



## РЕЦЕНЗИЯ

От: **доц. д-р Александър Иванов Вълков**

УНСС – София, факултет „Управление и администрация“, катедра „Публична администрация“, научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство“

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по ПН 3.5 Обществени комуникации и информационни науки, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (медии и комуникации)“

Основание за представяне на рецензията: (1) Участие в състава на научно жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 1104/28.04.2023 на Зам.-ректора по НИД и МС на УНСС и (2) Решение на Научното жури (п/л 1/05.05.2023) за определяне на рецензенти (т. 3)

Автор на дисертационния труд: **Севар Иванов Иванов**, редовен докторант, на обучение, финансирано от държавата в катедра „Медии и обществени комуникации“ при УНСС

Тема на дисертационен труд: **МЕТОДИКА ЗА ФИНАНСИРАНЕ НА СЦЕНИЧНИТЕ ИЗКУСТВА: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ**

### 1. Информация за дисертанта

#### 1.1. Данни за обучението в докторската програма

Севар Иванов Иванов е преминал обучение по докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (медии и комуникации)“ в ПН 3.5 Обществени комуникации и информационни науки към катедра „Медии и обществени комуникации“, факултет „Икономика на инфраструктурата“ на УНСС през периода 31.03.2020 – 31.03.2023 г. Със Заповед на Ректора на УНСС №918/27.04.2020 г. той е зачислен в редовна форма на обучение в докторската програма, а за негов научен ръководител е определена доц. д-р Биляна Иванова Томова. С решение на ФС (от м. май, 2020 г.) е определена следната тема на дисертационното изследване: „Методика за финансиране на сценичните изкуства: възможности за оптимизиране“, като за периода на обучение темата не е променяна.

Учебният план на докторантурата е изпълнен изцяло и в законовия общ тригодишен срок. Присъдените общ брой кредити по учебен план са 190, като 60 кредита са от взети изпити, 30 кредита са от публикации, а 100 кредита от защита на дисертационния труд. Минималните национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ са изпълнени. Трябва да се отбележи ритмичното и прецизно изпълнение на индивидуалния учебен план. Всички планирани дейности – изпити по задължителни и избираеми дисциплини, изследователска работа, публикации, учебно-преподавателска дейност и обсъждания в катедрата са извършени в съответствие с планираните (годишни) срокове на Плана. Това говори за много добре фокусирано обучение, ясни и обмислени

идеи за изследователска работа, добре планирани и реалистични срокове на дейностите по обучението и изследването.

На различни етапи от работата, отделни части от дисертационното изследване са предмет на обсъждане в катедра „Медии и обществени комуникации“. Финалното обсъждане на проекта на дисертационен труд е проведено в катедрата на 30.03.2023 г. На основание завършване на работата по изследването и изтичане на срока на докторантурата и решение на факултетния съвет на факултет „Икономика на инфраструктурата“ със Заповед на Ректора на УНСС №1157/02.05.2023 г. докторантът е отчислен с право на защита.

### **1.2. Данни за дисертанта**

Данните от CV-то на дисертанта, в по-широк план, потвърждават, че успешното обучение в докторантура е закономерен резултат от силно мотивирано съчетание от образователно и професионално развитие в областта на сценичните изкуства. Показателни за това са и редицата творчески и академични награди и номинации.

Само за 10 години, от завършването на средното си образование през 2012 г. в Националната търговско-банкова гимназия (специалност „Банково дело“) до сега, дисертантът преминава последователно и трите стъпала на обучението в системата на висшето образование. През 2016 г. получава от Националната академия за театрално и филмово изкуство бакалавърска степен по „Актьорство за драматичен театър“, а две години по-късно и магистърска степен по „Мениджмънт на сценичните изкуства“ (2018 г.). В рамките на обучението си в докторската програма в УНСС Севар Иванов е стипендиант на програма Fulbright. През периода 2 септември 2022 – март 2023 г. е на специализация като Visiting Researcher в Baruch College, City University of New York. Резултатите от проучването по темата „Управление на сценичните изкуства в САЩ. Възможности за адаптиране на добри практики в българската действителност“ са част от неговото дисертационно изследване.

Професионално-кариерната пътека се развива интензивно. През периода 2018-2020 г. дисертантът работи като актьор, изпълнителен продуцент, организатор и координатор на творчески и образователни проекти и дейности. След бакалавърската си степен работи като актьор в Младежки театър „Николай Бинев“, София, а от декември 2018 г. е актьор на свободна практика. Едновременно с това трупа значителен практически опит като продуцент и арт-мениджър (от септември 2020 до септември 2022 г. е заместник-директор по административните въпроси на Драматичен театър Благоевград). Член е на Управителния съвет на Съюза на артистите (от 2022 г.).

Комбинирането на системно образование и задълбочено изследване на мениджмънта на сценичните изкуства, от една страна, с широкоспектърен практически опит, лично участие и наблюдения, от друга страна, е от решаващо значение за избор на тема и за успешна творческа работа по дисертационното изследване. Това е основата за дълбокото и детайлно разбиране за това как е структурирана и как работи системата и на това „какво се случва зад кулисите“, на процесите на производство и управление на културните институции в сценичните изкуства.

### **1.3. Лични впечатления**

Познавам дисертанта, като преподавател в докторската програма, по време на консултациите и провеждането на изпит по дисциплината „Маркетингови комуникации“ (на която съм титуляр) и от участието ми като рецензент на проекта на дисертационен труд по време на последното обсъждане в катедрата (30.05.2023 г.). Впечатленията ми са отлично образован докторант и мотивиран изследовател. Обучението в докторантура както и изборът на изследователска тема са съчетаване на целенасочено образование с професионална кариера, което допринася за обучението, за качеството на дисертационното изследване и неговата научна-приложна стойност и полезност.

## **2. Обща характеристика на представения дисертационен труд**

**2.1. Параметри.** Представеният ръкопис е в обем от 243 страници, от които 229 страници *основен текст*, структуриран в следните части: въведение, пет глави и заключение. В основния текст на дисертацията са включени общо 14 фигури и 12 таблици. В началото на ръкописа са изведени списъци на използваните съкращения в текста, на фигурите и на таблиците, а в края – като част от заключението, справка за приносите и списък на публикациите по темата на дисертацията. Библиографията на дисертацията (с. 230-243) е структурирана в раздели според вида на изданията. Тя включва общо 208 литературни и информационни източника, от които книги и научни статии по темата са общо 270 източника (170 на английски език и 100 на български език). Посочените източници отговарят на предметната област на изследването и подчертават нейната значимост. Въпреки че темата очертава изследване с преобладаващ научно-приложен характер богатата библиографска справка показва широката теоретико-методологична основа на дисертацията. Ръкописът показва сериозните усилия на дисертанта да бъде прецизен във всички елементи на дисертационното изследване и да представи убедителна теоретична и емпирична подкрепа на всички разглеждани от него въпроси. Налице е добросъвестно използване на знанията, посочените източници и подбора на информацията. Не всички от посочените в библиографията източници са ясно указани с пряко позоваване в текста. Източниците в библиографията не следват строго алфавитен ред на кирилица и латиница (на места са смесени). Спазени са академичните стандарти за представяне на литературата. Възприетият подход за работа с източниците при цитиране и позоваване е в скоби в текста, а бележките са изведени с индекс „под черта“. Таблиците и фигурите имат ясна и последователна номерация, точни наименования и коректно посочен източник. Значителна част от тях са представят авторски обобщения и резултати, за което те са изрично идентифицирани като авторски. Кратките въведения в началото на всяка глава с позоваване на логиката на изследването и очакваните резултати и особено обобщенията и изводите в края на всяка глава са много добро и полезно структурно решение.

Работата на дисертанта по подготовката и представянето на ръкописа е на високо равнище – допуснатите дребни неточности са рядкост; практически без допуснати грешки или неясноти в анализите и изводите; няма пропуснати елементи в структурата.

**2.2. Актуалност и значимост на темата.** Дисертацията е посветена на актуална и значима тема, мотивирана от практиката, изцяло приложно ориентирана разработка, чийто резултат в методологически план ще има значение не само за сценичните изкуства. Близко 2/3 от всички служители към структурите и институтите на Министерство на културата са заети в областта на сценичните изкуства - 4 700 души от общо 7 300 и 1/2 от бюджетните средства на Министерството. Изследването може да се определи като научно-приложен (като резултат) проект, в който научното знание, което дава основа и организира на размишленията по темата, живее практически. Комбинирането на научно знание в широк диапазон, годините на обучение в докторската програма, тук и в чужбина, с личната мотивация, пряко наблюдение, непосредствено участие и опит, е „алхимичната смес“, която мотивира изследователския процес и е определяща за резултатите от него.

Темата за *Методиката* е от съществено значение за ефективността на публичното управление на културния сектор. Финансовите правила са материалната основа на провежданата политика. Дисертацията поставя въпроса за модела на държавна политика по отношение на сценичните изкуства и в по-конкретен план за държавната финансова политика за поддържане и развиване на ключова област на сектор Култура, тази в областта на сценичните изкуства. Методиката за финансиране, чрез която се определя държавната субсидия за държавните културни институции засяга всички заинтересовани страни и огледално засреща интересите на участниците, независимо дали става дума за държавна институция отговорна за политиката или за отделна културна институция, произвеждаща сценичен продукт. Такова разбиране за измеренията и последиците е очевиден в целия текст на ръкописа и най-вече във финалната част.

Като инструмент на Министерството на културата за правене на политика в областта на сценичните изкуства *Методиката* страда от редица дефекти. Сред тях са: (1) честата промяна на правилата, (2) погрешните и разнопосочните стимули, които създава, (3) реактивен характер на промените в правилата, (4) неравнопоставеност на участниците, (5) неотчитане на важни за функционирането на отделните културни организации фактори и др. Това ограничава възможностите за културна политика и прави неефективно харченето на ограничените публични средства. За преодоляването на тези проблеми дисертантът аргументира принципно решение чрез определяната от него „нова управленска философия“. Тя се изразява в промяна на начина на формиране и разпределяне на бюджетната субсидия, чрез прилагане на индивидуален подход към всеки институт и нова база за тяхното финансиране (вместо приходите от основна дейност министерството да финансира направените разходи). Това е идеята на дисертационното изследване и научния проблем, на който се търси решение в дисертацията.

**2.3. Дизайн на изследването.** Авторът е развил основните елементи на плана на изследването във въведението (с. 9-19): актуалност и значимост на проблема; обект и предмет; цел, основна теза, работни хипотези и изследователски задачи; методология и методи; ограничения на изследването; логика на изследването.

- **Заглавието** на дисертацията е формулирано много добре, като подчертава три важни аспекта: **обекта** на изследването – сценичните изкуства; изследвания **предмет** – публичното финансиране на сценичните изкуства; решавания **проблем** – възможностите за оптимизиране на модела на финансиране. Решаването на тази задача очертава и **основната цел** на работата (с. 11 и 17) – оптимизирането на методиката за разпределяне на публичните средства за култура ще подобри цялостната културна ситуация в страната. Основната цел се разпознава в пакет от очаквани икономически и социални последици на различни равнища: повишаване на ефективността на провежданите от Министерство на културата политики (на институционално равнище); подобряване на творческата дейност на театрите и тяхната инфраструктура (на организационно равнище); съхраняване развитие и популяризиране на българските изкуство и култура (в обществен план); по-адекватен достъп и по-високо потребление на културни блага за населението (на индивидуално равнище).

- В изследователски план поставената цел е постижима. Основания за това, още на етапа на планиране на изследването, могат да бъдат намерени в две посоки: първо, много добре разработената целева мрежа на дисертацията и второ, в методологията на изследване.

Работните **хипотези** насочват вниманието към 4 водещи аспекта за съдържателно изясняване на тезата: необходимостта от промяна се мотивира от системните пороци на действащия механизъм на финансиране; определянето на размера на бюджетната субсидия на база разходи на отделните културни организации елиминира присъщата за сектора икономическа несигурност и непредвидимост; промяната във финансовите правила ще направи възможно провеждането на устойчива културна политика (от страна на Министерство на културата) и ще подобри условията и резултатите от работата на организациите от държавния културен сектор.

Изследователските задачи, общо 8 на брой, конкретизират очаквани ключови резултати в логиката на текста. Задачите са подкрепящи основната цел и я допълват в различни аспекти: в методологичен план те са свързани с понятийна идентификация и класификация, а в практически план с анализ и оценка на механизми за публично финансиране.

Методологията на изследване е релевантна на посочените в дисертацията цели. Моделиране на изследването чрез прилагане на „сценарийно оптимизиране“ дава възможност да се направи **оценка на въздействието** на предлаганите промени във

финансовите регулации. Като отчита позитивите, рисковете и негативите на всеки от алтернативните модели и сценарии авторът провежда оценка на въздействието, макар и да не я определя изрично като такава. Предлаганата от дисертанта промяната в принципа за финансиране е радикална управленска алтернатива, което изисква търсене на решение в широк спектър на възможните сценарии: да не се прави нищо или да се направят промените, като полезността се отчита спрямо резултатите от изходния сценарий.

- Дисертацията е структурирана в 5 части: логично свързани относително самостоятелни етапи, които водят към основната цел на изследването. Структурна рамка на дисертацията в „пет действия“ чертае дълъг изследователски път, но ползите от поразгърнатото структуриране са повече – обхванати са всички значими елементи необходими за крайното решение. Няма излишни елементи в архитектурата на дисертацията: характеристика на сценичните изкуства като обект на управление (глава 1) – определяне на държавния културен сектор и културните институти (глава 2) – проучване на финансовата политика и дефектите на механизма на бюджетиране (глава 3) – очертаване на алтернативни модели за финансиране (глава 4) – сценарийно финансово моделиране (глава 5).

Следва да се отбележи, че това е пионерно изследване в нова и пренебрегвана у нас конкретна предметна област, но значима за управлението и развитието на сектор Култура.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

**а) Глава първа** („*Сценичните изкуства: между пазара и държавата*“) теоретизира управленските алтернативи на сектора на сценичните изкуства в икономически контекст. Двете перспективи чертаят координатната система на доминиращите икономически сили, които определят разнообразието на целите на културните институции, институционалната организация, поведението, финансирането и приложимите модели на управление. Дисертантът приема като изходна теоретична платформа „съвременната теория на управление на изкуствата, културните и творческите индустрии“ (арт-мениджмънта). За да очертае специфичното приложно и научно поле на сценичните изкуства дисертантът маркира основни понятия и концепции от областта на арт-мениджмънта. Това му предоставя възможност да анализира *четири съществени за изследването въпроса*. *Първо*, какво е мястото на сценичните изкуства в културните и творчески индустрии. Отговорът на този въпрос предоставя информация за присъщите на сценичните изкуства черти и специфики, които рефлектират върху тяхното финансиране. *Второ*, кои са характерните за тяхната икономическа организация дефекти. Резултат от това е по-ясно разбиране на границите на пазара в областта на сценичните изкуства. *Трето*, кои са водещите сили (логики) при управлението на културните институции. Обобщеният отговор на този въпрос (който дисертантът споделя от проучване на чужд опит) предоставя ценен методологически инструмент за проектиране, описание и оценка на управлението на културните (сценичните) организации. Тук и в следващите глави дисертантът утвърждава, че различните модели на управление на сценичните изкуства стимулират различни страни или *логики* в управлението. Успешното управление на сценичните изкуства (на микро и макро равнище) изисква баланс между трите водещи логики на управление. Последното е ключ за разбиране на реформите в областта на сценичните изкуства. *Четвърто*, как се формира (стойността на) културния продукт, по пътя на основната дейност на културната организация. Като използва концепцията на М. Портър дисертантът развива и интерпретира „творческата верига на стойността“, което е от особена важност за разбиране важни страни от сценичните организации: икономическите мотиви, икономическото поведение, икономическите резултати.

**б) Втора глава** („*Типология и институционална характеристика на културните институти в сценичните изкуства*“) прагматизира започнатия анализ на организационно равнище. Дисертантът насочва внимание към конкретния обект на своето изследване като

представя и анализира 5 управленски (приложими в практиката) разреза спрямо културните институции. Направените типологии са според важни за управлението и разбирането на спецификата на дейността признаци като: вид и форма на собственост, модел на управление, основен предмет на дейност, структура на административен контрол и групата на единния разходен стандарт, по който се формира тях бюджетната субсидия. Приемам за убедителни обобщенията на дисертанта да картографира на сектора. Но дисертантът не спира до тук, а прави важна крачка като „сглобява“ тези 5 типологии на културните организации в общ, подходящ за макро управлението обект, който гарантира устойчивостта на сценичните изкуства у нас – „държавен културен сектор“. Той осигурява по-ясно разбиране на целите на културните политики, на съответните на тези политики ролята на държавата и функциите Министерство на културата. Многообразието на получената обща картина е от огромно значение за осмисляне на планирането и разпределението на бюджетния ресурс за сценични изкуства, за условията, в които са поставени отделните културни организации, за това как се оценява дейността и приноса на отделните културни организации (напр. по показателя „достигната аудитория на основна сцена“ и др.). Управленската картография на сектора в демографски, социален и икономически контекст е необходимо условия за провеждането на успешна и устойчива културна политика (в т.ч. и на основата на финансова). От тук се извежда и необходимостта от професионална експертиза на управлението, както в културните организации ката и в самото Министерство на културата.

**с) Трета глава** („*Политика за управление и финансиране на сценичните изкуства*“) може да се определи като аналитична, тъй като нейната основна задача проучване на модела на управление и финансиране на сценичните изкуства, прилаган от Министерство на културата. За изпълнението на тази задача дисертанта обобщава резултати в три направления: (1) анализ на динамиката и разходната структура на бюджетна програма „Сценични изкуства“, (2) анализ на механизма за разпределение на бюджетните средства и (3) анализ на финансовата политика по време на пандемията.

Картината очертана от анализа не е еднозначна. От една страна, публичният ресурс за изкуство и култура очертава тенденция на „постепенно, но устойчиво нарастване“, което заедно с гарантирането на възнагражденията на заетите в сценичните изкуства (от 2/3 до 3/4 от средствата през отделните години са за заплати) решават основна задача на културната политика – „запазване на мащаба и дейността сценичните изкуства у нас“ (с. 84). От друга страна, механизма на разпределяне на бюджетни средства поставя в различни условия театралните организации. Дисертантът предоставя аргументи, че прилагането на унифициран модел (единен разходен стандарт), формиран по общи показатели (предмет на основна дейност и реализиран собствен приход) създава и усилва икономическото разделение и оказва негативно влияние върху дейността на културните институти (с. 91). Авторът твърди основателно, че простичките и генерализирани формули на разпределение на средствата са добро и лесно решение от административна и финансова гл.т. но в тях липсва културната политика (с. 117). Прилаганите финансови правила за разпределение на бюджетната субсидия с акцент върху приходите създава „изкуствена конкурентна среда на реално не конкуриращи се организации“, което силно изкривява икономическите стимули. Това създава затворен порочен кръг: културната организация, поставена в по-неблагоприятни външни условия ще има по-слаби собствени приходи, което ще намалява бюджетната субсидия, а значи и възможностите за нова художествена продукция. Културният сектор е разнообразен, което налага отразяване на демографски и социални фактори, които пряко влияят на културните институции. Отчитането на многообразието е основание за дисертанта да апелира за „индивидуален подход“ в решаването на този проблем.

**д) Четвърта глава** („*Управленски модели за реформиране на държавния културен сектор*“) има за задача да определи спектъра на възможните алтернативи, които могат да бъдат използвани за промяна на модела на финансиране. Отправна точка за управленски иновации в сектора са: (1) изясняване на ролята на Министерството на културата спрямо

професионалната и широката национална аудитория и (2) дефиниране на основните проблемни области, които оказват влияние върху държавния културен сектор. Проблемите, които практика поставя, определят насоките на реформиране на държавния културен сектор. Дисертантът извежда и анализира следните по-важни: липса на политическа устойчивост и дългосрочен хоризонт в управлението на сектора; рестриктивен характер на законите промени; неправилното разпределение на отговорностите между Министерство на културата и културните институти по управление на сектора и провеждане на културната политика; хроничното пренебрегване на поддръжката на собствеността и материалната база. През призмата на решаването на тези проблеми подробно се анализират два модела на финансово управление на сценичните изкуства: модела на делегираните бюджети, прилаган за общинските културни институти и модела на сценичните изкуства в САЩ. Практическият опит в управлението и обучението по програмата Fulbright помагат при съпоставянето на силните и слабите страни на двата модела да бъдат извлечени онези черти, които имат реален потенциал за адаптиране към държавния културен сектор. Доколкото вторият модел е неприложим, то моделът на финансиране на общинските културни институти предоставя необходимите добри практики. Такива според дисертанта са водещия принцип на бюджетиране – покриване на разходите (в т.ч. за възнаграждения и за управление на собствеността) и вътрешната структура на колегиално управление на културните институции.

е) **Пета глава** („Методика за финансиране на сценичните изкуства: от административен инструмент към културни политики“) представя вижданията на дисертанта за промяна в действащия модел на финансиране, при който актуален и водещ мотив в управлението на държавните културни институции са по-високите стойности на собствените приходи. На основата на анализ на приходната и разходната страна на бюджетна програма „Сценични изкуства“ по основни видове дейности авторът оценява два сценария за промяна на действащите финансови правила: „песимистичен“ и „оптимистичен“. И двата целят да изравнят възможностите на държавните сценични културни институти чрез въвеждане на „разходна логика“ на бюджетиране, т.е. бюджетната субсидия покрива направените разходи от предходен отчетен период. *Първият сценарий* предвижда „техническото решение“ – актуализиране на разходните стандарти за културните институти при запазване на сегашните правила на публично финансиране. Това според дисертанта е възможно чрез въвеждане на *индивидуална* финансова ставка, която позволява преразпределение на бюджетните средства до покриване на разходите на културните институции. Основен проблем при прилагането на сценарий е изискването за постоянна актуализация на стандартите. Вторият сценарий предвижда радикално решение – промяна в базовия компонент за формиране на бюджетната субсидия, която се формира на база разходите от предходен отчетен период (по подобие на общинските културни институти). Аргументира се с тази промяна да бъдат покривани разходите за труд, разходите за текуща издръжка и управлението на собствеността. Този сценарий елиминира конкуренцията между културните организации – генерираните приходи ще имат спомагателна функция, като осигуряват разходите за конкретния публичен показ на културната продукция.

#### **4. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

Посочените от автора приноси (с. 227-228) са в две групи: (1) резултати с методологичен характер и (2) резултати с научно-приложен характер. Не приемам е 3-я методологичен „принос“ – той не може да бъде разпознат като изследователски резултат и научна (или практическа) новост. Приносните моменти могат да бъдат прецизирани в съкратен вид така:

- *с теоретико-методологичен характер*: извършено е картографиране на структурата на държавния културен сектор в областта на сценичните изкуства; аргументиран е индивидуален подход за бюджетиране на средствата, който отчита влиянието на демографски и икономически фактори; приложен е подход за оценяване на моделите на управление на сценичните изкуства, който изисква баланс между трите водещи логик –

творческа, управленска и политическа; категоризиране на разходите на организациите за сценични изкуства на различните етапи на основна производствена дейност;

- *с приложен характер*: идентифицирани са факторите и проблемите пред управлението на сектора; идентифицирани са направления за реформиране на сектора; направена е оценка на възможностите за адаптиране на добри практики от алтернативни модели на управление и финансиране на сценичните изкуства; оценени са последиците от прилагането на сценарии на промяна на параметри на методиката на финансиране.

Посочените научни резултати са лично дело на дисертанта. Налице са възможности за продължаване и разширяване научното изследване.

## **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

Дисертационният труд не е публикуван като самостоятелно монографично изследване. В автореферата са посочени 3 публикации по темата на дисертацията – доклади от участия на дисертанта в научни форуми. Посочените публикации са самостоятелни авторски разработки, публикувани български език, които отразяват основни моменти и постижения, свързани с отделни етапи от изследователската работа на дисертанта. Няма публикации в индексирани научни издания или в съавторство с научния си ръководител. Броят и структурата на публикациите покриват минималните национални изисквания за кредити от публикации (30 точки).

Пред вид актуалността и значението на темата за културния сектор в страната, както и възможностите на дисертанта като изследовател и непосредствен участник по темата, предмет на дисертацията, публикационната активност би могла да е по-висока. Публикации по темата на дисертационното изследване са от значение за отваряне на научен и обществен дебат с цел подобряване управлението и финансирането на държавния културен сектор и на културната ситуация в страната.

Публикацията *„Дефекти в методиката за финансиране на сценичните изкуства в България“* (2021) представя параметри на механизма за финансиране на държавните културни институти в страната. Извеждат се последиците от практическото прилагане на основния финансов инструмент на публично управление на сектора – Методиката за разпределение на държавните финансови средства. Прави се извода за липсата на устойчивост и справедливост при разпределението на средствата, в смисъл че държавните културни институти не са поставени при равни условия по отношение на финансирането. Това е основния аргумент за прилагане на индивидуален подход към държавните културни институции. В *„Управление и финансиране на държавните театри по време на Ковид-19“* (2021) се анализират управленските модели, прилагани от Министерство на културата по време на пандемията. Прави се изводът че промените в методиката за разпределяне на средствата за сценичните изкуства биха повишили ефективността на културните организации в дългосрочен план (след пандемията). На тази основа авторът очертава, че водещият фактор, определящ размера на държавната субсидия за следващата година, следва да са направените от държавните културни институти разходи от предходната година. Третата публикация *„Разходна политика на държавните сценични културни организации“* (2021) прави анализ и характеризира разходите на държавните театрални организации в процеса на създаване на стойност. На тази основа авторът аргументира основната идея в дисертационното изследване – промяна в модела на финансиране на сценичните организации, използвайки разходите като базов компонент за размера на делегираните бюджети на отделните държавни културни организации.

Посочените публикации са изцяло работа на автора. Те са първоначален опит за споделяне с научната общност на резултати от извършената пионерна изследователска работа и за инициране на обществен дебат по темата на дисертацията.

## **6. Оценка на автореферата**



Авторефератът е разработен на български и на английски език, огледални в съдържателно отношение и събрани в общо книжно тяло от 78 страници. Общият обем на автореферата на български език е 42 страници.

В съдържателен план авторефератът е синтезирано изложение на основни идеи и резултати от дисертационно изследване, който отразява вярно и точно всички основни моменти на изследването. Авторефератът дава информация за актуалността и значимостта на изследвания проблем, за мрежата на изследователските задачи, целите и хипотезите, които оформят логиката и съдържанието на изследването, представя ескизно, но убедително основните решения по отношение на прилаганата методология на изследване. Съдържанието на дисертацията е представено синтезирано, в логическата свързаност на отделните части, подчертани са основните изводи за всеки етап на изследването. Текстът е ясен, стегнат, четивен и разбираем. Налице са справки за научните новости/приносите и за публикациите по темата на дисертационния труд.

## **7. Дискусия**

На етапа на финалното обсъждане на дисертационния проект в катедрата отправих редица критични бележки и препоръки за подобряване на ръкописа. Преобладаващата част от тях бяха взети под внимание и съобразени в окончателния вариант на дисертационното изследване. Смятам че дисертацията представлява оригинален, авторски научен продукт, който свидетелства за задълбоченост и компетентност по темата на изследване, за самостоятелност в научното дирене.

Тази дисертация е поканя за научен **дебат**. Разработката и предложените в нея резултати са предизвикателство за широка обществена дискусия. В този план към нея могат да бъдат отбелязани накратко някои **принципни** коментари:

**а.** Не споделям идеята за централизация на управлението на държавния културен сектор в сценичните изкуства. Тя преминава като цялостен наратив, едновременно като предпоставка и като резултат в дисертацията. Приемам аргументите на дисертанта за прецизиране, структурираност, устойчивост и яснота на функциите на публичните институции – това е логично решение, необходимо за всеки модел на публично управление. Но превръщането на Министерство на културата в „най-големия продуцент на творческо съдържание у нас“ (с. 126 и др.) означава то да изпълнява несъвместими с неговата роля функции по пряко и оперативен начин на управлението на културните институции. Това противоречи на неговата роля в публичното управление, а именно да формира и да провежда държавната политика в сектора.

**б.** В продължение към направения коментар, смятам че теоретичния фундамент на дисертационното изследване не може да бъде сведен само до областта на арт-мениджмънта. Отбелязвам това, защото теорията е от съществено значение за разбиране на проблемите и за търсене на валидни практически решения. Смятам, че свеждането на управлението на сектора до полето на арт-мениджмънта е (само)ограничаващо. Това не е останало незабелязано и от дисертанта. Както неведнъж отбелязва той, концептуалните и прагматични решения лансирани от арт-мениджмънта (валидни на организационно равнище) не са приложими в областта на държавния културен сектор. Без да се намалява ценността на направените в дисертацията анализи, транспонирането на концепции и решения от арт-мениджмънта към управлението чрез публични политики, т.е. от организационно към институционално равнище не е безпроблемно. Публичните политики и арт-мениджмънта не са управленски алтернативи, а са тясно свързани и предполагащи се страни на управлението на държавния сектор на сценичните изкуства. Възможна интегрираща платформа на тези аспекти на управлението на сектора (арт-мениджмънта и публичните политики) е структурното описание на трите логики на управление (направено в 1-ва глава) и търсенето на баланс между тях.

**с.** Реален, устойчив и обществено полезен резултат от промяна в модела на финансиране може да има само в по-общия контекст на реформиране на сектора, на неговата структура и неговото управление. Предлаганата промяна за въвеждане на разходна логика в модела на финансиране не е технически (оптимизационен) въпрос за намиране на най-ефективно разпределение на средствата. Приетите от дисертанта предпоставки за задължително „запазване на обема и мащаба на сектора“ са разбираеми за аргументацията на автора, но са силно ограничителни. С други думи, въвеждането на принципно новата логика на разпределение на средствата изисква в по-широк план преосмисляне на структурата на сектора, на функциите на отделните участници на различните равнища и през призмата на обществения интерес.

**д.** Идеята за индивидуален подход в управлението на културните организации, т.е. управление което е по-чувствително към спецификата на културната среда, към обществените ангажименти и цели, към факторите, в които функционират конкретните културни организации – това е подход, който заслужава адмирации. Това е път за по-добро управление и бюджетиране на публичните ресурси. Обратното, административното определяне (актуализиране) на сегашните „единни разходни стандарти“, като индивидуални ставки, които коригират бюджетната субсидия на всяка културна организация до равнището на разходите е демотивиращ (компенсаторен) икономически механизъм.

**е.** Ако идеята за централизация (модел при който държавата е основен предприемач и собственик) се основава на спецификата на сектора на културата и на присъщите за нея пазарни дефекти, то при търсенето на балансиран (оптимален) модел следва да се отчитат и присъщите на непазарните решения дефекти. Присъщите на държавната (непазарната) централизация социални и икономически последици, следва да бъдат осмислени като конкретен резултат при реализацията на отделните оптимизационни „сценарии“.

**ф.** Темата на дисертацията предполага използвания от дисертанта метод на „сценарийно оптимизиране“. И двата сценария стоят на патерналистичната предпоставка – държавата е собственик и има поведението на основен предприемач в сектора. Основен приоритет е „запазването на обема и мащаба на вече изградената театрална инфраструктура и организационен капацитет на държавния сектор“ (с. 137, 160 и др.). Това силно ограничава, до степен на невъзможност, да бъдат успешно адаптирани модели и практики, разглеждани в глава 4 (т.4.3). От една страна, системата на управление на сценичните изкуства в САЩ е неприложима, поне що се отнася до държавния културен сектор. От друга страна, подходът при който Министерство на културата формира общ бюджет и който да „делегира“ към държавните институти, по аналогия с финансирането на общинските културни институти, е проблематично от управленска гл.т. В тези два аспекта проучването на Европейски практики и решения, свързани с мащабите, организацията и управлението на държавния културен сектор и оценка на тяхната приложимост е необходимост.

Коментарите тук могат да са част от дебат, на който дисертацията дава начало. Бележките не нарушават цялостното и много позитивно впечатление от представената дисертация и от убедително показаните качества на изследовател от страна на дисертанта.

## **8. Въпроси**

**а)** Пандемията COVID-19 бе безпрецедентен тест за оцеляването на културния сектор (и не само за него) да запази основните си функции в отговор на внезапни и тежки сътресения и кризи. Разработеният от дисертанта „оптимистичен сценарий“, който изисква промяна на базовия компонент продължава в методологически план тази кризисна логика на покриване на разходите при ограничена поради външни обстоятелства дейност. Кои са основанията за прилагане на тази кризисна логика към оптимистичния сценарий? Кои са недостатъците на този сценарий от гл.т. на непазарните дефекти?

**б)** Оптимистичният сценарий елиминира конкуренцията между държавните културни институти в сценичните изкуства и задава приоритет на „артистичната логика“ в тяхното

управление. Кои са икономическите стимули тогава за ефективно използване на ресурсите? Равнопоставени ли са при този сценарий държавния и неправителствения сектор?

## 9. Заключение

Представеният дисертационен проект насочва вниманието към актуална, значима в научен и научно-приложен план тема. Дисертацията е оригинално и авторско изследване, в което са показани, много висока осведоменост и задълбочени знания по темата, за което освен обучението в докторантура допринася и практическия опит. Дисертационното изследване е доказателство за уменията на дисертанта да провежда самостоятелно научно изследване, да поставя ключов проблем за практиката, да планира, организира и осъществява изследване, чийто резултати имат висока научна и научно-приложна стойност. Основната цел е постигната, а конкретните задачи, поставени в разработката, са решени. Тезата на изследването е доказана. Получени са конкретни приноси с научен и научно-приложен характер, които са основание за устойчивост на изследването и очертават възможности за развитие.

Всичко това е основание да дам **положителна оценка** на дисертационния труд. Препоръчвам на уважаваните членове на научното жури да подкрепят решение **ЗА** присъждане на ОНС „доктор“ по професионално направление 3.5. „Обществени комуникации и информационни науки“, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (медии и комуникации)“ на **Севар Иванов Иванов**.

09.06.2023, София

Подпис: \_\_\_\_\_

# STATEMENT

**By:** assoc. prof. Alexander Ivanov Valkov, PhD  
Prof. field: 3.7 “Administration and Management”, sc. field “Organization and Management of Non-Material Production (Civil Society Institutions)”  
Public Administration department, UNWE, Sofia

**Regarding:** thesis for the educational and scientific degree PhD in prof. field 3.5 “Public Communications and Informational Sciences”, sc. field “Organization and Management of Non-Material Production” at the UNWE

**Author:** Sevar Ivanov Ivanov

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

**Grounds:** order No. 1104 / 28.04.2023 for participation in the scientific jury

## 1. Information about the dissertant

### 1.1. Details of the PhD programme

Sevar Ivanov Ivanov has studied in the doctoral program "Organization and Management outside the Sphere of Material Production (Media and Communications)" in PH 3.5 Public Communications and Information Sciences at the Department of Media and Public Communications, Faculty of Infrastructure Economics of the UNWE during the period 31.03.2020 - 31.03.2023. By Order of the Rector of UNWE № 918/27.04.2020 he was enrolled in the full-time form of study in the doctoral program, and his scientific supervisor was appointed Assoc. Prof. Dr. Bilyana Ivanova Tomova. The following dissertation research topic has been determined by the decision of the Faculty of Arts (as of May, 2020): Funding Methodology in the Performing Arts: Optimisation Opportunities ', and the topic has not been changed during the study period.

The curriculum of the PhD programme has been fully implemented and within the statutory overall time limit of three years. The total number of credits awarded under the curriculum is 190, with 60 credits from examinations taken, 30 credits from publications, and 100 credits from the dissertation defense. The minimum national requirements for the award of the degree of Doctor of Education and Science have been fulfilled. The rhythmic and precise implementation of the individual study plan should be noted. All planned activities - examinations in compulsory and elective courses, research work, publications, teaching and learning activities and discussions in the Department have been carried out in accordance with the planned (annual) deadlines of the Plan. This indicates very well focused teaching, clear and well thought out ideas for research work, well planned and realistic timelines for teaching and research activities.

At various stages of the work, individual parts of the dissertation research have been discussed in the Department of Media and Public Communications. The final discussion of the draft dissertation was held in the Department on 30.03.2023. On the basis of completion of the research work and expiration of the doctoral study period and the decision of the Faculty Council of the Faculty of Economics of Infrastructure by the Order of the Rector of the UNWE №1157/02.05.2023 the doctoral student was dismissed with the right to defend.

### 1.2. Brief biographical data

The data from the dissertant's CV, more broadly, confirms that successful doctoral study is the legitimate outcome of a highly motivated combination of educational and professional development in the performing arts. This is evidenced by a number of creative and academic awards and nominations.

In just 10 years, from the completion of his secondary education in 2012 at the National School of Commerce and Banking (major in Banking) until now, the dissertant has successively passed all three stages of training in the higher education system. In 2016, she received a Bachelor's degree in Acting for Drama from the National Academy of Theatre and Film Arts, and

two years later, a Master's degree in Performing Arts Management (2018). As part of his studies in the PhD program at the UNWE, Sevar Ivanov was a Fulbright scholar. During the period September 2, 2022 - March 2023, he is on a Visiting Research Fellowship at Baruch College, City University of New York. The results of his research on "Performing Arts Management in the United States. Opportunities for Adapting Best Practices in Bulgarian Reality" are part of his dissertation research.

The professional-career pathway is developing intensively. In the period 2018-2020, the dissertant worked as an actor, executive producer, organizer and coordinator of creative and educational projects and activities. After his Bachelor's degree, he worked as an actor at the Nikolay Binev Youth Theatre, Sofia, and since December 2018 he has been a freelance actor. At the same time, he is gaining considerable practical experience as a producer and arts manager (from September 2020 to September 2022, he is the Deputy Director for Administrative Affairs of the Blagoevgrad Drama Theatre). He is a member of the Board of the Union of Artists (from 2022).

Combining systematic education and in-depth research on performing arts management on the one hand, with wide-ranging practical experience, personal involvement and observations on the other hand, is crucial for the choice of topic and for successful creative work on the dissertation research. This is the basis for a deep and detailed understanding of how the system is structured and how it works and of 'what goes on behind the scenes', of the processes of production and management of cultural institutions in the performing arts.

I know the dissertant, as a lecturer in the PhD programme, during the consultations and examination of the Marketing Communications course (of which I am the holder) and from my participation as a reviewer of the dissertation draft during the last discussion in the department (30.05.2023). My impressions are of an excellently educated PhD student and a motivated researcher. The PhD studies as well as the choice of research topic are a combination of focused education with a professional career, which contributes to the training, to the quality of the dissertation research and to its scientific-applied value and usefulness.

## **2. General characteristics of the dissertation**

**2.1 Parameters.** The submitted manuscript consists of 243 pages, 229 pages of which are the main text, structured in the following parts: introduction, five chapters and conclusion. A total of 14 figures and 12 tables are included in the main text of the dissertation. A list of abbreviations used in the text, figures and tables is given at the beginning of the manuscript, and at the end, as part of the conclusion, a list of contributions and a list of publications on the subject of the dissertation. The bibliography of the dissertation (pp. 230-243) is structured in sections according to the type of publication. It includes a total of 208 literature and information sources, of which books and scientific articles on the subject are a total of 270 sources (170 in English and 100 in Bulgarian). These sources correspond to the subject area of the study and highlight its importance. Although the topic outlines a study with a predominantly scientific and applied character, the rich bibliographical reference shows the broad theoretical and methodological basis of the dissertation. The manuscript demonstrates the serious efforts of the dissertator to be rigorous in all elements of the dissertation research and to present convincing theoretical and empirical support for all the issues he addresses. There is a conscientious use of knowledge, sources cited and selection of information. Not all of the sources cited in the bibliography are clearly indicated by direct reference in the text. The sources in the bibliography do not strictly follow the alphabetical order of Cyrillic and Latin (they are mixed in places). Academic standards for the presentation of the literature are observed. The approach taken to handling sources in citation and reference is in brackets in the text, and notes are set out with a 'footnote' index. Tables and figures are clearly and consistently numbered, accurately titled and correctly referenced. A significant number of them present author's generalizations and results, for which they are explicitly identified as author's. The brief introductions at the beginning of each chapter with reference to the logic of the study and the

expected results and especially the summaries and conclusions at the end of each chapter are a very good and useful structural solution.

The dissertator's work in the preparation and presentation of the manuscript is of a high standard - minor inaccuracies are rare; there are virtually no errors or ambiguities in the analyses and conclusions; there are no omissions in the structure.

**2.2 Relevance and importance of the topic.** The dissertation is devoted to a topical and significant topic, motivated by practice, entirely application-oriented development, the result of which will have methodological significance not only for the performing arts. Nearly two thirds of all employees of the structures and institutes of the Ministry of Culture are employed in the field of performing arts - 4,700 people out of a total of 7,300 and ½ of the Ministry's budget. The research can be defined as a scientifically applied (as a result) project, in which the scientific knowledge that provides the basis and organizes the reflections on the topic lives practically. Combining scientific knowledge across a wide range, years of study in the PhD program, here and abroad, with personal motivation, direct observation, direct participation and experience, is the "alchemical mixture" that motivates the research process and is determinant of its outcomes.

The topic of Methodology is essential for the effectiveness of public management of the cultural sector. Financial rules are the material basis of the policy. This dissertation raises the question of the public policy model for the performing arts and, more specifically, the public financial policy for maintaining and developing a key area of the Culture Sector, that of the performing arts. The funding methodology through which the state subsidy to state cultural institutions is determined affects all stakeholders and mirrors the interests of the actors involved, whether it is a state institution responsible for policy or an individual cultural institution producing a performing product. Such an understanding of the dimensions and implications is evident throughout the manuscript and especially in the final section.

As an instrument of the Ministry of Culture for policy-making in the performing arts, the Methodology suffers from a number of defects. These include (1) frequent rule changes, (2) the perverse and divergent incentives it creates, (3) the reactive nature of rule changes, (4) the unequal treatment of participants, (5) the failure to take into account factors important to the functioning of individual cultural organisations, etc. This limits the scope for cultural policy and renders inefficient the spending of limited public funds. To overcome these problems, the dissertation argues for a principled solution through what it defines as a 'new management philosophy'. It consists in changing the way the budget subsidy is formed and distributed, by applying an individual approach to each institute and a new basis for their financing (instead of the income from the core activity, the ministry should finance the expenses incurred). This is the idea of the dissertation research and the scientific problem that the dissertation seeks to solve.

**2.3. Study design.** The author has developed the main elements of the research design in the introduction (pp. 9-19): relevance and significance of the problem; object and subject; aim, main thesis, working hypotheses and research objectives; methodology and methods; limitations of the research; logic of the research.

- The title of the dissertation is very well formulated, highlighting three important aspects: the object of the research - the performing arts; the subject of the research - the public funding of the performing arts; the problem to be solved - the possibilities for optimising the funding model. The solution of this problem also outlines the main objective of the work (pp. 11 and 17) - the optimization of the methodology for allocating public funds for culture will improve the overall cultural situation in the country. The main objective is recognised in a package of expected economic and social consequences at different levels: increasing the effectiveness of the policies implemented by the Ministry of Culture (at the institutional level); improving the creative activity of theatres and their infrastructure (at the organisational level); preserving the development and promotion of Bulgarian art and culture (at the public level); more adequate access and higher consumption of cultural goods for the population (at the individual level).

- In research terms, the stated aim is achievable. Reasons for this, already at the planning stage of the research, can be found in two directions: first, in the very well developed target network of the dissertation and second, in the research methodology.

The working hypotheses draw attention to 4 leading aspects for a meaningful clarification of the thesis: the need for change is motivated by the systemic flaws of the current funding mechanism; the determination of the size of the budget subsidy based on the costs of individual cultural organizations eliminates the inherent economic uncertainty and unpredictability of the sector; the change in the financial rules will make it possible to implement a sustainable cultural policy (by the Ministry of Culture) and will improve the conditions and results of the work

The research tasks, 8 in total, specify expected key results in the logic of the text. The tasks support the main objective and complement it in different aspects: in methodological terms they are related to conceptual identification and classification, and in practical terms to the analysis and evaluation of public funding mechanisms.

The research methodology is relevant to the objectives stated in the thesis. Modelling the study by applying 'scenario optimization' allows for an assessment of the impact of the proposed changes in financial regulations. Taking into account the positives, risks and negatives of each of the alternative models and scenarios, the author conducts an impact assessment, although he does not explicitly define it as such. The dissertation's proposed change in the funding principle is a radical governance alternative, requiring a decision search across a wide range of possible scenarios: do nothing or make the changes, with utility considered against the outcomes of the baseline scenario.

- The dissertation is structured in 5 parts: logically connected relatively independent stages that lead to the main aim of the research. A structural framework of the dissertation in "five actions" outlines a long research path, but the benefits of a more unfolded structuring are more - all relevant elements necessary for the final solution are covered. There are no superfluous elements in the architectonics of the dissertation: characterization of performing arts as an object of governance (Chapter 1) - definition of the state cultural sector and cultural institutes (Chapter 2) - study of financial policy and the defects of the budgeting mechanism (Chapter 3) - outlining alternative funding models (Chapter 4) - scenario-based financial modelling (Chapter 5).

It should be noted that this is a pioneering study in a new and neglected in our country specific subject area, but significant for the management and development of the Culture sector.

### **3. Scientific and applied results**

**a) Chapter One** ("*The Performing Arts: Between The Market and The State*") theorises the governance alternatives of the performing arts sector in an economic context. The two perspectives outline the coordinate system of dominant economic forces that determine the diversity of cultural institutions' objectives, institutional organisation, behaviour, funding and applicable governance models. The dissertation adopts as its initial theoretical platform the "contemporary theory of management of arts, cultural and creative industries" (art management). In order to outline the specific applied and scientific field of performing arts, the dissertation highlights key terms and concepts from the field of arts management. This provides him with the opportunity to analyse four issues essential for the research. First, what is the place of performing arts in cultural and creative industries. The answer to this question provides information about the inherent features and specificities of the performing arts that reflect on their funding. Secondly, what are the defects inherent in their economic organisation. The result is a clearer understanding of the market boundaries in the performing arts. Third, what are the driving forces (logics) in the management of cultural institutions. The generalized answer to this question (which the dissertation shares from a study of others' experiences) provides a valuable methodological tool for designing, describing and evaluating the governance of cultural (performing arts) organizations. Here and in the following chapters, the dissertation affirms that different models of performing arts management stimulate different aspects or logics of governance. Successful performing arts

management (at micro and macro levels) requires a balance between the three guiding logics of management. The latter is key to understanding performing arts reforms. Fourthly, how the (value of the) cultural product is formed, by way of the core business of the cultural organisation. Using the concept of M. Porter, the dissertation develops and interprets the "creative value chain", which is particularly important for understanding important aspects of performing arts organizations: economic motives, economic behavior, economic outcomes.

**b) Chapter Two** ("*Typology and Institutional Characteristics of Cultural Institutes in the Performing Arts*") pragmatizes the analysis started at the organizational level. The dissertator focuses on the specific object of his research by presenting and analyzing 5 managerial (applicable in practice) cuts in relation to cultural institutions. The typologies made are according to important attributes for management and understanding the specificity of the activity, such as: type and form of ownership, management model, main object of activity, structure of administrative control and the group of uniform cost standard by which they are formed the budget subsidy. I find the dissertator's generalizations to map the sector convincing. However, the dissertation does not stop here, but takes an important step by "assembling" these 5 typologies of cultural organizations into a common, macro-governance appropriate object that ensures the sustainability of the performing arts in our country - the "state cultural sector". It provides a clearer understanding of the objectives of cultural policies, the respective roles of the state and the functions of the Ministry of Culture. The diversity of the overall picture obtained is of great importance for making sense of the planning and allocation of budgetary resources for the performing arts, the conditions in which individual cultural organisations are placed, how the activities and contributions of individual cultural organisations are evaluated (e.g. by the indicator "audiences reached on the main stage", etc.). The management mapping of the sector in a demographic, social and economic context is a necessary condition for successful and sustainable cultural policy (including on a financial basis). Hence the need for professional management expertise, both in cultural organisations and in the Ministry of Culture itself.

**c) Chapter Three** ("*Management and Funding Policy in the Performing Arts*") can be described as analytical, as its main task is to examine the model of management and funding of the performing arts applied by the Ministry of Culture. To accomplish this task, the dissertation summarizes results in three areas: (1) analysis of the dynamics and expenditure structure of the Performing Arts budget program, (2) analysis of the budget allocation mechanism, and (3) analysis of the financial policy during the pandemic.

The picture that emerges from the analysis is not unambiguous. On the one hand, public resources for arts and culture outline a trend of "gradual but steady increase", which together with guaranteeing the salaries of performing arts employees (from 2/3 to 3/4 of the funds in different years are for salaries) solve a major task of cultural policy - "preserving the scale and activity of performing arts in the country" (p. 84). On the other hand, the mechanism of budget allocation puts theatre organizations in different conditions. The dissertator provides arguments that the application of a unified model (a single cost standard), formed by common indicators (subject of main activity and own income realised) creates and reinforces economic division and has a negative impact on the activity of cultural institutions (p. 91). The author rightly argues that simple and generalized formulas of resource allocation are a good and easy solution from an administrative and financial point of view, but they lack cultural policy (p. 117). The financial rules applied for the distribution of the budget subsidy with an emphasis on revenue create an "artificial competitive environment of not really competing organisations", which strongly distorts economic incentives. This creates a closed vicious circle: the cultural organisation placed in less favorable external conditions will have lower own income, which will reduce the budget subsidy and therefore the possibilities for new artistic production. The cultural sector is diverse, which requires reflecting demographic and social factors that directly affect cultural institutions. Taking diversity into account is a reason for the dissertation to call for an "individual approach" in addressing this issue.



**d) Chapter Four** ("*Management Models for Reformation of the State Cultural Sector*") aims to identify the range of possible alternatives that could be used to change the funding model. The starting points for managerial innovation in the sector are (1) clarifying the role of the Ministry of Culture vis-à-vis professional and wider national audiences, and (2) defining the main problem areas that affect the state cultural sector. The problems that practice poses determine the directions of reforming the state cultural sector. The dissertation outlines and analyses the following more important ones: the lack of political sustainability and long-term horizon in the management of the sector; the restrictive nature of legal changes; the misallocation of responsibilities between the Ministry of Culture and the cultural institutes in the management of the sector and the implementation of cultural policy; the chronic neglect of the maintenance of property and material facilities. Two models of financial management of the performing arts are analysed in detail through the prism of solving these problems: the model of delegated budgets applied to municipal cultural institutes and the model of the performing arts in the USA. Practical management experience and training under the Fulbright program help in comparing the strengths and weaknesses of the two models to extract those features that have real potential for adaptation to the state cultural sector. Insofar as the second model is not applicable, the funding model for municipal cultural institutes provides the necessary good practices. These, according to the dissertation, are the guiding principle of budgeting - covering costs (including salaries and property management) and the internal structure of collegial management of cultural institutions.

**e) The fifth chapter** ("*Funding Methodology in the Performing Arts: From Administrative Tool to Cultural Policies*") presents the dissertant's views on a change in the current funding model, in which the current and leading motive in the management of state cultural institutions is higher own income values. Based on an analysis of the revenue and expenditure side of the Performing Arts budget programme by main types of activities, the author assesses two scenarios for changing the current financial rules: a 'pessimistic' and an 'optimistic' one. Both aim to level the playing field of the state performing arts cultural institutions by introducing a "cost logic" of budgeting, i.e. the budget subsidy covers the costs incurred in the previous reporting period. The first scenario foresees the "technical solution" - updating the expenditure standards for cultural institutes while maintaining the current public funding rules. This, according to the dissertation, is possible by introducing an individual financial rate that allows reallocation of budget funds to cover the costs of cultural institutions. A major problem in implementing the scenario is the requirement for constant updating of standards. The second scenario envisages a radical solution - a change in the basic component for the formation of the budget subsidy, which is formed on the basis of the expenditure of the previous reporting period (similar to municipal cultural institutes). It is argued that this change would cover labour costs, running costs and property management. This scenario eliminates competition between cultural organisations - the revenue generated will have an ancillary function, providing the costs for the specific public display of the cultural production.

#### **4. Scientific and applied contributions**

The contributions mentioned by the author (pp. 227-228) are in two groups: (1) results of methodological nature and (2) results of scientific and applied nature. What I do not accept is the 3rd methodological "contribution" - it cannot be recognized as a research result and scientific (or practical) novelty. The contributory points can be refined succinctly as follows:

- *theoretical and methodological*: a mapping of the structure of the state cultural sector in the performing arts has been carried out; an individual approach to budgeting resources has been argued, which takes into account the influence of demographic and economic factors; an approach to evaluating performing arts management models has been applied, which requires a balance between the three guiding logics - creative, managerial and political; a categorisation of the costs of performing arts organisations at different stages of the main production
- *applied*: identified the factors and problems facing the management of the sector;

identified directions for reforming the sector; assessed the scope for adapting best practice from alternative models of performing arts management and funding; assessed the implications of applying scenarios of changing the parameters of funding methodology.

The above scientific results are the personal work of the dissertant. Opportunities for continued and expanded research are available.

## **5. Publications**

The dissertation has not been published as an independent monographic study. In the abstract there are 3 publications on the topic of the dissertation - reports of the dissertant's participation in scientific forums. These publications are independent author's works, published in Bulgarian, which reflect the main points and achievements related to individual stages of the dissertant's research work. There are no publications in indexed scientific journals or in co-authorship with the supervisor. The number and structure of publications meet the minimum national requirements for publication credits (30 points).

Considering the relevance and importance of the topic for the cultural sector in the country, as well as the dissertant's capabilities as a researcher and direct participant in the subject of the dissertation, the publication activity could be higher. Publications on the topic of the dissertation research are important for opening scientific and public debate in order to improve the management and financing of the state cultural sector and the cultural situation in the country.

The publication "*Failure in the Methodology for Financing the Performing Arts in Bulgaria*" (2021) presents the parameters of the funding mechanism for the state cultural institutes in the country. The consequences of the practical application of the main financial instrument of public management of the sector - the Methodology for the Allocation of State Financial Resources - are outlined. It is concluded that there is a lack of sustainability and fairness in the distribution of funds, in the sense that state cultural institutes are not placed on equal footing in terms of funding. This is the main argument for an individual approach to state cultural institutions. Managing and Financing State Theatres during the Covenant-19 (2021) analyses the management models applied by the Ministry of Culture during the pandemic. It concludes that changes in the methodology for allocating funds to the performing arts would enhance the effectiveness of cultural organisations in the long term (post-pandemic). On this basis, the author outlines that the leading factor determining the amount of the state subsidy for the following year should be the expenditure incurred by the state cultural institutes from the previous year. The third publication, "Expenditure Policy of State Performing Cultural Organizations" (2021) analyzes and characterizes the expenditure of state theater organizations in the process of value creation. On this basis, the author argues for the main idea of the dissertation research - a change in the funding model of the performing arts organisations, using expenditure as the basic component for the size of the delegated budgets of individual state cultural organisations.

These publications are entirely the work of the author. They are an initial attempt to share with the scientific community the results of the pioneering research work carried out and to initiate a public debate on the topic of the thesis.

## **6. Abstract**

The abstract is developed in Bulgarian and English, mirrored in content and collected in a total book body of 78 pages. The total length of the abstract in Bulgarian is 42 pages.

In terms of content, the abstract is a synthesized statement of the main ideas and results of the dissertation research that faithfully and accurately reflects all the main points of the research. The abstract provides information about the relevance and significance of the research problem, the network of research tasks, the objectives and hypotheses that shape the logic and content of the study, and presents sketchily but convincingly the main solutions in terms of the applied research methodology. The content of the dissertation is presented in a synthesized way, in the logical coherence of the different parts, the main conclusions for each stage of the research are highlighted. The text is clear, concise, readable and understandable. There are references to

scientific innovations/contributions and to publications on the dissertation topic.

## **7. Discussion**

At the final discussion stage of the dissertation project in the department, I made a number of critical comments and recommendations for improving the manuscript. The vast majority of these were taken into consideration and accommodated in the final version of the dissertation research. I believe that the dissertation represents an original, original scholarly product that demonstrates depth and competence in the research topic and independence in scholarly inquiry.

This dissertation is an invitation to scholarly debate. The dissertation and its proposed results are a challenge for broad public discussion. In this perspective, some principle comments can be briefly noted to it:

**a.** I do not share the idea of centralizing the management of the state cultural sector in the performing arts. It runs as an overall narrative, both as a premise and as an outcome in the dissertation. I accept the dissertation's arguments for refinement, structuring, sustainability and clarity of the functions of public institutions - this is a logical solution necessary for any model of public governance. However, making the Ministry of Culture the "largest producer of creative content in the country" (p. 126 et al.) means that it performs functions incompatible with its role of direct and operational management of cultural institutions. This contradicts its role in public governance, namely to shape and implement public policy in the sector.

**b.** In continuation to the above comment, I believe that the theoretical foundation of the dissertation research cannot be limited to the field of art management. I note this because theory is essential for understanding problems and for finding valid practical solutions. I believe that reducing sector management to the field of art management is (self-)limiting. This has not gone unnoticed by the dissertation. As he repeatedly points out, the conceptual and pragmatic solutions launched by art management (valid on an organisational level) are not applicable in the field of the public cultural sector. Without diminishing the value of the analyses made in this dissertation, the transposition of concepts and solutions from art management to governance through public policies, i.e. from the organizational to the institutional level, is not seamless. Public policies and arts management are not managerial alternatives, but are closely related and assumed aspects of public sector management of the performing arts. A possible integrative platform of these aspects of sector governance (arts management and public policies) is the structural description of the three logics of governance (made in Chapter 1) and the search for a balance between them.

**c.** A real, sustainable and socially beneficial outcome of a change in the funding model can only occur in the broader context of reforming the sector, its structure and its governance. The proposed change to introduce cost logic into the funding model is not a technical (optimisation) issue of finding the most efficient allocation of funds. The assumptions adopted by the dissertator about the imperative of 'preserving the volume and scale of the sector' are understandable for the reasoning of the author, but are highly restrictive. In other words, the introduction of a fundamentally new logic of resource allocation requires a broader rethinking of the structure of the sector, of the functions of the different actors at different levels and through the prism of the public interest.

**d.** The idea of an individual approach to the management of cultural organisations, i.e. management that is more sensitive to the specificity of the cultural environment, to societal commitments and goals, to the factors in which specific cultural organisations operate - this is an approach that deserves admiration. It is a way of better managing and budgeting public resources. On the contrary, the administrative fixing (updating) of the current 'uniform cost standards' as individual rates that adjust the budget subsidy of each cultural organisation to the level of costs is a disincentive (compensatory) economic mechanism.

**e.** If the idea of centralization (a model in which the state is the main entrepreneur and owner) is based on the specificity of the cultural sector and its inherent market defects, the search for a balanced (optimal) model should also take into account the inherent defects of non-market

solutions. The inherent social and economic consequences of state (non-market) centralization should be considered as a concrete outcome in the implementation of the different optimization 'scenarios'.

f. The dissertation topic assumes the method of "scenario optimization" used by the dissertator. Both scenarios stand on the paternalistic premise - the state is the owner and has the behaviour of the main entrepreneur in the sector. The main priority is "preserving the volume and scale of the already established theatre infrastructure and organisational capacity of the state sector" (pp. 137, 160). This severely limits, to the point of impossibility, the successful adaptation of models and practices discussed in Chapter 4 (section 4.3). On the one hand, the US performing arts governance system is unworkable, at least as far as the state cultural sector is concerned. On the other hand, the approach in which the Ministry of Culture forms a general budget and which it "delegates" to state institutes, analogous to the funding of municipal cultural institutes, is problematic from a managerial point of view. In these two aspects, the study of European practices and solutions related to the scale, organization and management of the state cultural sector and the assessment of their applicability is a necessity.

The comments made can be part of a debate that the dissertation initiates. The remarks do not detract from the overall and very positive impression of the dissertation presented and the qualities of a researcher convincingly demonstrated by the dissertator.

## 8. Questions

a) The COVID-19 pandemic was an unprecedented test of the cultural sector's (and not only its) survival to maintain its core functions in response to sudden and severe shocks and crises. The "optimistic scenario" developed by the dissertator, which requires a change of the baseline component, continues in methodological terms this crisis logic of covering costs when activity is limited due to external circumstances. What is the rationale for applying this crisis logic to the optimistic scenario? What are the disadvantages of this scenario in terms of non-market defects?

b) The optimistic scenario eliminates competition between state cultural institutes in the performing arts and prioritizes "artistic logic" in their management. What then are the economic incentives for efficient use of resources? Are state and non-state sectors on equal footing in this scenario?

## 9. Conclusion

The presented dissertation project draws attention to a topical, scientifically and scientifically significant topic. The dissertation is an original and original research, which shows a very high awareness and in-depth knowledge of the topic, which is contributed by practical experience in addition to doctoral studies. The dissertation research is evidence of the dissertant's ability to conduct independent scientific research, to pose a key problem for practice, to plan, organize and carry out research, the results of which are of high scientific and applied value. The main goal has been achieved and the specific tasks set in the development have been solved. The thesis of the research is proved. Concrete contributions of scientific and scientific-applied character have been obtained, which are the basis for the sustainability of the research and outline opportunities for development.

All this is a reason to give a **positive assessment of the dissertation**. I recommend the esteemed members of the scientific jury to support the decision **FOR awarding the PhD degree** in the professional field 3.5 "Public Communications and Information Sciences", doctoral program "Organization and Management outside the sphere of material production (Media and Communications)" to **Sevar Ivanov Ivanov**.

09/06/2023, Sofia

Signature

assoc. prof. Alexander Valkov, PhD