cultural sector is built – both the state sector and to a large extent the financing of the activities of private organisations as well as individual freelance artists who actively exercise their professions in state cultural institutes. The authorising officer must use all its resources effectively to reach and engage as wide an audience as possible. The greater the impact of the Ministry of Culture on the target groups, the greater the impact it can have on the legislative and executive authorities, to improve working conditions in the sector and build on the results already achieved.

Section Two – Main Difficulties in the Formulation and Implementation of Performing Arts Policies

To improve the impact of the Ministry of Culture’s activities, the processes of the work of the authorising officer should be examined in detail. By analysing the activities, it would be possible to identify problem areas that have already arisen and/or potential problem areas that the normal processes for improving the cultural situation.

The starting point for examining the difficulties faced by the authorising officer responsible is the results of his actual practice. This chapter of the thesis analyses the *philosophy* of management in the performing arts – the logic, approach, attitude, social significance of the arts and the positioning of culture in the value system of both contemporary society and government – through the management policies implemented by the Ministry of Culture.

Among the main difficulties that directly affect the activities of organisations in the cultural sector is the unstable political situation. The struggle for supremacy in government and the shifting of political layers can also be linked to the destruction of achievements due to their initiation or implementation by a party other than the current ruling party. Another example of the influence of the political situation in Bulgaria is the long-term, sustainable presence of one political force and/or coalition to guide national goals and priorities and the models for achieving them. In this situation, of *monopolized* governance, it is possible that other aspects of the work of the theatre institutes are overlooked by the ruling political force. The Bulgarian reality has shown the consequences of the application of both the above-mentioned models, which have both positive and negative characteristics. Among the main

problems in transforming from one model to another is the disruption of already established sustainability, management policies and practices, which hinders the possibility of the development of theatre organisations in the long term due to the lack of predictability in the political environment.

The period of research covered in the thesis and the analysis of the current methodology for the allocation of the Ministry's financial resources show the lack of strategic decisions for the implementation of specific policies by the Ministry of Culture. The changes that have occurred in the legal framework have been provoked largely as measures to put an end to practices that the authorising officer in charge treats as unacceptable. Such an approach, in which changes in the governance model are provoked and implemented to resolve problems that have already occurred and prevent their recurrence, hinders the implementation of a management policy aimed at developing the sector.

The current reality of the state cultural sector in the performing arts is a hybrid, combining practices from two models: the Ministry of Culture sets the regulatory framework, and cultural institutes implement their own management policies. The current legal framework governing the activities of the state performing arts institutes lacks the strategic character that unites them and through which the primary authorising authority could conduct national cultural policy. The organisational policies of each individual institute are linked to compliance with the legislative environment in which they operate and are aimed at solving the problems that arise from it. One of the main problems of the current situation is the lack of coherence in the policies pursued, both between the cultural institutes and the Ministry and the lack of communication between the individual theatre organisations.

The lack of adequate distribution of responsibilities and duties in the management of the state cultural sector also hinders the creation and implementation of a strategy for the development of culture in Bulgaria. By delegating the overall management policy to the state cultural institutes, the Ministry of Culture is responsible for providing a budget and drawing up a model for its allocation. For their part, the institutes must pursue a successful independent policy in accordance with the parameters set by the Ministry of culture.

Performing arts reform should not be a unilateral process of amending the rules for cultural organisations by the Ministry of Culture. To be successful and sustainable, the change should start from the philosophy of the principal to the management of the performing arts - to set the mission, vision, objectives (short, medium, and long term), priorities and expected results, as well as the indicators against which to track the progress of the implemented policies. State cultural institutes active in the performing arts are the subject

of this policy, which could contribute to the development of the cultural strategy, as it is directly linked to the implementation of creative processes as well as to the promotion of artistic production and direct communication with the audience.

It is of great importance for the implementation of a successful reform to analyse the previous activities and to take actions aimed at removing problematic units from the work of both the Ministry of Culture and the stage organizations. A strategically significant move in changing the management model is the optimal distribution of duties and responsibilities. In this way, it can be avoided that activities are taken over by an unqualified party or an organisation that does not have sufficient capacity to carry them out.

Section Three – Other Funding Models for the Performing Arts

This substantive part of the dissertation explores different management philosophies in the performing arts through the prism of financial policy. The aim of this thesis is to analyse management policies different from those applied by the Ministry of Culture and to derive good practices and the possibility of adapting them to the state cultural sector. In the following analyses, two philosophies of financial management are covered: the model of delegated budgets applied in the municipal cultural sector, and the management model in the performing arts used in the United States, where there is no state cultural sector.

The choice to analyse the performing arts management models applied in the United States of America, using New York City formations as an example, is the presence of diversity in the structure, form of management and practices applied. The lack of direct state involvement in management processes leads to the application of diverse practices aimed at ensuring sustainability in the development of performing arts organisations. The management philosophy of performing arts organizations in the United States differs from management models in Bulgaria, where, in addition to state management, municipal forms of ownership are common. The management model applied by the local government differs from the philosophy of the Ministry of Culture.

Through the knowledge of different management practices in the field of performing arts management, it will be possible to highlight their positive and negative aspects, as well as their comparison with the practices applied in the state cultural sector. All proposals for changes in the management philosophy of the state cultural sector are motivated by the difficulties faced by both performing arts organisations and the Ministry of Culture in improving their performance and impact.

The financial management models presented are aimed at analysing the possibilities of using management practices not applied by the Ministry of Culture to state theatre

organisations. Highlighting the best practices that have been applied both in Bulgaria (using the example of municipal cultural institutes) and in the USA (without an existing state cultural sector) could help the management policy pursued by the Ministry of Culture.

Section Four – Adaptation of Good Practices in the State Cultural Sector

Each of the presented models is associated with the dominance of one of the three management logics – political, managerial, and artistic:

The existence and funding of municipal cultural institutes in our country is linked to the priority of the respective local authority to provide access to arts and culture to the population. For this reason, the formation of the budget of cultural organisations is linked to the provision of the necessary resources for their existence and functioning.

Like the independent cultural organizations in Bulgaria, theatre groups in the United States are driven by artistic logic. Despite the market defects in the performing arts, the leaders of private cultural organizations strive to develop their creative activities, driven by the motivation to create creative products and cultural goods. Much of their activity is related to finding funding for new artistic content, as the income generated is rarely higher than the costs. Even when financial profitability of the activity is achieved, the positive residual is redirected back to production processes.

Managerial logic guides the Broadway model, with one goal – profit. Financial gain is the guiding principle behind management policies. The only way to achieve profit is to increase revenue. This is the main reason why most of the management models are aimed at promoting artistic content and reaching as wide a potential audience as possible.

When the Ministry of Culture changes the model of management of the state cultural sector, it is necessary to keep an eye on the correlation of the three logics, and it is good to take separate actions aimed at satisfying each of them. Following the guiding logic of each of the three analysed models and their advantages over the others (including the state cultural sector in the country) and considering their disadvantages will help the theoretical construction of a new methodology for financing the performing arts in the country.

An important point to the adaptation of external practices is the analysis of the effect of their implementation, as well as their beneficial effect on the cultural sector, in the context in which they will be implemented. This is the reason why many of the management policies external to the state cultural sector are seen as a motive for improving the performance of the Ministry of Culture and performing arts organisations. They help to shape the management direction of the primary budget holder, but individual improvements are linked to a detailed analysis of the impact of their implementation.

Conclusions from chapter four

The main aim of this chapter is to analyse the problem areas in the field of performing arts management by the Ministry of Culture and the effect of its activities. In this way, it confirms the need for a change in the philosophy of the first-level authorizer, aiming to use the state performing arts cultural organizations as the main instrument for the improvement of the cultural situation in Bulgaria and the promotion of the performing arts nationally and internationally.

Three guiding principles, which differ from the Ministry of Culture's policies, are analysed to outline the areas where changes to management policies need to be made, as well as possible changes to the methodology. By examining the different models applied in Bulgaria and the United States of America, the results of the research task "Comparative analysis and comparison of best practices from the field, and their adaptability to the Bulgarian state cultural sector" were achieved.

By studying the scale of the activity and the effect of the state cultural sector, as well as the problems that should be addressed in the management of the first-level budget authorizer, another research task in the dissertation – Identification of opportunities for the introduction of optimizations in the available resources of the Ministry of Culture – is answered. Identification of problem factors and suggestions for possible solutions.

All the studies and analyses made in this content, as well as their results, aim to create a solid basis for the development of a new methodology in the management of the state cultural sector, as well as the guiding policies on which the activities of the Ministry of Culture should be focused. The examples given in the management of the performing arts support the working hypothesis that the guiding factor in the management of performing arts organisations should be the expenditure policy, where forecasting is possible. This would reduce the risk of deterioration in the economic performance of theatres. Chapter four outlines the parameters of the new model to be proposed in the next part of the thesis, outlining, and justifying the rationale for the proposed changes.

Chapter 5 – Methodology for funding the performing arts: from administrative tool to cultural policies

The fifth chapter of the dissertation describes a study aimed at projecting two *scenarios* ("pessimistic" and "optimistic") for the development of the state cultural sector in the performing arts. The study is based on the problems identified in the previous substantive parts and proposals for their solution. Measures to stimulate and regulate the activities of

state cultural organisations are also included, with the aim of resolving the current problems of the state sector and putting an end to vicious practices.

The two scenarios explore varying degrees of change to the current funding methodology – from maintaining the baseline component to completely changing the model applied by the Ministry of Culture. The “pessimistic” scenario explores minimal changes to the model. The formulation of the “pessimistic” and “optimistic” options is based on the analysis of the activities and financial policy of the Ministry of Culture and the State cultural institutes for 2019.

Following the logic that neglecting a specific negative factor leads to an increase in its negative impact, the maintenance of the current methodology for funding the performing arts could be classified as a “fatal” scenario for the activities of most of the state cultural institutes. The implementation of any changes in management policies by the authorising officer of the budget depends entirely on the political situation and the will and competence of the government.

Section One – Financial frame of the public cultural sector management

A detailed analysis of the reporting documents on the allocation of public funds and their channelling to the theatre organisations would help to calculate the funds needed by the Ministry of Culture to maintain the state cultural sector at the size and scale it has reached to date. A detailed examination of the revenue and expenditure sides, both overall for the sector and separately for the theatrical institutes, would be helpful in formulating an individual management approach by the authorising officer responsible for the organisations entrusted to him, tailored to the real needs of each of the institutes.

The aim of the present analyses is to theorise principles in the management of the state cultural sector that will build on currently applied management models. The use of reporting data is aimed at changing the philosophy of the Ministry of Culture towards performing arts organisations, through one of its main resources, the financial one. In addition to the allocation of cash, the study also covers human resources in the state cultural sector.

The Ministry of Culture, as the principal authorising officer, determines the budgets of the State Cultural Institutes active in the field of performing arts. As secondary authorising officers, the responsibility for setting wages is delegated to the performing arts organisations. This is a prerequisite for the deterioration of working conditions in some cultural organisations, whose budget (set by the Ministry of Culture) does not allow to compensate for the increasing rate of labour costing in the sector. Thus, even though all state cultural

institutes in the performing arts are budget-dependent under the Ministry of Culture, the conditions under which they carry out their activities can differ dramatically.

Second section – “Pessimistic” scenario

In its essence, the “pessimistic” scenario for the financial policy of the Ministry of Culture towards the state performing arts institutes maintains the principles currently in force. The basic component for the formation of the amount of the budget subsidy of each state cultural institute is the revenue generated from the main activity multiplied by a uniform expenditure standard. In contrast to the current methodology, the amount of the uniform cost standards is not unified for the individual groups of performing arts organisations, but is drawn up individually for each organisation, according to its own actual revenue.

The implementation of this scenario does not change the philosophy in the management of the state cultural sector by the Ministry of Culture. The problems facing the activities of performing arts organisations remain - demographics; different conditions under which different organisations operate; inability to forecast consumption and revenues, etc. The aim of the 'pessimistic' scenario is to reduce the impact of the negative factors hindering the normal functioning of performing arts organisations. To achieve this, constant updating of the expenditure standards applicable to each individual institute is necessary. The greater the frequency of updating, the less the impact of negative factors.

The advantage of this scenario is that it is easier to implement, as the principles of the current Performing Arts Funding Methodology and its implementing rules are maintained. A potential disadvantage for the subsequent use of the "pessimistic" scenario (after its introduction) is the introduction of the new uniform cost standards of the state performing arts through the promulgation of a Decree of the Council of Ministers. This step in the application of the new methodology (according to the "pessimistic" scenario) could make the work of the Ministry of Culture and the state cultural institutes more difficult in a situation of political instability.

Third section – “Optimistic” scenario

The second proposal to amend the Performing Arts Funding Methodology is aimed at fundamentally changing the philosophy of the Ministry of Culture towards the public sector in the performing arts. The proposed change in the basic component is aimed at preventing the current difficulties faced by some organisations whose income from core activities is significantly lower than that required to cover their costs. The use of the expenditure of performing arts organisations as a basic factor for the formation of the amount of the budget

delegated to them is a prerequisite for increasing the effectiveness and efficiency of the financial policy pursued by the Ministry of Culture.

By centralising activities related to the management of the infrastructure of the public cultural sector, the authorising officer could implement policies aimed at enhancing the capacity of the performing arts sector. In addition to cost optimisation, the implementation of some of the activities by the Ministry of Culture would help to prioritise activities towards areas of concern for the sector (Example: Increasing energy efficiency; Development of physical and technical facilities, etc.).

The implementation of these activities by the authorising officer of the first level would help the activity of the managers of the individual theatres. As artistic directors of the institutes, their main task would be related to the cultural policy pursued by the organisation entrusted to them, as well as increasing the impact of the theatre's activities. In order to keep within the parameters of the financial allocations from the Ministry of Culture (the amount of the delegated budget), each individual performing arts organisation must achieve results in three indicators, the value of which must be equal to or greater than that already achieved in the previous reporting period. The three factors that influence the budget amount are: number of performances, number of audiences reached and income from core activities.

In the “optimistic” scenario, an annual update is needed, comparing the indicators to determine the size of the budget for the new reporting period. It may be lower than the previous year’s figure (underperforming what has already been achieved) or higher (overperforming). As in this scenario the fixed costs as well as the maintenance of the infrastructure are covered by the authorising officer, the updated budget value would have an impact on the core activity of the performing arts organisations - the creation and promotion of artistic activity. The “optimistic” scenario aims at preventing the possibility of accumulation of liabilities by the cultural institutes which could hamper their activities as well as those of the Ministry of Culture. This financial management option relies on a preliminary estimate of the available budget based on the actual activity of the organisations over the past reporting period.

The potential drawbacks of the “optimistic” scenario are related to its *experimental* nature. As such a model of delegated budgets has not been applied so far at the level of the public cultural sector, it is possible that unforeseen difficulties may arise for the activities of individual organisations, as in the case of the authorising officer responsible. Among the main features of the 'optimistic' scenario is the simplified formula of its application, to reduce

the possibility of individual interpretation by the heads of individual organisations and abuse in the formation of the budget subsidy due.

Conclusions from chapter five

The last substantive part of the dissertation analyses the financial policy as the main instrument for the management of the state cultural sector by the primary authorizer. The extensive analysis of the Ministry of Culture's 2019 reporting figures, as well as the nature of revenues and expenditures in the performing arts, help in constructing two scenarios in the development of the state cultural sector. Called "pessimistic" and "optimistic", the two options for changes to the funding methodology in the performing arts are aimed at ending the impact of current and preventing further problems facing the operations of cultural organisations. For the effective implementation of both scenarios, the active involvement of the Ministry of Culture in the governance processes is expected, both through direct participation and through monitoring and regulatory functions.

The "pessimistic" scenario is easier to implement in the existing operating conditions of the state cultural sector, as it maintains the principles of the current model. To tackle the problems facing cultural institutes, the first proposed option relies on updating the indicators to be used by the authorising officer-general in determining the amount of the budget subsidy. Under this approach, the financial provision of each state cultural institute is based on an individually prepared Uniform Cost Standard. Due to the many variables in the performing arts, the coefficients of each organisation need to be constantly updated in order to achieve long-term improvement and sustainability in the economic situation of the cultural institutes.

The second scenario proposes a methodology for allocating public funds for the performing arts that relies on a new baseline component. In the 'optimistic' scenario, the leading factor for the allocation of the Ministry of Culture's budget is the expenditure of the individual organisations. The benefits of this amendment option are: building a tailor-made approach to each individual institute (by providing sufficient funds to cover its expenditure and setting expected results for its activities, based on the reporting figures of the same organisation for the past period); distributing the duties and responsibilities between the performing arts organisations and the Ministry of Culture, which would also strengthen the commitment of the authorising officer-general to the overall improvement of the sector; ending the externalities

In relation to the working hypotheses set out in the scientific work, Chapter five covers, analyses and defends the following: the expenditure policy of the state cultural

institutes in the field of performing arts should be the leading one in determining the amount of subsidies to cultural organisations; changes in the methodology could make it possible to implement cultural policy and improve the infrastructure of theatres; innovations in the methodology should also optimise the activities of performing arts organisations.

In the present substantive part of the dissertation, answers are given to the following pre-set research tasks: “Development of an individual model/approach by the Ministry of Culture to the state institutes, according to factors originating from the activities of individual organizations – formulation of an improved version of the methodology for funding the performing arts” – Two options for changes to the methodology for funding the performing arts are proposed, both of which are based on an individual approach to the formation of the subsidy amount.

“Preparation of the possibility of incentive and punitive measures of the Ministry of Culture to the organizations, in the implementation of the methodology” – the possibility of the application of incentive and punitive measures by the first-level authorizer are possible in the “optimistic” scenario, since in the other scenario the amount of funds provided depends on the revenue realized by the institute;

“Monitoring of the primary authorising officer over the activities of the state theatres and the possibility of implementing a national cultural policy” – the “optimistic” scenario provides a greater opportunity for the theatres to focus their activities on cultural policy;

“Proposal for reallocation of performing arts financial resource, subject to positive surplus, following implementation of new practices.” – without practical implementation of the proposals for innovation, a financial surplus cannot be guaranteed. In the proposed “optimistic” scenario, by centralising the processes for securing the upkeep of cultural organisations, it is possible to reduce overheads, as well as drawing attention to the need to improve depreciating infrastructure. If energy efficiency practices are successfully implemented, more resources could be directed to the development of the cultural sector and its impact in the budget programme.

III. CONCLUSION

The dissertation on “Funding Methodology in the Performing Arts: Optimization Opportunities” examines the state cultural sector through one of the significant factors in its management – financial policy. It analyses both the activity of the primary budget authorizer – the Ministry of Culture of the Republic of Bulgaria, and the impact that the methodology used gives on the state performing arts cultural institutes. The main motive for the research is

the possibility to improve the already established cultural sector. This would be possible by modifying the management philosophy of the stage formations. To study the field of arts management in detail and correctly, it is necessary to know the nature and specifics of performing arts. The analyses carried out examine management in the field of performing arts at both the organizational and national levels, incorporating the management practices in the field that are valid for the state cultural sector in our country.

Following the literature review, chapter one examines the characteristics of the sector and the need for external intervention to compensate for its market failures. Chapter two analyses the performing arts sector in Bulgaria - typology, types, and structure, as well as the state's involvement in the preservation, development, and promotion of the performing arts in the country. Chapter three examines the financial policy applied by the Ministry of Culture and the main instrument for the allocation of public funds – the Methodology for Financing in the Performing Arts. The chronological tracking of each of the stages of the model's development enables an examination of the effects that different policies have had on organisations, both positive and negative. Having outlined the problems facing the state cultural sector, Chapter Four highlights the need for a change in management philosophy. Different management models from those applied by the Ministry of Culture are analysed. These provide opportunities for improvements to the public sector in many aspects, from changes in financial management to practices for promoting creative output. The final chapter provides a detailed analysis of the Ministry of Culture's financial policy through an analysis of 2019 reporting data.

The detailed presentation of the two main components – revenues and expenditures – were used to develop two scenarios for the development of the state cultural sector. Although entitled “*optimistic*” and “*pessimistic*”, both envisage changes in the sector aimed at its improvement. Both scenarios are shaped according to the need for the Ministry of Culture to apply an individual approach to each organisation. State cultural institutes have structural differences and operate under factors that have a variable degree of influence on each of them. The current state cultural sector is the result of numerous changes in management models and the overall delegation of duties and responsibilities to the institutes. This has led to the restructuring of the sector into separate entities, each pursuing individual policies to stabilise its economic situation. The prioritisation of financial stability is a prerequisite for the neglect of the cultural policy pursued by the performing arts institutes.

Another factor influencing the activities of cultural organisations is the structure of the Funding Methodology and its components. The basic component “own income from core

activities” specifies the focus of the managers of cultural institutes, directing their management policies towards the promotion of artistic production. In turn, this is a prerequisite for the creation of a creative product intended for more affordable *consumption*. Thus, the Funding Methodology elevates marketing policy into a basic model for the management of organisations, with the aim of higher consumption, realised own income from core activities, and an increase in the amount of budget subsidy due. In conclusion, the cultural policy from the implementation of the current Methodology is reduced to the commercialization of performing arts, which is a prerequisite for the reduction of the artistic value of the produced creative products.

Changing the management philosophy used by the Ministry of Culture is crucial for the future development of the state cultural sector. Performing arts organisations are not allowed to carry out political activities, but their functioning is entirely dependent on the decisions of the governing authority. The precarious political environment is among the significant factors contributing to the deterioration of the cultural situation and the infrastructure of the sector. Ignoring the valid problems of the sector deepens their impact. The long-term presence of problems intensifies their impact on organisations. This makes their subsequent resolution more difficult.

For the development of the cultural sector, its availability must first be guaranteed by stabilizing the resources at its disposal - infrastructure and human resources. The delegation of responsibilities to the secondary authorising officers makes it impossible to improve the performance of theatres in a sustainable way. The different factors under which the institutes operate differentiate them into two main groups - those generating a positive transitional residual and those with a negative one. Any separation in the public sector has a negative impact on the ability of the primary authorising body to implement cultural policy.

As “state-owned” (according to their form of ownership), all institutes should be of equal importance to the Ministry of Culture. It is therefore necessary to implement practices tailored to the needs of each. According to the “*optimistic*” scenario, in addition to the individual approach to the organisations, it is proposed to strengthen the involvement of the Ministry of Culture in the management processes. Activities that hinder the functioning of cultural institutes and those that would help reduce the gap between organisations are covered. The implementation of policies at the level of the “state cultural sector”, valid for all organisations, is a significant phase in the sustainable development of the sector. Increased involvement of the Ministry of Culture in the management processes is a prerequisite for subsequent improvements in working conditions, infrastructure, and energy efficiency of the

sector. All activities are linked to the political will and the positioning of Culture and Arts in the value system of the ruling power.

All analyses and proposals for changes in the management of the state cultural sector are in line with the volume and scale of activity achieved by the sector. Reforms should be aimed at the development of the sector, not its destruction. The analyses carried out support the hypothesis that the long-term management philosophy applied by the Ministry of Culture has led to the deterioration of the sector. There is a need to implement practices for the initial stabilisation and subsequent development of the cultural sector in Bulgaria. For cultural organisations to pursue a successful cultural policy, their economic sustainability must be guaranteed. This is possible through the direct involvement of the Ministry of Culture.

IV. CONTRIBUTIONS

The dissertation on “Funding Methodology in the Performing Arts: Optimization Opportunities” confirms the original thesis and working hypotheses by solving the tasks set during the research. The conclusions drawn in the different substantive parts of the thesis enrich the existing knowledge. The specific contributions could be categorized as “theoretical” and “practical”.

In theoretical-methodological and analytical-research aspects, the contributions are:

1. The current structure of the state cultural sector in the performing arts is mapped. The importance of performing arts for the development of the cultural situation in Bulgaria is outlined. Data on the sector are synthesized, which would help further analyses of the scope and activities of the sector;
2. The applied management models are analysed – both at organisational and government level. Problem areas in the management of the sector are identified and the reasons for the emergence of factors negatively affecting the cultural situation in Bulgaria are highlighted. The temporal scope includes a previously unanalysed period – the COVID-19 pandemic, and its consequences. Models other than those applied by the Ministry of Culture are also analysed, and the possibility of adapting good practices to the activities of the state cultural sector is explored;
3. The dissertation proves the significant role of the Funding Methodology as an instrument of the Ministry of Culture, through which the state could conduct cultural policy aimed at the development of both organizations and the effect of their activities. The Methodology is an administrative tool at the sector level and, by

considering the specificities of the organisations, cities and regions involved, it could contribute to their sustainable development.

In applied aspect, the contributions of the dissertation are:

1. The economic indicators of the Ministry of Culture are analysed, and the trends in the financial policy are highlighted. The results of the calculations confirm the need for changes in the management of the state cultural sector. Through the analyses of the state cultural sector in the field of performing arts carried out in the dissertation, a prerequisite has been created for overcoming the scarce normative framework at the level of organization, which is laid down in the Protection and Development of Culture Law;
2. The varying degree of influence of individual factors on the performance of different institutes has been demonstrated, confirming the need for the Ministry to pursue an individual management approach to individual organisations. Suggestions for formulating such an approach in the management of the institutes involved are outlined;
3. Practices for reforming the state cultural sector are proposed that aim to preserve its scale and scope. The models outlined are both short-term and long-term in nature. Both aspects are related to the resolution of the current problems of the sector as well as its improvement and development in future periods.

The dissertation contributes to the expansion of research opportunities in the field of art management in Bulgaria. After the conclusions drawn, the questions can be asked. To what extent does the national social policy have an impact on the cultural situation in Bulgaria? What are the obstacles to the development and implementation of a cultural strategy? These and other emerging research issues could be the subject of future research.

V. PUBLICATIONS

Ivanov, Sevar (2021). “Defects in the funding methodology in the performing arts in Bulgaria”, INFRASTRUCTURE: business and communications: second student scientific conference: collection of scientific papers, Sofia: UNWE. Faculty of Economics of Infrastructure, 2021; ISSN 1314-5061 (print);

Ivanov, Sevar (2021). “Management and Funding of the State Theatres during COVID-19”, Proceedings of the Sixteenth International Scientific Conference of Young Scientists on “The Economy of Bulgaria and the European Union: the COVID-19 Challenge”, 2021; ISBN: 978-619-7622-04-1;

Ivanov, Sevar (2021). “Expenditure Policy of the State Performing Arts Organizations”, Proceedings of the Second Doctoral Seminar of the Department of Media and Public Communications, Publishing Complex – UNWE, ISSN 2738-8492