

*Академия за музикално, танцово и изобразително изкуство
гр. Пловдив*



Васил Атанасов Колев

**„Методология в управлението на проекти
и особеностите ѝ в арторганизациите“**

Автореферат

на дисертационен труд за присъждане на научна
и образователна степен „доктор“

Научен ръководител:

доц. д-р Живка Бушева

Научно жури:

проф. д-р Даниела Дженева

академик проф. Николай Стойков

доц. д. изк. Незабравка Иванова

доц. д-р Татяна Стоичкова

доц. д-р Живка Бушева

Увод

Управлението на проекти, като направление в мениджмънта прави огромен скок в своето развитие през 20 век и се превръща в основен инструмент за ефективно и ефикасно разпределение и разходване на ресурси. За неговото начало няма единодушно мнение. Авторите изследвали въпроса са разделени на две, в своите мнения.

Част от тях смятат, че не може да бъде определено начало на развитието на управлението на проекти, тъй като е резултат на естествена еволюция и е било практикувано през историята на човечеството, като всеки успешен проект е оставял знания, умения, инструменти и техники спомагащи изпълнението на следващият исторически проект. В защита на своето мнение те посочват древните цивилизации и изграждането на масивни постройки, паметници на културата и структури, които изискват огромни ресурси, работна сила, много години на работа, предварително планиране и прецизно изпълнение.

Втората група изследователи смятат, че началото на управлението на проекти е поставено в ранните години на 20 век от Анри Файол и принципите му за административния мениджмънт. В своя защита те изтъкват липсата на запазена обстойна и целенасочена документация за мениджмънта и специфичните техники на управлението на проекти при изграждането на древните постройки и структури.

Същото може да се каже и за управлението на проекти в изкуството. Още през ренесанса появата на нови форми на творчество, развива стремежът не само към технически, но и към творчески постижения. Започват да се създават големи сценични продукции, включващи 200, в някои случаи и повече изпълнители, ефекти и сценична техника. Цялостната логистика, управлението на творческите и техническите екипи и не на последно място разработването и сключването на договори за финансиране налага необходимостта от мениджъри прилагащи нови мениджърски функции и умения, както и специфични техники от управлението на проекти. В основата на това развитие е не само творческият стимул, но и необходимостта от добро финансово управление и осигуряване на нови източници на финансиране.

Ключовата роля на финансирането на арторганизациите при тяхното развитие и съществуване е проблем, който не започва с ренесанса, а бележи началото си още от древността. В България тежестта на финансирането е останало на заден план в годините на социалистическо управление. През това време държавата е основния финансов източник за

развитие на творческите организации, което не предполага необходимостта от комплексни управленски функции на мениджърите.

В края на 20 век, с настъпването на демократичните промени в управлението на държавата и прехода към пазарна икономика, се налага смесеният модел за управление и финансиране на изкуствата, като ролята на държавното финансиране се ограничава, но все още е водеща. Арторганизациите са поставени в нова и непозната среда и необходимостта от набиране на допълнителни финансови средства под формата на постъпления от каса и собствена дейност, външни източници - спонсори, патронаж и индивидуални дарители. Намалените държавни субсидии, необходимостта от увеличаване на собствените приходи, налага развитието на бизнес и управленски умения на артмениджърите в организациите.

Следващият етап от промени свързани с проблемите на финансирането и развитието на арторганизациите бележи началото си със стартирането на предприсъединителните процеси в България за членство в Европейския съюз.

Това поставя и началото на програмното финансиране на изкуството и културата, като разпределението на средствата се осъществява на базата на конкурсно-проектен принцип. На регионално ниво общините разработват културни стратегии, като ежегодно организират конкурси за проектни предложения, които да бъдат включени в културния календар и са частично субсидирани от бюджета на общината. На държавно ниво се разработват културни програми като средствата се разпределят на проектен принцип.

Новата ситуация изисква от арторганизациите и техните мениджъри да разширят сферата на своите знания и умения в нова посока – разработване и управление на проекти. Това е продиктувано от факта, че тези умения, комбинирани с новопоявилите се източници на финансиране представляват достижим вариант за справяне с незавидната ситуация, пред която са изправени изкуствата.

Тази уникална за България ситуация, в която са поставени арторганизациите и техните мениджъри, предизвиква интереса за разработване на дисертационния труд.

Целта на настоящото изследване е да се проучи развитието, постиженията и състоянието и проблемите на арторганизациите, свързани с разработване и управление на проекти. Стремещът е да бъдат устано-

вени основните трудности, както и посоките, в които следва да се работи за да могат повече български арторганизации успешно да разработват и управляват проекти, подпомагащи тяхната дейност.

За постигането на целта бяха поставени следните задачи:

1. Теоретично-исторически преглед в управлението на проекти и връзката му с изкуствата.
2. Анализ на възможните, приложими и използвани методики за разработване и управление на проекти.
3. Емпирично изследване на състоянието на проблемите на арторганизациите, свързани с разработване и управление на проекти.
4. Анализ на специфичните проблеми, свързани с етапа на разработване и етапа на управление на проекти.
5. Извеждане на конкретни, дейности представляващи трудност при изпълнение на отделните фази на проекта.
6. Препоръчване методология за управление на проекти, предлагаща специфични техники при изпълнение на дейностите представляващи трудност.

Предмет на изследването са конкретните проблеми, които стоят пред мениджърите на арторганизации, свързани с разработване и управление на проекти. Търсят се количествените и качествени специфики на арторганизациите и разработваните от тях проекти. Изследователски интерес представлява използването на съответна методология за разработване и управление на проекти и идентифицираните проблеми и добри практики.

Обект на изследването са арторганизации от страната, с различен профил на дейност и различна форма на собственост – държавни, общински и частни.

Като основни методи на изследване са използвани историко-хронологичния, аналитичния, сравнителен анализ и анкетно проучване в рамките на социологическото изследване.

Основната хипотеза е свързана с допускането, че в редица арторганизации независимо от техния статут и форма на собственост се разработват и управляват проекти, но честотата им не е достатъчна, за да окажат ефективно влияние върху развитието на арторганизациите.

Предварителното ни разбиране бе, че не използват доказана методология при разработване и управление на своите проекти.

Също така допускаме, че мениджърите в арторганизациите изпитват нужда от актуализация и допълнителна методология, с цел разрешаване на възникнали проблеми в процесите на разработване и управление на проекти. Същевременно считаме, че далеч не всички арторганизации използват напълно възможностите за допълнително финансиране чрез проекти, поради различни причини, включително и такива независещи от мениджмънта им.

Постигнатите резултати и изводите от тях смятаме, че ще бъдат ценност за бъдещото развитие на артмениджмънта, а по специално и на неговото направление разработване и управление на проекти в изкуствата.

I Глава

ИСТОРИЯ И ТЕОРИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Управлението на проекти като направление в мениджмънта е претърпяло множество промени и продължава да се развива. Факт е, че когато се говори за историята и началото на управлението на проекти няма единодушно мнение по въпроса.

Ако обърнем поглед назад в историята, ще открием примери за това, че управлението на проекти се практикува, откакто съществува хронология за организирана човешка дейност. Зараждането и развитието на древните цивилизации поставя началото на изграждането на древни постройки, паметници на културата и структури, които изискват огромни ресурси, работна сила, много години на работа, предварително планиране и прецизно изпълнение. Интересни примери илюстриращи това са Седемте чудеса на древния свят: Египетските пирамиди, Висящите градини на Вавилон, Статуята на Зевс Олимпийски, Храма на Артемида, Мавзолея в Халикарнас, Родоския колос, Александрийския фар. От всички тях единственото оцеляло до днешни дни и посочвано като най-ранен пример за управление на проект са Египетските Пирамиди (ок. 2580 - 2460 г. пр.н.е.) в Гиза.¹

Независимо от наличието на всички великолепни исторически проекти, документацията и историческите записки свързани с методите на изпълнението им е оскъдна. Това може да бъде отдадено на няколко фактора: образованото висше общество е било по-заинтересувано от дизайна и архитектурата на крайния резултат на проекта отколкото от методологията на изпълнение; изпълнителите са били предимно занаятчии, които не е задължително да са високо образовани и не са имали интерес да споделят методите си, напротив детайлите по изпълнението са били пазени в тайна сред различните племена или фамилии специализирани в определени занаяти и са се предавали от поколение на поколение.²

За еволюцията в управлението на проекти през годините трябва се разглеждат хронологично не само факторите, но и различните инструменти, техники, създаването на организации споделящи опит и обучение както и методологиите, които са прилагани и са се наложили, като работещи добри практики. Ако се присъединим към мнението, че реално документиранието на принципите при управлението на проекти води началото си от XX век, задължително е хронологичния обзор да започне с „бащата“ на административния мениджмънт Анри Файол. Представеният в

¹ http://www.seven-wonders-world.com/pyramid_giza.htm

² <http://pmkarma.blogspot.bg/2008/11/ancient-project-management.html>

дисертационния труд цикъл обхваща най-важните етапи в развитието и институционализацията на управлението на проекти представени в хронологичен ред:

- 1908 г.: Анри Файол, дефиниране на административните функции –планиране, разпореждане, организиране, координиране, контролиране; и 14 главни принципа на администрирането
- 1917 г.: Хенри Гант – диаграми на Гант – инструмент и методология в управлението на проекти
- 1957 г.: CPM/PERT - метод на критичния път и приложение на математически модели в управлението на проекти /The Critical Path Method (CPM); „Техника за оценка и преглед на програмата“/ Program Evaluation Review Technique (PERT)
- 1962 г.: Министерство на отбраната на САЩ въвежда подходът „Структура на работните пакети – методология за детайлно разработване и управление на проекти /Work Breakdown Structure / (WBS)
- 1965 г.: В Европа е основана Международната Асоциация за Управление на Проекти - The International Project Management Association (IPMA)
- 1969 г.: Създава се „Институт за управление на проекти“ в САЩ (Project Management Institute (PMI))
- 1970 г.: Създава се метода на Логическата Матрица базиран на международно изследване извършено от Леон Розенбърг
- 1975 г.: Методът PROMPTII – нов структуриран поход за управление на проекти
- 1975 г.: Публикува се „Митичният Човеко-Месец:Есета за Софтуерно инженерство“ от Фредерик Брукс и управлението на проекти
- 1984 г.: Публикува се „Теория на ограниченията“ (Theory of Constraints) на Е. Голдрат и приложението ѝ в управлението на проекти
- 1986 г.: „Scrum“ нов стил в управлението на проекти за разработване на софтуер и софтуерни продукти
- 1989 г.: Управление на спечелената стойност - Earned Value Management (EVM) метод в управлението на проекти за измерване на финансовата ефективност и изпълнението на проекта

- 1989 г.: PRINCE разработен и актуализиран на базата на PROMPTII
- 1992 г.: „Управление на Проектния Цикъл“ (“Project Cycle Management” (PCM) базиран на метода на „Логическата Матрица“ е приет от Европейската Комисия, като основна методология за разработване и управление на проекти и програми
- 1996 г.: Публикува се PRINCE2, процесно базирана методология с по-широко приложение не само в IT сектора
- 1997 г.: Управление на проекти с метода „Критична Верига“ Critical Chain Project Management (CCPM), иновативен ресурсно ориентиран метод
- 2001 г.: Манифестът Agile - The Agile Manifesto и дванадесетте принципа на Agile Software – най-широко разпространената методология в IT сектора
- 2006 г.: „Рамка за управление на общите разходи – Интергрирана методология за управление на портфолио, програма и проект“ (Total Cost Management Framework- An Integrated Methodology for Portfolio, Program and Project Management).
- 2012 г.: ISO 21500:2012 Стандарт за управление на проекти

Артмениджмънт, Финансиране на изкуствата, проектните принципи и управлението на проекти

Въпреки, че управлението е уникална дейност развиваща се от векове, в частност мениджмънта в изкуствата е още по-специфичен от гледна точка на крайния продукт и необходимостта от реализиране не само на творчески постижения, морални и културни ползи, но и на финансов резултат.

Сходства със съвременните техники за разработване и управление на проекти, както и елементи от конкурсно-проектните принципи на финансиране в изкуствата могат да бъдат открити още през Ренесанса.

Един от центровете на култура и изкуство през периода е Флоренция, там най-силно влияние е имала фамилията Медичи, които са един от най-щедрите меценати и под тяхното покровителство и финансиране работят изключителни творци и се създават множество шедеври. През този период църквата като институция продължава да е един от най-големите поръчители на произведения на изкуството, за която са работили много гениални творци. Отношението меценат-творец, църква–творец, пряко кореспондират със съвременните отношения между институции,

фондове, фондации и арторганизации и творци разработващи и изпълняващи проекти по техните програми за финансиране. По отношение на целите, ренесансовите творци са получавали финансиране за изработката на творби, които са служили за целите на институциите и меценатите, респективно изпълнението на проекти от съвременните арторганизации финансирани от различни програми и фондове служи за постигането на целите на програмите и реализирането на културните политики.

Сходства можем да открием и с днешния основен метод при организацията на разпределение на ресурсите на фондовете и програмите на база на конкурсно-проектния принцип. Хронологично преминаващ през следните етапи: публикуване на обява за набиране на проектни предложения, определяне на комисия за оценка на проектните предложения, разглеждане и оценка на проектните предложения, избор на проектите които ще бъдат финансирани. Съществуват доста примери за използването на този принцип за избор на изпълнител и в Ренесанса, един от тях е свързан с творчеството на Гиберти: „през 1402 г., флорентинското търговско сдружение обявява конкурс за украса на бронзовите врати на Флорентинския баптистерий. На този конкурс се явяват седем скулптори, но журито одобрява само проектите на Брунелеско и Гиберти. Журито възлага окончателно работата на Гиберти.“³

Друг важен елемент при изпълнението на проекти, са договорните отношения, между финансиращи организации и изпълнител възникващи след одобряване на проектно предложение за финансиране. Предварително определени са: ресурсите които ще бъдат изразходвани, продукта или услугата, която ще се получи като резултат от изпълнението на проекта и времето за изпълнение. Интересен пример за подобни отношения е шедьовърът на ренесансовата скулптура, символ на Флоренция статуята на „Давид“, създадена от италианския художник, скулптор, поет и архитект Микеланджело. Ренесансовият майстор е получил 400 флоринта за изработката на скулптурата, поръчана през 1501 г. за градската катедрала и е имал поставен срок за изпълнение от две години.

Новото време

Независимо от огромната тежест на икономическите аспекти в съвременното развитие на изкуството и поставянето му в условия на пазарни взаимоотношения, до средата на 60-те липсват сериозни научни изследвания и публикации в сферата на икономиката на изкуствата. За пионери в тази област се смятат двамата американски учени Уилям Баумол

³ <http://svyat.com/%D0%B8%D0%B7%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%82%D0%BE-%D0%B2-%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7-%D0%BA%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE>

и Уилям Боуен, които през 1965 г. след мащабно икономическо изследване на икономическите и финансови трудности пред които са изправени изкуствата в САЩ, Великобритания, Австралия и Нова Зеландия, публикуват труда си под заглавие „Сценичните изкуства: икономическа дилема“. Баумол и Боуен извеждат основните икономически принципи на функциониране на изкуствата, реалната необходимост от външна финансова помощ и поставят основите на т.н. „положителна теория за финансово подпомагане на изкуствата“⁴

В България след втората световна война до началото на деветдесетте години на 20-ти век, по времето на тоталитарния режим развитието и управлението на изкуствата се извършва по модела на държавно подпомагане на изкуствата. Държавата е основния финансов източник за развитие на творческите организации, което не предполага необходимостта от комплексни управленски функции на мениджърите.

След преминаването от тоталитарно към демократично управление на държавата и прехода към пазарна икономика, се налага смесения модел за управление и финансиране на изкуствата, като ролята на държавното финансиране се ограничава, но все още е водеща. Арторганизациите се изправят пред необходимостта от набиране на допълнителни финансови средства под формата на постъпления от каса и собствена дейност, външни източници - спонсори, патронаж и индивидуални дарители. За артмениджърите осигуряването на допълнителни финансови средства се превръща в основна дейност.

Управление на проекти и приемане на България в Европейския съюз

Със стартирането на предприсъединителните процеси за членство в Европейския съюз на България се поставя и началото на програмното финансиране на изкуството и културата, като разпределението на средствата се осъществява на базата на конкурсно-проектен принцип. На регионално ниво общините разработват културни стратегии, като ежегодно организират конкурси за проектни предложения, които да бъдат включени в културния календар и са частично субсидирани от бюджета на общината. На държавно ниво се разработват културни програми като средствата се разпределят на проектен принцип.

От 2007 г. с постановлението за изпълнение на държавния бюджет започва утвърждаването на бюджетните разходи на Министерството на

⁴ Baumol, W. & Bowen, W., "On The performing arts: The anatomy of their economic problems", The American Economic Review, N5, 1965

културата по програми в рамките на утвърдените им разходи по „Политика в областта на опазване на културно-историческото наследство и подпомагане създаването и разпространението на изкуство и на културни продукти и услуги”. В разпределението на администрираните разходи по съответната програма се предвиждат и субсидиите за творчески проекти в размер на 8 300 000 лв.

С приемането на България за член на Европейския съюз през 2007 се отварят нови възможности за осигуряване допълнително външно финансиране на арторганизациите чрез участие с проекти по програми финансирани от Европейски институции. През настоящия програмен период 2014-2020 една от най-широко обхватните програми е „Творческа Европа“ с бюджет от 1,462 млрд. евро. Програмата е структурирана в три подпрограми: подпрограма „МЕДИА“; подпрограма „Култура“ и между-секторно направление.

Възможностите за допълнително финансиране на арторганизациите чрез разработване на проекти, както и тенденцията за финансиране на проектен принцип, поставя нови изисквания към артмениджърите - да бъдат запознати с техниките и методите на едно сравнително ново направление в мениджмънта, а именно управлението на проекти. В същото време това поставя и въпроса пред арторганизациите: Трябва да наемат отделни специалисти, да създават звена или отдели по управление на проекти или специфичните техники и методи да станат част от длъжностната характеристика на артмениджъра? Няма единодушно мнение по въпроса, но ако почерпим опит от бизнес организациите, решението на този въпрос зависи от капацитета и мащаба на организацията, както и от броя проекти, които изпълнява по едно и също време.

II Глава

МЕТОДОЛОГИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Проект. Цикъл на проекта

Икономическите дейности на всяка една институция, организация или фирма са два основни типа: текущи или организирани в проект. Текущите дейности са рутинни и повтарящи се, извършват се за поддържане на ежедневната работа на организацията или институцията и се определят като оперативни. Дейностите, които са еднократни или временни осъществени в рамките на предварително зададен период от време (всеки проект има начало и край) и уникални, тъй като са свързани с изпълнението на конкретна цел са проектните дейности. И двата вида дейности ангажират ресурси за тяхното изпълнение – човешки, материални, финансови, информационни, биват планирани, използват се набор от техники и инструменти за тяхното изпълнение и контрол. Основните разлики между двата типа дейности са, че текущите дейности са повтаряеми във времето докато дейностите организирани в проект са еднократни или ограничени във времеви период до постигането на определен резултат или продукт. Различават се и целите на текущите и проектните дейности, при проектните след постигането на предварително поставената цел дейностите се преустановяват и проекта приключва, а оперативните се използват за поддържане на ежедневната работа, поради което те продължават да се изпълняват и повтарят във времето.

В зависимост от сферата на тяхното изпълнение могат да се срещнат различни формулировки на определение за проект, но общото във всички от тях около, което авторите се обединяват в мнението си е, че проект е система от предварително планирани взаимосвързани дейности, които трябва да постигнат предварително поставени цели с точно определени ресурси в зададена времева рамка.

Класификацията на видовете проекти е в зависимост от избрания критерий, като могат да бъдат определяни в няколко насоки.

В зависимост от сферата на дейност на организацията – строителни; инвестиционни; бизнес проекти; арт проекти; проекти за развитие и т.н.

В зависимост от проектния обхват – стратегически със срок от 2 до 5 години и висока сложност на дейности и изпълнение; системни със срок 1-2 години със средна сложност на дейности и изпълнение; оперативни, които са краткосрочни и с по-ниска сложност на дейности и изпълнение.

В зависимост от формата на финансиране на проектите се делят на

вътрешни и външни. Вътрешните проекти се финансират със собствени средства и поставените цели, резултати и качество за изпълнение от проекта са съобразени единствено с нуждите и интересите на организацията.

Външни проекти са тези, чието финансиране се извършва изцяло или частично от донорска организация – европейска програма, държавна програма, общински фондове, различни видове фондации и т.н. Този тип проекти освен основните характеристики описани по горе в труда, притежава своите особености, на които всяка една организация трябва да обърне внимание преди да започне разработването и изпълнението им:

- Всеки проект бива изпълняван в рамките на регламент и насоките на финансиращата програма

- Целите на проекта трябва да са в съответствие или да допринасят за изпълнението на целите на финансиращата програма

- Кой може да участва, времевата рамка за изпълнение, размера на финансиране и съфинансиране се определят от финансиращата програма

Всички проекти имат своя жизнен цикъл състоящ се от отделни фази, които се наричат цикъл на проекта. В голяма част от литературата за управление на проекти цикъла на проекта се сравнява с живота и етапите на развитието на човека. Всеки проект започва своето съществуване като идея, следва разработването на тази идея в проект, последвана от неговото изпълнение, след което проекта се приключва и неговото съществуване се прекратява. Цикъла на проекта е модел на отделните фази в развитието му и както всеки модел той е условен и броя на фазите бива определен от практическа необходимост улесняваща неговото управление. Различните институции предлагат множество модели, които се определят от сферата им на дейност и отразяват управленските им методи.

Европейската Комисия е възприела шест фазов модел, който включва:

- Програмиране
- Идентифициране
- Формулиране
- Изпълнение, включително мониторинг и отчет
- Оценка
- Одит

Това е цикълът, който използват всички програми финансирани от фондовете на Европейския съюз. На негова основа се разработват държавни и общински програми в България, най-разпространен е и сред програмите на различните фондове и фондации предлагащи финансиране на проектен принцип на територията на Европейския съюз. Предвид това и спецификата на изследваните организации в настоящия труд е разгледан подробно този модел, който е част от методологията „Управление на проектния цикъл – Насоки“ на Европейската Комисия. Фазата на програмиране не е разглеждана, тъй като се отнася за разработване на дългосрочни, многогодишни програми на ниво Европейски съюз и може да намери приложение на държавно и общинско ниво, но не и в изследваните арторганизации.

Подход на Логическата Матрица и техники за разработване и управление на проекти

Управлението на проекти по своята същност представлява, използване и прилагане на знания, подходи и техники доказали се като добри практики при разработването и изпълнението на проекти. Методологията „Управление на проектния цикъл – Насоки“ на Европейската Комисия използва подхода на „Логическата матрица“, той е основен инструмент, прилаган в управлението на цикъла на проекта.

По време на фазите на идентификация и формулиране на проектния цикъл се осъществяват два основни етапа - "Анализ и Планиране", които служат за изготвянето на логическа рамка. На етап анализ се извършват четири главни процеса: 1. Анализ на заинтересованите страни 2. Анализ на проблемите и причинно-следствените връзки 3. Анализ на целите и 4. Анализ на стратегиите.

При разработване на логическата матрица на проекта, за нейна основа се използват резултатите от анализите на целите, проблемите, стратегиите и заинтересованите страни. В завършен вид, самата матрица е общо описание на проекта и обема ѝ варира между 1 и 4 страници. Големината на логическата матрица зависи от мащаба и сложността на проекта, в зависимост от това се определя и колко нива със специфични цели да бъдат включени в матрицата. Основният формат на матрицата съдържа четири колони и четири реда(Фиг.1). Последователността за попълването ѝ започва от „описание на проекта“ (отгоре надолу), след това предпоставки и рискове (отдолу-нагоре), следвани от индикаторите и източниците за проверка (хоризонтално).

Описание на Проекта		Обективно проверими индикатори	Източници и средства за проверка	Предпоставки и рискове
Основна цел	Каква е общата генерална цел за която ще допринесе проекта?	Кои са ключовите показатели за изпълнение на общата цел?	Какви са източниците на информация за тези индикатори?	
Специфични цели	Какви са конкретните цели, които ще бъдат постигнати чрез проекта за изпълнение на общите цели?	Кои са количествените и качествените индикатори, които показват, дали и до каква степен са постигнати специфичните цели?	Какви информационни източници съществуват или могат да бъдат събрани? Какви са методите необходими за получаване на тази информация?	Кои фактори и условия, които не са под пряк контрол на екипа, са необходими за постигане на тези цели? (външни условия). Кои рискове трябва да бъдат взети в предвид?
Очаквани резултати	Какви са очакваните резултати предвидени за постигане на специфичните цели?	Кои са индикаторите, които показват, дали и до каква степен са постигнати предвидените резултати?	Какви са източниците на информация за тези индикатори?	Кои външни условия са необходими за постигане на очакваните резултати в срок?
Дейности	Кои са ключови дейности и в каква последователност се осъществяват, за да се постигане на очакваните резултати?	Средства: Какви средства са необходими за осъществяване на дейностите? (персонал, оборудване, материали, и др.)	Какви са източниците на информация за изпълнението на проекта? Разходи Какви са разходите за проекта?	Кои са предпоставките, които трябва да са налице преди старта на проекта?

Фигура 1

В следващата фаза „формулиране“ направените анализи се прилагат за планиране на всички дейности по проекта и резултатите от тях, които ще доведат до изпълнението на целите. Извършва се детайлна разбивка на дейностите до отделни задачи, като една от най-използваните техники е изграждане на структура на работните пакети (WBS). Това раздробяване позволява извършването на по-точна оценка на необходимите ресурси и време за изпълнението на задачите. Резултатът от това детайлно плани-

ране е изготвянето на график на дейностите и ресурсите, както и формирането на бюджет на проекта. Детайлното планиране на дейностите и присъединяването на ресурси за изпълнението им осигурява по ясна, картина за трудностите, които могат да възникнат при изпълнение на проекта. За неговото ефективно управление, мониторинг и контрол се определят количествени и качествени индикатори за изпълнение на задачите, както и източниците за проверката им, които се вписват в логическа матрица. При всеки етап от процеса на разработване на проекта, наличната информация става все по-детайлна, първоначалните анализи се прилагат отново с допълнителна информация и се нанасят промени.

Последната стъпка във фаза „формулиране“ е определянето на рисковете за проекта. За тази цел на базата на предварителните анализи се идентифицират и евентуалните рискове, вероятността да се случат, степента на влияние на всеки един от тях върху изпълнението на проекта и начините за справяне с тях: предотвратяване или смекчаване на възможността да се случат и степента им на въздействие. Въз основа на направения анализ и избраните решения за предотвратяване или въздействие на рисковете се изготвя стратегия за управление на риска. Логическата матрица, графика на дейностите, бюджета и стратегията за управление на риска са документите, които осигуряват пълно описание на проекта и визия за неговото ефективно управление по време на фазата на изпълнение.

Използването на подхода на логическата матрица максимално подпомага аналитичното и структурирано разработване и управление на проекти.

Намира приложение във всички фази на проектния цикъл:

„Използва се по време на фазата на идентифициране, за да се анализира съществуващата ситуация, да се проучи осъществимостта на предложения проект и да се определят потенциалните цели и стратегии. Във фазата формулиране подпомага подготовката на подходящ план на проекта с ясни цели, измерими резултати, стратегия за управление на риска и определяне нива на отговорност за управлението. По време на фаза изпълнение на проекта, предоставя ключов инструмент за управление и планиране на оперативната работа и мониторинга. По време на фазата на оценяване логическата рамка осигурява обобщено описание на това, какво е планирано (цели, индикатори и ключови предположения), като по този начин се осигурява база за оценка на резултатите и оценка на въздействието.“⁵

5 European Commission, Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1, 2004

III Глава

ПРИЛОЖЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В АРТОРГАНИЗАЦИИТЕ

В тази глава са описани, структурата, начина на провеждане и резултатите от извършеното емпирично-социологическо изследване на арторганизации в България.

Целта на настоящото изследване е да се проучи състоянието и проблемите на арторганизациите, свързани с разработване и управление на проекти. Стремешът е да бъдат установени основните трудности, както и посоките, в които следва да се работи за да могат повече български арторганизации успешно да разработват и управляват проекти, подпомагачи тяхната дейност. За постигането на целта беше проведено емпирично социологическо изследване на арторганизации в България.

Предмет на изследването са конкретните проблеми, които стоят пред мениджърите на арторганизации, свързани с разработване и управление на проекти. Търсят се количествените и качествени специфики на арторганизациите и разработваните от тях проекти. Изследователски интерес представлява използването на съответна методология за разработване и управление на проекти и идентифицираните проблеми и добри практики.

Обект на настоящото емпирично изследване са арторганизации с различна собственост – държавна, общинска и частна в страната, представявани от техните мениджъри.

Цялостното изследване е проведено в периода месец Март – месец Август 2017 г., чрез анкетна карта попълвана по електронен път. В нея бяха включени 29 въпроса, подредени в четири основни групи: Данни за профила на арторганизацията, типове проекти и успеваемостта при тяхното реализиране, източници на финансиране на проектите на арт организациите и група въпроси конкретизиращи наличието на трудности и тяхното естество при разработване и управление на проекти.

От включените 29 въпроса, един е от „отворен“ тип и позволява свободен и по-обширен коментар, а 28 въпроса са от „затворен“ тип и изискват да се посочи един от предварително формулираните отговори, като 5 от въпросите „затворен“ тип позволяват избора на няколко от предварително формулираните отговори.

Всички анкетни карти, бяха адресирани лично до ръководителите на изследваните арторганизации и предвид, че те са реализирани и водещи

специалисти в своята област техните отговори могат да се приемат като реална оценка на състоянието на нещата и с висока степен на експертност.

С цел по-голяма представителност на изследването включените арторганизации са от няколко града в България, различни по големина на персонала, формата на собственост и са представители на различни изкуства.

Изследвани са 13 арторганизации от 9 града: Пловдив, София, Сливен, Стара Загора, Благоевград, Пазарджик, Хасково, Димитровград, Несебър. Това са: Държавен куклен театър - Стара Загора, Общински драматичен театър "Апостол Карамитев" - Димитровград, Драматично-куклен театър "Константин Величков" - Пазарджик, Драматично-куклен театър "Иван Димов" - Хасково, Драматичен театър - Пловдив, Фолклорен ансамбъл "ТРАКИЯ", Фолклорен ансамбъл "Пирин", Сдружение Ансамбъл ЧИНАРИ - София, Ансамбъл за народни песни и танци Сливен, Държавна опера - Пловдив, Международен фестивал "Софийски музикални седмици" - София, Обединена общинска школа по изкуствата - Несебър, Културен център-музей Тракарт.

Изводи и обобщения от извършеното изследване

Осъщественият теоретичен исторически преглед на дейностите предшествващи днешната работа по проекти в сферата на изкуствата показва, че проектната дейност не е нещо изцяло ново и нейни елементи могат да бъдат открити в основата на сериозните постижения в областта на различните изкуства и всички значими и до днес изключителни обекти на изкуството.

Постиганията през последните десетилетия в работата по проекти значително подпомагат развитието на изкуствата и културата и се свързват с конкретни методики за работа по проекти. Една от най-утвърдените и препоръчителна за нашата практика е методологията използвана от европейската комисия, която се е доказала чрез успешно завършените сто-тици проекти в рамките на европейския съюз.

Арторганизациите в нашата страна все още нямат натрупан достатъчен опит и знания в работата по проекти, въпреки обективно съществуващите реални условия за финансиране от страна на различни фондове и програми.

Интересът ни към тази проблематика, както и обективно съществуващата необходимост от изясняване на проблемите, свързани с работата на

артмениджърите и мениджърските екипи по разработване и управление на проекти, обуслови провеждането на емпирично изследване в очертаната проблемна област.

Целта на проведеното изследване бе да се проучи състоянието и проблемите на арторганизациите, свързани с разработване и управление на проекти.

Една от поставените задачи бе определяне на количествените и качествени специфики на арторганизациите и разработваните от тях проекти, като начин за справяне със сериозните предизвикателства, пред които те са изправени по отношение на своето финансиране и развитие.

Резултатите от изследването показаха, че по-голямата част от анкетираните организации реализират средно по един или нито един проект на година. Това е показателно, че изследваните арторганизации изпитват трудности свързани с реализация на проекти по програмите, които се предоставят от различните финансиращи фондове, институции и фондации.

Същевременно наличието на финансиращи програми, както от България така и от Европа предполага, че арторганизациите ще разработват и изпълняват проекти с грантове от различни институции. Въпреки това, само една организация е посочила три източника на финансиране на своите проекти, а почти 60% от арторганизациите са посочили един източник на финансиране. Изследването показва липса на диверсификация в източниците при финансиране на проектите на анкетираните организации, породено от различни причини. Тези затруднения могат да се идентифицират в няколко насоки. На първо място известната на всички истина, че средствата отделени от държавните и общински институции за култура и изкуство са крайно не достатъчни от тук и следва, че се финансират по-малко на брой проекти и това ограничава броя арторганизации, които печелят финансиране. Кандидатстването от своя страна в много случаи е свързано с не малък процент на собствено участие във финансирането на проектите, което също представлява трудност. На следващо място арторганизации, които са разпоредители с бюджет от по-ниска степен от общините, следва да получат одобрение за кандидатстването си от принципала. Това води до непълноценното използване на разработването и управлението на проекти, като финансов инструмент.

В проведеното изследване бе извършено профилиране на арторганизациите за да се потърси връзка между успешното реализиране на проекти с размера и формата им на собственост. За постигането на тази цел се

извърши съпоставяне на профила на организациите с успешно реализираните им проекти за последните пет години. Резултатите от извършената съпоставка показва, че успешното реализиране на проекти в арторганизациите няма пряка връзка с тяхната форма на собственост и размер.

По същия начин бе извършена съпоставка и между профила на организациите и източниците на финансиране за техните проекти. И в този случай изследването показва липсата на ясно изразена връзка между размера и формата на собственост на арторганизациите с разработването и изпълнението на проекти по различни програми за да си осигуряват повече от един източник на финансиране.

Друг аспект на разработването и управлението на проекти, който бе засегнат в изследването е използването им като инструмент за развитие на организациите, а не само като финансов източник. Получените резултати показаха, че в по-голямата част от арторганизациите с малки изключения разработването и управлението на проекти се разглежда само в едно направление. А именно, като допълнително финансиране за художествено-творческата им дейност. Причините за това положение могат да се разгледат в няколко аспекта. От една страна, трябва да се отдаде значение на факта, че финансовата независимост на арторганизациите разпоредители с бюджетни кредити не е гарантирана и случаите, в които разполагат със свободни финансови средства са много редки или не съществуват. От друга страна, част от програмите за мобилност и квалификация не са достатъчно атрактивни за всички организации и поради това не винаги се отделя време за разработване на подобни проекти. Тези причини водят и до това, че не се използва пълния потенциал на проектите, като инструмент за ефективно и ефикасно развитие на арторганизациите.

Проучването на състоянието и проблемите на арторганизациите, свързани с разработване и управление на проекти показва, че голяма част от арторганизациите изпитват проблеми и при разработване и при управление на проекти, а в някои случаи и в двата етапа. Включително и организации, като Културен център-музей „Тракарт“ и Държавна опера – Пловдив, които според изнесената статистика в изследването се справят по-добре в разработването и управлението на проекти в сравнение с повечето анкетираните арторганизации.

За да бъдат конкретизирани трудностите, които изпитват организациите, фазата на разработване на проектите бе разделена на два етапа: инициране и планиране.

- на етап инициране затрудненията, с които се сблъскват арторгани-

зациите са свързани с определяне на основна цел и подцели на проекта ,определяне на дейностите по проекта и определяне и оценка на вътрешните ресурси на организацията (човешки, материални, финансови) или това са дейностите пряко свързани с предварителните анализи и подготовка при стартирането на разработката на проекта.

- на етап планиране затрудненията са свързани с определяне на времето за изпълнение на дейностите, изготвяне на график на проекта и определяне на необходимите ресурси за изпълнение на дейностите. Можем да заключим, че участниците в анкетата изпитват проблеми при детайлното планиране на проекта и присъединяването на ресурси - материални, човешки и финансови, необходими за изпълнение на дейностите, както и на времето, което ще отнеме тяхното изпълнение.

По същия начин конкретизирахме и трудностите в етапа на управление на проекта. На този етап посочените затруднения от анкетираните са: управление на разходите, управлението на риска, управлението на човешките ресурси, управлението на комуникациите и управление на времето. Бяха направени два извода:

- резултатите показаха, че затрудненията, които изпитват арторганизациите не са еднопосочни и обхващат широк спектър от дейности на етап управление на проекта.

- разнопосочността на срещаните трудности показва, че всеки от артмениджърите не е напълно запознат с пълния набор от техники и инструменти за управление на проекти и изпитва затруднения в области, в които има по малко опит.

Изследователски интерес представляваше и използването на съответна методология за разработване и управление на проекти от арторганизациите. Изследването установи, че само двама от анкетираните участници са използвали такава, препоръчана им от консултанти. От получените резултати можем да направим извода, че болшинството от арторганизациите, по скоро действат по „усет“ и на база изграден опит от предишни проекти.

Цел на настоящият труд е не само да изследва проблемите, които арторганизациите срещат при разработването и управлението на проекти, но и на база направените изводи от проведеното емпирично-социологическо изследване да се направят препоръки за подобряване на настоящото състояние, за да могат повече български арторганизации успешно да разработват и управляват проекти, подпомагащи тяхната дейност.

Трябва да се поощри констатираното мнение в повечето арторганизации, че обучението на артмениджърите в конкретни методологии за управление на проекти би било полезно за тях.

Конкретната методология, която препоръчваме е „Управление на проектния цикъл – Насоки“ на Европейската Комисия разгледаната във втора глава на настоящия труд. Насочваме арторганизациите към нея, защото това е методологията, която се използва при разработването на всички програми за финансиране от фондовете на Европейския съюз. На нейна основа се разработват и държавни и общински програми в България, най-разпространена е и сред програмите на различните фондове и фондации предлагащи финансиране на проектен принцип на територията на Европейския съюз. Също така адресира проблемите на арторганизациите установени при изследването, като предлага конкретни методи и техники за тяхното решаване. Част от тях са свързани с етапа на разработване на проекта, като извършването на поредица предварителни анализи в етапа на инициране, за определяне на основна цел и подцели на проекта ,определяне на дейностите по проекта и определяне и оценка на вътрешните ресурси на организацията (човешки, материални, финансови). Използване на техниката „структура на работните пакети“ на етап планиране за по-точното определяне на времето за изпълнение на дейностите, изготвяне на график на проекта и определяне и присъединяване на необходимите ресурси за изпълнение на дейностите. Методологията предлага и техники за анализ и оценката на риска, както и приложението на логическа матрица изготвена на етап разработване и нейното използване на етап управление на проекта за справяне с трудностите по управление на разходите, управление на риска, управление на човешките ресурси, управление на комуникациите и управление на времето. Запознаването на артмениджърите с тази методология ще помогне, както при справяне с настоящите проблеми, с които се сблъскват при разработване и управление на проекти, така и би повишило успеваемостта им при разработване и управление на проекти в бъдеще.

От друга страна работата на артмениджърите е изключително натоварена, като към това добавим и нуждата от екипна работа за разработването и изпълнението на проекти е препоръчително обучението не само на мениджърите, но и на други членове на организацията в управление на проекти. Това не само ще намали тежестта върху артмениджъра, но и ще повиши ефективността на организацията при разработването и управлението на проекти. Също така, ще се повиши и капацитета на арторганизацията, което ще увеличи и диверсификацията при източниците на финансиране на проекти.

В заключение, можем да кажем, че в съвременната арторганизация наличието на специалисти по разработване и управление на проекти вече е необходимост.

Справка за приносите

Научно – теоретични приноси

Теоретичната разработка комплексно анализира и представя научната проблематика за „Управление на проекти“ в пространството на арторганизациите в България.

В дисертационния труд за първи път у нас е осъществен задълбочен исторически преглед на управлението на проекти и е представено авторско мнение за развитието и управлението на проекти в периода от 1908 до 2012 година.

Осъществен обстоен теоретичен анализ на теории и постановки по проблема, което се явява нов тип познание за управлението на проекти в областта на арторганизациите, особено по отношение на приложимостта на конкретни методики.

Разработена, апробирана и утвърдена е анкетна карта за емпирично проучване с експертен характер, анализът от което показва значимостта на мотивацията и подготвеността на хората за успеха на разработваните проекти.

Научно - приложни приноси

Резултатите от осъщественото изследване могат да се използват за обучение на артмениджъри и мотивирането им за работа по проекти.

Експериментира се и се доказва валидността на анкетна карта за емпирично проучване с експертен характер

Разглеждат се спецификите на разработване и управление на проекти в арторганизациите и приложимостта им в практиката, като се акцентира върху апробирана методика.

Данните от изследването са убедителен аргумент за утвърждаване в практиката на целенасочен подход за разработване и управление на проекти в арторганизациите.

Участие в научни конференции и научни публикации

В сборник от научна конференция “Пролетни четения” АМТIIИ април 2015 г. - „Управленски аспекти при отчитането на европейски проекти по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2007/3013.

В сборник от научно-практическа конференция „Мениджмънт и маркетинг в изкуството” – АМТIIИ м. 11.2015 г. – „Управлението на проекти като инструмент за развитие и финансиране на арторганизациите”.

В годишник на АМТIIИ за 2015 г. – „Управленски рискове при разработването на проекти по структурните фондове на ЕС”

В сборник от научно-практическа конференция „Управленски и маркетингови проблеми в изкуството” – АМТIIИ м. 11.2016 г. –“Финансиране на арторганизациите и ролята на артмениджъра”

В сборник от научната конференция „Пролетни научни четения -2017”- Проектът „Артмениджмънт: Пловдив – нови тенденции и класически артистизъм (АРТ) – една успешно финансирана идея”.

В сборник от международна научна конференция „Наука, образование и иновации в областта на изкуството” – АМТIIИ м. 11.2017 г. - „Проектните принципи на финансиране и управлението на проекти в областта на изкуството – минало и настояще“ – под печат.

Авторът, държи да подчертае изключителната си благодарност, за незаменимата помощ и подкрепа на научния си ръководител доц. д-р Живка Бушева, при разработването на дисертационния труд.