



**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “Д. А. ЦЕНОВ” – СВИЩОВ  
КАТЕДРА „СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ”**

---

**ГЕНТ АРБНОР БЕГОЛИ**

**ФУНКЦИОНАЛЕН АНАЛИЗ НА РАБОТАТА НА  
КУЛТУРНИТЕ ИНСТИТУЦИИ В РЕПУБЛИКА КОСОВО**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор“ в Професионално направление 3.7. „Администрация и  
управление“, Докторска програма „Организация и управление извън  
сферата на материалното производство“ (Публична администрация)**

**Научен ръководител:  
Доц. д-р Христо Сирашки**

**2024 г.**

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>3</b>
<b>II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>6</b>
<b>III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>7</b>
<b>IV. СПРАВКА НА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.</b>	<b>43</b>
<b>V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....</b>	<b>44</b>
<b>VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.</b>	<b>45</b>

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Значимост и актуалност на проблема**

Изследването по темата на докторската дисертация „Функционален анализ на културните институции в Република Косово“ притежава актуалност, научна и научно-приложна насоченост. От 90-те години на миналия век Западните Балкани са най-бурният и кризисен регион в Европа. Въпреки че през 2000 г. настъпиха политически промени, позволяващи на отделните държави да поемат по пътя на стабилизиране, този регион на Европа като цяло все още е изправен пред много нерешени проблеми във вътрешните отношения (визови ограничения, неофициални граници, чужди протекторати и др.). В същото време въоръжените конфликти и последвалото унищожение са оставили в наследство омраза, предрасъдъци и високи нива на патологично социално поведение. За страните, преживели такива бурни времена, възниква въпросът: може ли управлението в областта на културата и изкуството да бъде панацея за болестите на социалната система, осигурявайки ефекта на лечебно въздействие върху социално-политическата система? По време на конфликта на Балканите, дори по време на военни действия, културните институции<sup>1</sup> трябваше да продължат процеса на своята трансформация, въпреки че правните, политическите и икономическите системи на балканските страни все още не бяха достатъчно оформени, за да подкрепят трансформацията в областта на културата.

Знанията и методите за управление на изкуството и културата се признават като необходимо условие за прогрес, предпоставка за оцеляването на самите институции на културата и изкуството. Те са необходими за постигане на по-добро качество на културните програми, повишаване на тяхната ефективност и гарантиране на професионалната кариера на отделните артисти и продуценти. Културните институции играят важна роля в живота на хората и често спомагат за решаване на социално-икономически проблеми на обществото. Нашето разбиране е, че управлението на културата в лицето на културните институции, предлагащи продукти и услуги с културно-образователен характер, трябва да заимства от мениджмънта на напредналите страни, но съобразявайки се с националните традиции, социално-политически, религиозни, етнически и други дадености. По този начин не само няма да се накърни тяхната културна идентичност, но и ще се обогати световното културно многообразие.

*Степен на разработеност на изследваната проблематика.*

---

<sup>1</sup> Оттук нататък под „културни институции“ ще разбираме държавни, общински и частни организации, работещи в сферата на културата.

Най-често функционалният анализ се прилага в областта на публичния сектор, но тъй като дисертационният труд е насочен към функционалния анализ на работата на културните институции в Република Косово, следва да отбележим, че не ни е известно, в Р Косово да са провеждани такива научни изследвания. Опитите да открием подобни проучвания се оказаха безрезултатни. Също не успяхме да намерим разработена методика за функционален анализ на културните институции в Р Косово. Всичко това провокира изследователският ни интерес и считаме, че с настоящия труд допълваме този пропуск.

## **2. Обект и предмет на изследването**

Обект на настоящия дисертационен труд са културните институции в Република Косово.

Предмет на изследване са техните специфични функции.

## **3. Изследователска теза**

Защитаваме тезата, че функционалният анализ на културните институции може да се използва като един от инструментите за изследване съответствието на регламентираните функции на културните институции на Р Косово и фактическото им изпълнение. На база резултатите от анализа да се усъвършенстват работните процеси и координацията в дейността, както и да се формулират и изберат стратегии за развитие.

## **4. Цел и задачи на дисертационния труд**

Целта, която си поставяме, е да се анализират управленските и специфичните функции на културните институции в Република Косово и на тази основа да се прецени кои стратегии за тяхното развитие са адекватни на състоянието на осъществяваните функции и на очакванията на обществото за резултатите от тях.

За постигане на тази цел си поставяме следните задачи:

1. Да се изследва спецификата на обекта – културните институции, особеностите и моделите за тяхното управление.

2. Да се прецизира формулировката на управленските функции на културните институции и да се посочат кои са специфичните функции на културните институции, които ги отличават от другите организации.

3. Да се предложи адаптирана към спецификите на обекта методика за функционален анализ на културните институции.

4. Да се направи SWOT анализ на културните институции в Република Косово, за да установим какви са възможностите за развитие и ограниченията за това.

5. Да се направи функционален анализ на културните институции в Република Косово и на базата на резултатите от него да установим кои функции са добре и кои лошо застъпени, на кои от тях се гледа като на възможности за спечелване на конкурентни предимства и трябва да се развиват приоритетно в бъдеще, кои са благоприятстващите фактори за това и кои са задържащи фактори.

6. Да се предложат стратегии за развитие на културните институции в Република Косово, съобразени с резултатите от функционалния анализ.

## **5. Изследователски методи**

В хода на работата по дисертационния труд са използвани дескриптивен метод, исторически метод, индуктивен метод, дедуктивен метод, статистически методи за анализ на данните, интервю и анкетно проучване.

## **6. Ограничения при написване на дисертационния труд**

Ограниченията, които си поставя авторът при написването на дисертационния труд, са свързани със следното:

1. Авторът няма за цел да извършва обстоен анализ на Законодателството в областта на културата на Република Косово. То е от времето, когато младата държава нямаше самостоятелно управление и към момента се правят постоянни промени, няма завършен характер и всичко това не дава възможност за окончателни изводи.

2. В обхвата на изследването попадат всички най-големи културни организации в Република Косово. Извън обхвата са някои провинциални културни школи, артистични трупи, постоянни изложби и др.

3. Авторът няма за цел да предлага стратегии за държавна политика в областта на културата.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В структурно отношение дисертационният труд включва увод, изложение в три глави, заключение, цитирани източници и приложения. Той е в обем от 144 страници без списъкът на цитираната литература и приложенията. За визуализиране и подкрепа на изложението са представени 15 фигури, 14 таблици и 4 приложения. Списъкът на цитираната литература наброява 107 източника.

Дисертационният труд има следното съдържание:

### **УВОД**

#### **ГЛАВА ПЪРВА. Култура на управлението и управление на културата**

1. Култура и управление
2. Видове модели на управление на културата
3. Функции на културните институции
4. Резюме на съдържанието на първа глава

#### **ГЛАВА ВТОРА. Особенности на функциите и функционалния анализ на културните институции**

1. Същност, значение и обхват на функционалния анализ
2. Адаптирана методология за изготвяне на функционален анализ на културните институции на Република Косово
3. Представяне на културните институции в Р Косово като обект на изследването
  - 3.1. Основни културни институции в Република Косово
  - 3.2. Финансиране на културата в Република Косово
4. Резюме на съдържанието на втора глава

#### **ТРЕТА ГЛАВА. Функционален анализ и перспективи за развитие на културните институции в Република Косово**

1. SWOT анализ на културните институции в Република Косово
2. Анализ на функциите на културните институции в Република Косово
  - 2.2. Анализ на общоуправленските функции на културните институции в Република Косово
  - 2.2. Анализ на специфичните функции на културните институции в Република Косово
3. Избор на стратегии за развитие на културните институции в Република Косово
4. Резюме на съдържанието на трета глава

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **ЦИТИРАНИ ИЗТОЧНИЦИ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

#### УВОД

В увода са представени актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд. Посочени са обектът, предметът, авторовата теза, целите и задачите, методите, степента на разработеност на изследваната проблематика и ограничените условия.

В ПЪРВА ГЛАВА на дисертационния труд е представена теоретичната рамка на изследването. Обръща се внимание на съвременните предизвикателства пред културата и управлението. Цялостното съвременно развитие на културата е свързано с творчески подход и гъвкаво управление за справяне с предизвикателствата. Съществена е ролята на държавата като институционална рамка, която чрез насърчаване, стимулиране и подпомагане да развива културните връзки в обществото, като по този начин интегрира културата в социалното развитие и неговите функции.

Културните институции са участник и посредник в процеса на обмяна на културните ценности. Както посочва Д. Румпос, „при съвременните сложни социални и икономически структури не винаги е осъществима пряка обмяна на културните ценности, а се изисква посредничеството на един трети участник, обикновено една институция, която окуражава и подкрепя изкуството и осъществява общуването между аудитория и културно богатство“<sup>2</sup>. Културните институции играят важна роля в живота на хората и често спомагат за решаване на социално-икономически проблеми на обществото. Важни характеристики на културните институции са достъпността до възможно най-голям брой хора, а също така и ползваемост – удобство за потребителя.

Представена е дейността на културните институции, насочена в няколко направления, които са свързани със задоволяване на духовните потребности на отделните хора, общности или народа като цяло:

- ✓ изложбена и културно-развлекателна – музеи, културни паркове и др.;
- ✓ сценични изкуства – театри, филхармонии и др.;
- ✓ образователна – музикални, хореографски, театрални, културно-просветни, художествени школи и др.;
- ✓ библиотечна дейност.

Посочва се, че насърчаването на гражданите да осъзнават принадлежността към държавата е от стратегическо значение и национален интерес. Тук освен наследените традиции и етнически ценности, различни

---

<sup>2</sup> Румпос, Д. Културните институции – посредник между аудиторията и културното богатство. Балканите – език, история, култура. Пета международна научна конференция, В. Търново, 23-24 октомври 2017, В. Търново: ВТУ „Св. св. Кирил и Методий”, 2017, с. 121.

форми на културно представяне, изразяване и идентифициране, може да се открият и други форми на културно и художествено творчество, създаващи атмосфера на творчество и креативност, които плавно преливат в културна комуникация. Подчертава се, че укрепването на администрацията и управлението на културата на централно и местно ниво са от съществено значение за културните реформи. Възприемането на високи стандарти в културата е предпоставка за адекватна промяна в подхода за управление на културата.

По-нататък в глава първа се обръща внимание на някои теоретични аспекти и принципи на съвременния мениджмънт, както и на особеностите на различните управленски равнища.

Представени са специфичните модели за управление на културата, които определят и политиката в тази обществена сфера. Прегледът на литературата показва, че съществуват три основни типа политика в областта на културата с присъщите им „модели на културно действие“, които предопределят културния живот: както на ниво вземане на политически решения, така и на международно ниво:

*Културен дифузионизъм*, който се базира на създаване на условия за културно творчество, неговото разпространение и развитие на сътрудничеството, като по този начин се допринася за укрепването на националната културна идентичност.

*Културен функционализъм*, акцентиращ върху значителното участие на държавата в развитието на сферата на културата, предимно чрез система от стимули и междусекторни дейности и създаването на условия за още по-демократичен културен живот чрез въвличане в процесите на културно производство и социални дейности на всички социални групи, съставляващи културната мозайка на дадено общество, и в същото време, повишаване на институционалната ефективност на културните институции и организации на национално ниво.

Третият модел е *културен меркантилизъм* и отразява идеята, че арт продуктът е продукт като всеки друг и неговата стойност се измерва с успеха му на пазара. От това следва, че потребителското търсене е ключът към разбирането и контролирането на всички културни феномени: например успехът на един филм се измерва с приходи по време на първата или втората седмица на прожекцията и т.н. Стойността на даден продукт във визуалните изкуства се изразява в цената, определена на търгове или други форми на продажба.



На база представените модели са обобщени и представени основните фактори, водещи до нестабилност на културната среда. Обръща се внимание на мнението на различни автори относно културните последици от кризисните проблеми в страните от Югоизточна Европа през 90-те години на миналия век и препоръките за решаването им, които са коментирани от гледна точка на валидността им за Република Косово.

Разгледани са културните последици от кризите в държавите в региона, които са избрали нов демократичен път на развитие и на тази база са обобщени основни фактори, водещи до нестабилност на културната среда:

1. Кризата на публичната политика и публичния сектор, особено липсата на професионални процедури за управление на културата; формулирането на политика за развитие, която не включва сферата на културата (и нейните агенти); установяването на либерален модел на културна политика, съпътствано от неадекватна приватизация; липса на координация на сектори и нива (т.е. невъзможност за координиране на действията);

2. Липсата на комуникация между трите сектора – публичен, бизнес и граждански, и в резултат на това неразвито гражданско общество и частен сектор на икономиката. Такава ситуация обикновено води до липса на равнопоставеност в условията на съществуване на всички културни организации, липса на комуникация и обществен контрол върху провеждането на културната политика. Следователно развитието на предприемачеството в сферата на културата е затруднено, а шансовете за оцеляване на гражданските организации са значително намалени. На практика това означава невъзможност за вземане на нови институционални решения в различни сектори, преди промените да засегнат областта на социално-икономическата и политическата култура, включително пълно реструктуриране на системата от ценности и вявания, поведение и др. Укрепването на гражданския и частния сектор е възможно само ако се въведе система от нови ценности, подходящи за развитието на предприемачески подход към културата (например управление на риска, мобилност, иновации, конкурентоспособност, отношение към парите и финансовото благополучие);

3. Кризата на културните институции и намаляването на тяхната социална роля, допълнително утежнено от недостатъчното ниво на подготовка на кадрите, което води до депрофесионализация (т.е. липса на

професионални знания и игнориране на собствения опит и практика), особено по отношение на изискванията на световния пазар;

4. Кризата на местните пазари на културни услуги, породена от безразличието от страна на потенциалната публика, която има достъп до глобалната развлекателна система, представена на световните пазари, което води до промяна в ценностната система и вкуса. Липсата на интерес към културните продукти, особено тези, които са продукти на местния пазар, задълбочава кризата на културните институции и организации, както и на културния сектор като цяло. Не само политически и икономически фактори могат да причинят напрежение и нестабилност в различни страни по света.

В параграф трети на глава първа са представени функциите, които изпълняват културните институции. Въпреки че те са дефинирани от множество автори като универсални за всички организации, при културните институции има специфики, които предопределят тяхното конкретно проявление. Представено е следното авторово виждане за управленските функции, което е заложено по-нататък в дисертационния труд при техния анализ:

1. Считаме, че преди да се започне каквато и да било управленска дейност, е необходимо да се извърши оценка на конкретната ситуация, в която се намира обектът на управление, т.е. тя да се анализира и да се направят изводи за нейното състояние. Надали може да се оспори тезата, че управлението трябва да отговаря на конкретни потребности, а те възникват и се променят в зависимост от промените във външната среда и във вътрешното състояние на организацията. В този смисъл считаме, че *анализирането* безспорно е една управленска функция, разбирано като специфична дейност по разработването на различни видове анализи чрез използване на различни аналитични техники (методи), подходящи за конкретния случай. Разработването на анализи може да става от специализирани структури в организацията, от външни специалисти или от смесени екипи, но така или иначе си остава ангажимент на висшето ръководство, което има отговорности по общото управление на дадена организация. Крайната цел на анализирането е диагностициране, т.е. идентифицирането на състоянието на анализирания обект и на конкретната ситуация, формирана от взаимодействието на външните и фактори на средата и вътрешното състояние на обекта. Анализирането е свързано не само с оценка на състоянието на обекта и на средата, но и с установяване на причинно-следствената връзка за тяхното конкретно проявление.

Анализите, които извършват културните институции, са свързани със спецификата на тяхната дейност и предполагат разработването на маркетингови анализи, финансови анализи, функционални анализи, SWOT анализи, сравнителни анализи и др.

2. Не считаме за уместно да се разделят целеполагането и планирането като две отделни управленски функции. Какво би било планирането, ако го отделим от поставянето на цели? Независимо дали се отнася до стратегическо или оперативно планиране, то и в двата случая планирането е свързано с разработването на т.нар. „дърво на целите“, т.е. с формулирането на цели за развитие, които са свързани помежду си в определена йерархична система. В зависимост от степента на детайлизация планирането може да има за резултат изготвянето на стратегически планове, оперативни планове, програми или проекти. Така че друга управленска функция, според нас, е *планирането*. То „стъпва“ на резултатите от първата функция – анализирането и има логично продължение в следващите управленски функции.

Поставянето на цели за културните институции може да бъде предизвикателство, особено когато става въпрос за измерване на въздействието от тяхната работа. В дисертационния труд се проучва защо поставянето на цели е от съществено значение и как може да се направи по-ефективно.

Културните институции, като театри, опера, балет, музеи, художествени галерии и библиотеки, имат отговорността да осигурят достъп до култура за всички. Те трябва да гарантират, че техните представления, колекции, изложби и програми са подходящи, ангажиращи и достъпни за различни аудитории. Поставянето на цели помага на тези институции да се съсредоточат върху целите си и да измерват напредъка си към постигането им.

Без съмнение един от начините за поставяне на цели е чрез дефиниране на ясни цели. Тези цели трябва да бъдат конкретни, измерими, постижими, подходящи и ограничени във времето (SMART). По този начин институциите могат да проследяват напредъка си и съответно да коригират своите стратегии.

Друг подход е да се използват метрики за оценка на въздействието на културните институции. Показателите могат да включват броя на посетителите, разнообразието на публиката, ангажираността с колекции и изложби и икономическото въздействие върху местната общност.

Събирайки данни за тези показатели, институциите могат да оценят своето представяне и да идентифицират области за подобрене.

Културата невинаги е лесна за количествено определяне и някои аспекти от нея, като креативността и иновациите, може да не се вписват в традиционните показатели. Освен това културните институции често са изправени пред финансови ограничения, които могат да лимитират способността им да постигнат целите си. За да преодолеят тези предизвикателства, културните институции могат да си сътрудничат с други организации и заинтересовани страни, за да използват техните ресурси и опит. Възможно е също да се ангажират със своята публика и общности, за да създават съвместно програми и изложби, които отразяват нуждите и интересите им. Правейки това, институциите могат да изградят по-силни връзки със своите публики и да засилят въздействието си върху обществото.

Определянето на цели за културните институции е от решаващо значение, за да се гарантира, че те изпълняват ролята си в опазването и насърчаването на културата. Чрез определяне на ясни цели, използване на показатели за оценка на въздействието и сътрудничество със заинтересованите страни институциите могат да подобрят своето представяне и да постигнат ефективно целите си.

3. Много автори посочват организирането като управленска функция, разбираана като подреждане на ресурси и задачи за постигане на конкретни цели. Не си представяме, планирането да се свежда само до поставяне на цели без планиране и на необходимите ресурси, разработването на времеви графици, посочването на отговорници и други необходими условия за постигане на целите. Това може да бъде съдържание на един планов документ или на различни планови документи, напр. в стратегически план да са формулирани визията, мисията и целите на организацията, а в работни планове и годишни програми да са определени необходимите за това ресурси, графици, резултати, срокове и пр.

Други автори посочват ръководенето като управленска функция, като под това се разбира насочване, направляване, водене на другите към постигане на някакъв резултат. Да се ръководи, означава да се обединяват хора и ресурси за постигане на определена цел.

Вижда се колко са близки тези две функции – организиране и ръководене, както и че те се свързват с осъществяването на ежедневни дейности по изпълнение на плановете и реализиране на поставените в тях

цели. В този смисъл считаме, че дейностите по организиране изпълнението на плановете и програмите, както и ръководенето на оперативната дейност, могат да бъдат обособени като самостоятелна управленска функция, формулирана като *администриране*. Тя се свързва с умението на ръководството да се управляват вътрешните работни процеси за постигането на конкретни резултати. Това са управлението на основната дейност по предоставяне на културни продукти и услуги, финансово-счетоводното управление, управлението на човешките ресурси, управлението на обществените поръчки, управлението на материалното снабдяване, управлението на активите, управлението на маркетинговата дейност и рекламата и др. Те биват основни, второстепенни и обслужващи процеси.

Немалка част от авторите разпознават контрола като основна управленска функция. На базата на данните от контрола се осъществява регулиране на дейността на организациите, затова някои автори посочват регулирането като друга самостоятелна управленска функция. Напоследък науката за управлението получи сериозно развитие в областта на управлението на проекти, управлението на риска и вътрешния контрол. Това е свързано и с известно прецизиране на основните понятия, използвани в управленската наука. Говори се за *мониторинг и контрол*, т.е. за постоянно наблюдение, анализ и оценка на дейността и за предварителен, текущ и последващ контрол. Ето защо, според нас, това е друга самостоятелно обособена функция на управлението. Мониторингът и контролът се свързват с въвеждането на системи за ранно предупреждение, основани на механизъм за постоянно наблюдение на основни показатели и бързо реагиране при промяна в параметрите на външната среда и вътрешните параметри. Въвеждат се и системи за финансово управление и контрол, изградени на логиката за превантивния характер на контрола.

Една от ключовите области, в които е необходим контрол в организациите от сферата на културата, е управлението на финансовите ресурси. Културните институции обикновено имат ограничени бюджети и е важно да се следят внимателно разходите, за да се избегне преразход. Това включва разработване на бюджети, проследяване на разходите и гарантиране, че средствата са разпределени по подходящ начин.

Друга област, в която контролът е важен, е управлението на човешките ресурси. Културните институции разчитат на квалифицирани професионалисти, за да управляват своите операции и е от съществено

значение да се гарантира, че тези лица са добре обучени, мотивирани и работят за постигане целите на институцията. Това включва разработване на длъжностни характеристики, определяне на стандарти за изпълнение, предоставяне на обратна връзка и справяне с всякакви проблеми с изпълнението.

Контролът също е от съществено значение при управлението на колекцията от артефакти, произведения на изкуството и други материали, които се съхраняват в културни институции. Тези колекции често са ценни и незаменими и е изключително важно да се гарантира, че се съхраняват, поддържат и показват правилно. Това включва разработване на политики и процедури за работа с колекцията, наблюдение на достъпа до нея и защитата ѝ от повреда или кражба.

В допълнение към тези области, контролът е необходим и при управлението на физическите съоръжения на институцията, нейните усилия за маркетинг и връзки с обществеността, както и взаимоотношенията ѝ със заинтересовани страни като донори и спонсори. Всички тези области изискват внимателно наблюдение и регулиране, за да се гарантира, че институцията функционира ефективно и ефикасно.

Посочените четири управленски функции (*анализиране; планиране; администриране; и мониторинг и контрол*) не се осъществяват поетапно, затова не бива да ги номерираме като първа, втора и т.н. Считаме, че те протичат едновременно и непрекъснато във всяка организационна структура със самостоятелно управление.

От тази гледна точка в дисертационния труд са представени и *специфичните функции*: образователна и възпитателна; развлекателна; социална; информационна; функция на трансация (трансфер) на социален опит; когнитивна; регулаторна; адаптивна; комуникативна; интегративна; аксиологична (оценъчна) функция.

*В края на глава първа са представени обобщения и изводи, които представят на читателя в резюме основните моменти от изложението:*

Разгледана е същността на управлението на културата и важността на управленските функции за успешното развитие на културните институции. В тази връзка се представя значението на културния мениджмънт като дейност, която обединява творческата политика с бизнес политиката и интегрира художествени, административни и социални аспекти, базирайки се на творчеството. Културните институции са важен фактор и имат съществена роля в живота на хората, като често спомагат за решаване на

социално-икономически проблеми на обществото. Дейностите на културните институции са свързани с тяхната основна цел – общуването – и са насочени към няколко направления, които са духовните потребности на отделните хора, общности или народа като цяло. Такива дейности са: изложбена и културно-развлекателна, сценични изкуства, образователна и библиотечна дейност. Посочваме, че Националната стратегия за развитие на културата на Р Косово трябва да се базира на основните съвременни постулати на културната политика:

- подкрепа на традиционните творчески и приложни изкуства и опазването на културното наследство;
- създаване на социална среда, която ще позволи въвеждането на нови технологии в сферата на културата и изкуството и ще стимулира развитието на творческите индустрии, управлението в институциите на културата и частните инициативи.

Съществено влияние оказва мениджмънтът на културата върху модела на културния живот, планирането на културното развитие и на културните дейности, културните институции, творчеството и производството, разпространението на различните културни произведения и културно сътрудничество. Именно чрез усъвършенстване на управлението в културните институции са възможни успехът и достигането на най-високо качество на дейностите, организационната ефективност, пазарният успех и ефективността на разходите.

Представени са специфичните модели за управление на културата, които определят и политиката в тази обществена сфера. Прегледът на литературата показва, че съществуват три основни типа политика в областта на културата с присъщите им „модели на културно действие“, които предопределят културния живот както на ниво вземане на политически решения, така и на международно ниво: Културен дифузионизъм, който се базира на създаване на условия за културно творчество, неговото разпространение и развитие на сътрудничеството, като по този начин се допринася за укрепването на националната културна идентичност; Културен функционализъм, акцентиращ върху значителното участие на държавата в развитието на сферата на културата предимно чрез система от стимули и междусекторни дейности и създаването на условия за още по-демократичен културен живот чрез въвличане в процесите на културно производство и социални дейности на всички социални групи, съставляващи културната мозайка на дадено общество, и в същото време,

повишаване на институционалната ефективност на културните институции и организации на национално ниво; Третият модел е културен меркантилизъм и изразява идеята, че арт продуктът е продукт като всеки друг и неговата стойност се измерва с успеха му на пазара.

На база представените модели са обобщени и очертани основните фактори, водещи до нестабилност на културната среда. Представено е мнението на различни автори относно културните последици от кризисните проблеми в страните от Югоизточна Европа през 90-те години на миналия век и препоръките за решаването им, които са коментирани от гледна точка на валидността им за Република Косово.

В глава първа на дисертационния труд се поставя основата на авторското изследване по темата за функционален анализ на културните институции в Р Косово, като се обръща особено внимание на управленските функции, изпълнявани в обекта на изследване. На базата на известни постулати за броя, същността и обхвата на управленските функции е представено авторското виждане за общоуправленските и специфичните функции на културните институции, които са обект на изследване в следващите части на настоящия труд.

**ВТОРА ГЛАВА** представя особеностите на функциите и функционалния анализ на културните институции. В теоретичен план са посочени същността, значението и обхватът на функционалния анализ.

Анализът на управленските функции ни предоставя информация относно динамиката, темповете и посоките на развитие на организациите, възможностите за усъвършенстване на дейността, проучват се причините за връзките и взаимнообвързаността между функциите, изпълнявани в дадена организация. Функционалният анализ е важен елемент от мениджмънта в организацията и на база резултатите от него се предприемат мерки за подобряване на дейността на системата на управление в различни аспекти.

Във втора глава на дисертационния труд се обръща внимание освен на същността на функционалния анализ, а и на методологията му. От гледна точка на системния подход при функционалния анализ от съществено значение е да се обърне внимание на организационно-структурните единици и тяхната възможност да изпълняват зададените им функции и връзката между отделните звена и координацията между отделните функции. Съществува вероятност, една и съща функция да се изпълнява от няколко звена, което от своя страна отежнява организационната структура. В този случай чрез функционалния анализ може да се постигне



оптимизиране на организационната структура на базата на наличния потенциал за изпълнение на функциите от отделните елементи (звена) в структурата. Постига се и оптимизиране на връзките и координация между звената, изпълняващи функциите в структурата.

Посочва се, че функционалният анализ използваме, за да изучаваме даден обект от гледна точка на функциите, които се изпълняват в него. При този функционален признак на изследване на обекта се изясняват механизмите, при които функционира и се развива той. Изследват се динамичните характеристики на системата, т.е. системата в динамика – изпълнението на отделните функции. Това е възможно чрез усъвършенстване на съществуващата система или създаване на нови елементи в системата или нова система. Отделните звена в структурата на обекта се разглеждат от гледна точка на функциите, които изпълняват, т.е. като носители на определена функция. Изследването се насочва към функциите, изпълнението им, тяхната структура и връзките между тях, методите и алгоритъма за управление в организацията. Функционален анализ може да се извърши на отделно звено от структурата, на няколко или на всички звена. При изследване на повече звена се проследява връзката между функциите и значението на всяка функция за отделните звена. В резултат от проведения функционален анализ и с оглед оптимизиране на разходите, управляващите могат да изберат някоя от следните алтернативи, свързани с функциите и оптимизиране на организационната структура и работата в организацията:

- ✓ премахване на ненужни функции;
- ✓ добавяне или допълване на липсващи функции;
- ✓ отстраняване дублирането на функции;
- ✓ правилно разпределение на функциите и оптимизиране на разпределението.

В параграф втори на главата е представена *адаптирана методология за изготвяне на функционален анализ на културните институции в Р Косово*. Методологията е насочена към изследване на съответствието на функциите, които са регламентирани за изпълнение в организационните структури на културните институции на Р Косово и фактическото им изпълнение. Целта е да се установи наличие на неизпълнение на функциите или дублиране на функции в звената, както и изпълнение на нови функции, които са възникнали вследствие на променящите се условия.

Методологията включва следните основни етапи:

**Първи етап:** *Установяване на нуждата от функционален анализ на организацията.* На този етап е важно да се прецени потребността от такъв анализ и усилията за изпълнение на последващите дейности по анализа. Изготвяне на оценка на текущото състояние на културната институция. За получаване на необходимата информация се препоръчва SWOT анализ като подходящ инструментариум.

**Втори етап:** *Подготовка за изготвяне на функционален анализ.* На този етап е важно да се определи кой ще извърши функционалния анализ, да се определят параметрите и източниците на информация за функционалния анализ. Планира се процесът на провеждане на функционалния анализ.

**Трети етап:** *Провеждане на функционален анализ.* На този етап се провежда функционалният анализ, това е изследователския процес, анализ и оценка на изпълнение на функциите в културната институция. Етап трети приключва с изготвяне на констатации и препоръки, които са свързани с подобряване изпълнението на функциите, оптимизиране на организационната структура и препоръка за всякакви други адекватни действия.

**Четвърти етап:** *Изготвяне на план за действие.* На база резултатите от функционалния анализ, изготвените констатации и препоръки се изготвя план за действие.

**Пети етап:** *Изпълнение на плана за действие и внедряване на промените.* Освен това се контролира изпълнението и се извършва оценка на ефективността от изпълнението.

Предложената от нас методология включва стъпки, които дават възможност за разкриване и разширяване иновационния потенциал на културните институции. Целта е да се оптимизира работата, да се подобрят ефективността и ефикасността от управлението на дейностите на институциите и да се намалят разходите.

При адаптирането на методологията се обръща внимание на няколко важни въпроса:

1. Какви цели сме си поставили, за да използваме функционален анализ?
2. Какъв вид анализ ще се използва?
3. По какъв начин ще се организира функционалният анализ?
4. Как ще се управлява процесът по изпълнение на функционалния анализ?

5. Какви са дейностите, които ще се изпълняват след приключване на функционалния анализ?

В дисертационния труд са идентифицирани някои съществени моменти на създаване и развитие на културните институции и исторически особености. Представени са основните културни институции в Р Косово като обект на изследването. Това са седемнадесетте най-значими от гледна точка на големина и обществена разпознаваемост културни институции в Р Косово. Както е известно, културата е отражение на обществото, в което живеем. Република Косово е малка държава, която е била обект на сериозни политически конфликти, разбира се, тези трудности дават отражение и върху развитието на културните институции в страната.

Културата не може да бъде оставена без субсидиране от държавата, не бива да разчита само на частния интерес на предприемачите. Икономическата ефективност на инвестициите в предоставянето на продукти и услуги с културно-възпитателен характер не е толкова висока, колкото в други сектори, но за сметка на това социалният ефект от тях е незаменим. В параграф трети на глава втора са показани средствата, които са предоставяни през последните четири години за бюджета на Министерството на културата, младежта и спорта, в т.ч. средствата, отделяни само за субсидиране дейността на държавните културни институции.

Глава втора на дисертационния труд завършва с резюме на съдържанието, ключови акценти и изводи, както следва:

Разгледани са същността и обхватът на функционалния анализ, като се подчертава, че той е важен елемент от мениджмънта в организацията и на база резултатите от него се предприемат мерки за подобряване на дейността на системата на управление в различни аспекти. Представени са типове функционален анализ и неговите равнища. Обръща се внимание на становищата, свързани с изпълнението на определен набор от функции като предпоставка за постигане на целите и желания краен резултат. Изпълнението на функциите в този случай се приема като важно условие за постигане на ефективност. Относно същността и методологията на функционалния анализ се обобщава, че в основата на методологията е наборът от инструменти, чрез които да се осъществи функционалният анализ и респективно да се изготвят анализ и оценка на изпълнението на функциите в организацията. По този начин може да се получи информация за съгласуваността между структурата на системата за управление и

изпълняваните управленски функции. Тази съгласуваност и координация може да се проследи на различни равнища в зависимост от целите на функционалния анализ. След анализ и синтез на становища и изследвания в научната литература са представени няколко модела за функционален анализ и е предложена адаптирана методология за функционален анализ на културните институции в Република Косово със следните основни етапи:

- Установяване на нуждата от функционален анализ на организацията.

- Подготовка за изготвяне на функционален анализ.
- Провеждане на функционален анализ.
- Изготвяне на план за действие.
- Изпълнение на плана за действие и внедряване на промените

С оглед да се придобие представа за обектите на изследване, техния управленски и административен опит, възможности и потенциал за развитие, те са представени накратко. Това са седемнадесетте най-важни от гледна точка на големина и обществена разпознаваемост културни институции в Република Косово.

Посочени са данни за размера на финансирането на културните институции в Република Косово през последните четири години.

**В ГЛАВА ТРЕТА**, озаглавена „Функционален анализ и перспективи за развитие на културните институции в Р Косово“, се поставя акцент на емпиричното проучване и както се посочва на етап първи от адаптираната методология за провеждане на функционален анализ на културните институции в Р Косово, информация за необходимостта от функционален анализ може да получим чрез изготвяне на SWOT анализ.

Използваната методология за извършването на SWOT анализ на културните институции в Р Косово беше следната: бяха анкетирани 17 културни институции от Република Косово, които имат най-голяма обществена разпознаваемост и брой персонал. От всяка институция бяха анкетирани по трима представители, чиито отговори бяха осреднени по метода „Делфи“, като първо те дадоха своите оценки независимо един от друг, след това им беше подадена информация за средната оценка от отговорите на тримата и отново бяха приканени да дадат окончателната си оценка. Така онези от тях, които бяха колебливи в своите първоначални отговори имаха възможността да се доближат до средната оценка, а тези които твърдо отстояваха своите първоначални позиции, можеха да дадат още по-категорични оценки, отдалечавайки се от средната, с цел да я

приближат към своята. Така беше спазена логиката на този метод да се получат независими субективни оценки, съобразени със степента на увереност на респондентите. Целта не беше да се сондират мненията на отделните служители, а на институцията като цяло.

Въпросникът, представен в *Приложение 2* на дисертационния труд, е разделен на три части – в първата част се поставят въпроси относно външните възможности и заплахи, вътрешните силни и слаби страни на институциите и предложения за подобрения. Във втората част са въпросите, свързани с изпълнението на управленските функции на културните институции, и в третата – въпроси относно техните специфични функции.

Въпросите от първата част имат за цел да се изследва мнението на респондентите относно оценката им на нормативната среда за осъществяване на културни дейности в Р Косово, влиянието на политическата среда, ролята на институциите, виждането им за възможности за партньорство с други културни институции и такива извън сферата на културата, оценката им за ръководството и професионализма на персонала, за материалната база и финансовото им състояние, както и за това, в кои области трябва да се предприемат специални мерки за подобряване на дейността им. Отговорите на поставените въпроси спомогнаха за очертаване на силните и слабите страни на институциите, както и за външните възможности и заплахи. В Таблица 1 са представени силните и слабите страни на културните институции в Косово, както и външните възможности и заплахи (SWOT анализ), формулирани на базата на отговорите на първата част от въпросите, заложили във въпросника, както и на основата на резултатите от теренните проучвания и проведени интервюта с техни представители.

**Таблица 1. SWOT анализ на културните институции в Република Косово**

<b>Силни страни</b>	<b>Слаби страни</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникална програмна ориентация, характерна за Косово;</li> <li>• Участие на голям брой партньори: неправителствени и държавни културни организации; писатели, преводачи и издатели от Косово и Балканския регион като цяло;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Липса на възможност за самофинансиране;</li> <li>• Липса на маркетинг и липса на необходимите компетенции;</li> <li>• Липса на редовен контрол на работния процес;</li> <li>• Липса на синхронизация в работния процес;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянство и последователност в изпълнението начална концепция за работа – приемственост в дейността;</li> <li>• Разнообразие на участниците по отношение на произход, възраст, образование и др. със съвпадение на възгледи, интереси и цели;</li> <li>• Разбиране на необходимостта от разработване и определяне на професионални стандарти и критерии, особено в областите на литературата и превода;</li> <li>• Отвореност към нови партньорства;</li> <li>• Активна роля в комуникацията с регионалните културни дейци и писатели;</li> <li>• Положителен имидж и разпознаваемост на форума като участник в обществения и социалния живот.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неадекватна и нередовна комуникация в организацията;</li> <li>• Неадекватни управленски и административни умения.</li> </ul>
<b>Възможности</b>	<b>Заплахи</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разширяване на мрежата от партньори;</li> <li>• Премахване на езиковите бариери в региона и възможни съвместни дейности на книжния пазар – маркетинг на косовски издателски продукти извън страната;</li> <li>• Разширяване на обхвата на дейността;</li> <li>• Създаване на партньорства, заобикаляне на езиковата бариера чрез развитие на преводачески услуги;</li> <li>• Подобряване на сътрудничеството с държавните институции в областта на културата;</li> <li>• Подобро взаимодействие с недържавния сектор в културата, което може да доведе до съвместна работа по разработване на културна политика (лобиране);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несигурна културна политика;</li> <li>• Съмнителната позиция на неправителствения сектор в културата;</li> <li>• Икономически нестабилна ситуация в страната;</li> <li>• Ниска покупателна способност на населението;</li> <li>• Липса на мрежа за продажба на книги;</li> <li>• Тежко финансово състояние на библиотеките;</li> <li>• Няма навик да се купуват книги и литературни списания от обществеността;</li> <li>• Неразрешени проблеми с авторските права и липса на подходящо издателско законодателство;</li> <li>• Присъствието в Косово на недостатъчен брой спонсори, подкрепящи културата.</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансова подкрепа от Министерството на културата за стабилизиране на ситуацията, в която има списания, представящи литературата и културата на Косово и осигуряващи връзки със съседните страни и света като цяло.</li> </ul> |  |
|---|--|

Отчитайки силните и слабите страни, трябва се намерят стратегически решения за преодоляване на недостатъците и минимизиране на възможните негативни външни влияния. В конкретния случай културните институции трябва да разработят набор от дейности, насочени към усъвършенстване на техните специфични функции. За това кои от тях са добре застъпени и кои – не, кои се разглеждат като приоритетни и кои като второстепенни, кои са факторите, които благоприятстват развитието на специфичните функции на културните институции и кои са задържащи, както и какви са очакванията на обществото, може да се определи на базата на функционалния анализ, представен по-нататък в дисертационния труд.

В следващите параграфи на глава трета е представено изследването на функциите на културните институции в Р Косово, като се приема, че типични за всяка една самоуправляваща се организация са:

1. Анализирание (или диагностициране);
2. Планиране;
3. Администриране (или организиране и ръководене);
4. Мониторинг и контрол.

За да изследваме как те се осъществяват в културните институции в Р Косово, беше съставен въпросник, разпространен сред респондентите, посочени в предходната точка. Той съдържа по 6 въпроса за всяка управленска функция, които трябва да дадат отговори, как те се проявяват в дадената организация. Те са следните:

**А. За функцията „Анализирание“:**

1. Вашата институция анализира ли средата, в която функционира?
2. Анализира ли се вътрешното състояние на Вашата институция?
3. Смятате ли че резултатите от анализите подпомагат вземането на решения за бъдещето на Вашата институция?

4. Смятате ли, че Вашата институция има достатъчно подготвени кадри, които познават аналитичните процедури, могат да прилагат аналитични методи и да извършват необходимите анализи?
5. Ползва ли Вашата институция външни експерти при подготовката на различни анализи?
6. Ползва ли Вашата институция готови аналитични доклади, изготвени от други организации и научни институции, които имат отношение към дейността ѝ?

**Б. За функцията „Планиране“:**

1. Разработват ли те стратегически планове за развитие на Вашата институция?
2. Разработват ли се оперативни планове за дейността на Вашата институция?
3. Стратегическите и оперативните планове изпълняват ли се?
4. Смятате ли, че Вашата институция има достатъчно подготвени кадри, които да разработват стратегически и оперативни планове?
5. Ползва ли Вашата институция външни експерти при разработване на стратегически и оперативни планови документи?
6. Вашата институция присъства ли като обект на планиране в планови разработки, изготвени от висшестоящи организации?

**В. За функцията „Администриране“:**

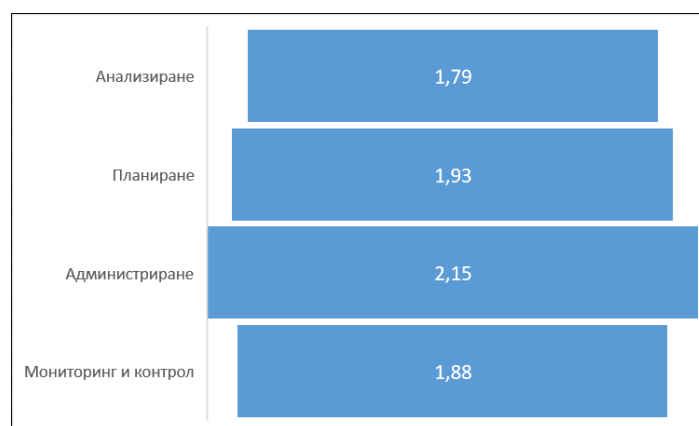
1. Смятате ли, че организационната структура на Вашата институция отговаря на изискванията за ефективно управление?
2. Разписани ли са основните работни процеси във Вашата институция?
3. Според Вас добър ли е стилът на ръководството на Вашата институция и може ли да се говори за прилагане на екипния принцип на работа?
4. Основните работни процеси и структурни звена осигурени ли са с компетентни и професионално подготвени кадри?
5. Дейността на Вашата институция осигурена ли е достатъчно добре във финансово отношение?
6. Добре ли е развита маркетинговата и рекламната дейност на Вашата организация?

**Г. За функцията „Мониторинг и контрол“:**



1. Има ли определено административно звено или служители, отговорни за осъществяването на мониторинга и вътрешния контрол във Вашата институция?
2. Осъществява ли се непрекъснат мониторинг и контрол във Вашата институция?
3. Осъществява ли се предварителен контрол при извършване на разходи, назначаване на служители, провеждане на обществени поръчки и други важни процеси?
4. Извършва ли се оценка на риска във Вашата организация и вземат ли се противорискови мерки?
5. Правят ли се редовно отчети за дейността и набеязват ли се мерки за подобрене?
6. Мониторингът и контролът осигуряват ли необходимата обратна връзка, необходима за регулиране на управлението?

Респондентите имаха възможност да отговорят на поставените въпроси с отговори „ДА“, „Отчасти“ и „НЕ“, което носи съответно 3, 2 и 1 точки. Числовото изражение на отговорите е необходимо за изчисляването на средни оценки, като се приема, че средните от 1 до 1,66 говорят за това, че преобладават отговори „Не“, тези от 1,67 до 2,33 – че преобладават отговори „Отчасти“, а ако средните оценки на отговорите са между 2,34 и 3, това би означавало, че преобладават отговори „Да“. Средните оценки за всяка управленска функция за представени на следващата фигура:



**Фигура 1. Средни оценки на осъществяването на общоуправленските функции в културните институции на Република Косово**

От представената фигура личи, че най-добре е застъпена функцията „Администриране“, следвана от функцията „Планиране“. Това е напълно обяснимо, като се има предвид, че администрирането е свързано с

осъществяването на ежедневни дейности, без които институцията не би могла да съществува, докато анализирането е необходима, но дейностите, които обхваща, невинаги са императивно записани в законовите и подзаконови нормативни актове.

Културните институции разработват предимно оперативни планове, които са свързани с разработването на културни календари, графици за събития и пр., както и тяхното кадрово, финансово и материално осигуряване.

Мониторингът и контролът в културните институции се осъществява повече на базата на вътрешните им разбирания за необходимостта от обратна връзка за това, как се развива организацията, но както ще видим от конкретните отговори не и като систематизирани и регламентирани дейности.

Резултатите от проучването показват, че отговорите на респондентите относно осъществяването на всички четири управленски функции ги поставят в полето от 1,67 до 2,33, т.е. „Отчасти“.

Проучването на мнението на респондентите за степента на осъществяване на управленските функции в техните институции, така както това се разбира от съвременната управленска наука и практика, дава възможност, по-нататък да се предложат и подходящи стратегии за преодоляване на слабостите и увеличаване на силните им страни.

Осреднените отговори на отделните въпроси, отправени към респондентите за оценка на всяка една от основните управленски функции, показват кои са техните силни и слаби страни. Така например за функция „*Анализиране*“ се отчита сравнително добро извършване на анализи на вътрешното състояние на институциите, но не и на анализите на външната им среда. Тези анализи подпомагат процеса по вземане на решения, но невинаги, тъй като преобладаващите отговори са „Отчасти“, макар и близки до границите на отговор „Да“. Най-ниски оценки се дават на ползването на външни експерти при извършването на анализи, което е недостатък, особено като се има предвид, че културните институции не разполагат с достатъчно подготвени кадри, за да могат сами да осъществяват тези дейности.

От отговорите, характеризиращи управленската функция „*Планиране*“, се вижда, че културните институции разработват предимно оперативни планове и че приетите планове се изпълняват. Организациите обаче не разполагат с достатъчно подготвени плановици и нямат практика да възлагат разработване на планове на външни експерти. Развитието на културните институции отчасти е заложено в плановете на други институции от по-висшестояща йерархия като общини и министерства.

От проведеното проучване се установи, че най- високи средни оценки получава управленската функция „*Администриране*“. Респондентите считат, че организационната структура на техните институции е добра, стилът на

ръководство – също и че разполагат с подготвени кадри. По-ниски са оценките на финансовото осигуряване на дейността и на маркетинга и рекламата.

Осъществяването на функцията „**Мониторинг и контрол**“ твърдо се позиционира в полето на отговорите „Отчасти“. Макар и повечето институции да имат определени служители или административни звена, които да се занимават с мониторинг и контрол, то това не е доведено до изискванията за един непрекъснат процес и по-скоро се осъществява спорадично. При извършването на разходи, назначаването на служители и провеждането на обществени поръчки в повечето организации се извършва предварителен контрол, но управлението на риска не е на необходимото ниво. В резултат на осъществяването на функцията обикновено се вземат необходимите мерки за подобряване на дейността, но невинаги.

Във връзка с анализа на **специфичните функции на културните институции** в Р Косово те са посочени със съвсем кратко описание на всяка от тях:

1. **Образователна и възпитателна функция.** Изразява се в това, че културата се свързва с развити творчески способности на личността, ерудиция, разбиране на произведенията на изкуството, владее на роден и чужд език, коректност, учтивост, самообладание, висок морал и др., което се постига в процеса на образование и възпитание, вкл. чрез задоволяване на културните потребности.

2. **Развлекателна функция.** Културните институции предоставят културни програми, продукти и услуги, чрез които се постига релаксация и освобождаване на индивида от пренапрежение.

3. **Социални функции.** Позволяват на хората да извършват колективни дейности по най-добрия начин, за да задоволят своите нужди.

4. **Информационна функция.** Предоставя възможност на хората да опознаят света, като им предоставя нова информация.

5. **Функция на трансляция (трансфер) на социалния опит.** Чрез културните продукти се предава опит, натрупан от предишни поколения, и се съхранява обществената памет.

6. **Когнитивна (познавателна) функция.** Културата концентрира опита и уменията на много поколения хора, натрупва богати знания за света и така създава благоприятни възможности за неговото познание и развитие.

7. **Регулаторна (нормативна) функция.** Тя е свързана преди всичко с дефинирането (регулирането) на различни аспекти, видове социални и лични дейности на хората. Регулаторната функция на културата се поддържа от нормативно-правната система, но също и от утвърдените неписани морални норми.

8. **Адаптивна функция.** Осигурява приспособяването на човека към околната среда и обществото.

9. **Комуникативна функция.** Подпомага общуването между хората.

10. **Интегративна функция.** Свързана е с това, че културата обединява всякакви социални общности – народи, социални групи и държави.

11. **Аксиологична (оценъчна) функция.** Културата спомага за формиране на ценностната система на човека и предоставя критерии за оценка на обекти и ситуации, помага на обществото и на човека да отделят доброто от лошото, истината от грешката, справедливото от несправедливото, допустимото от забраненото и др.

Въпросите от втората част на въпросника са насочени към анализ на специфични функции, осъществявани от културните институции, обект на изследването (функционален анализ). Приоритизирането става чрез ранжирането от 1 – най-добро до 11 – лошо за дадената организация.

Първият въпрос се отнася до значимостта на единадесетте функции за всяка организация. Единадесет от 17-те анкетирани културни институции са отговорили, че това е функцията „образование и възпитание“, а шест – че това е развлекателната функция. В края на класацията са оценъчната, интегративната и адаптивната функции.

Ранжирането на функциите по степен на застъпеност в организациите е следното: десет от тях са посочили, че най-силно застъпената функция при тях е образователната, четири, че това е социалната и три – че това е развлекателната функция.

Подредбата на функциите, осъществявани от културните институции от 1 до 11 в зависимост от степента на ангажирането на финансови, човешки и материални ресурси показва, че най-ресурсоемки са както най-силно застъпените, така и някои от подценяваните до момента функции, които може би точно заради тяхната ресурсоемкост, не са така добре представени в съответните институции. Така например пет от тях (29%) са посочили, че най-много ресурси им отнема осъществяването на образователно-възпитателната функция, по четири (24%) – развлекателната и адаптивната, две (12%) – регулаторната и по една организация (10%) са посочили социалната и оценъчната функции като най-ресурсоемки.

Следващият въпрос цели именно да открие кои неоснователно са били подценяваните функции в организацията, било то поради неразбиране на важността им от самата институция или поради независещи от нея външни обстоятелства. Седем от анкетираните културни институции (41%) са отговорили, че подценяват интегративната функция на организацията, две (12%) – че това е информационната, други две (12%) са посочили регулаторната, една (10%) – комуникативната и още една (10%) – социалната функция.

На въпроса „Кои от изброените функции са най-добре урегулирани от нормативно-правна гледна точка“ отговорите са доста сходни – 14 респонденти

(82%) са отговорили, че това е образователно-възпитателната функция и 3 (18%), че това е развлекателната.

Също така доста близки са и отговорите на въпроса „Какви са обществените очаквания и потребности относно ролята на осъществяваните от културните институции функции?“ Седем (41%) отговарят, че обществото разчита преди всичко на образователно-възпитателната функция, други седем, че това е развлекателната и 3 (18%), че най-полезна за обществото е социалната функция.

Тъй като освен на приоритетното първо място в ранжирането респондентите подреждат функциите в низходящ ред по предпочитаемост до 11, то може да се направи обобщаваща оценка за средния ранг на всяка една от единадесетте функции, подредени по следните шест критерия:

1. Значимост
2. Степен на застъпеност
3. Ресурсоемкост
4. Подцененост
5. Урегулираност
6. Обществени предпочитания

Въпреки че на повечето от въпросите подредбата на функциите е сходна, то според отговорите на третия и четвъртия въпрос тази подредба е реверсивна, което показва, че на значимите и по-добре застъпени функции, които са най-добре урегулирани от нормативната уредба на страната и най-признати от обществото, подредбата им е реверсивна, т.е. те са най-малко подценявани, което е логично, и по-ресурсоемки от останалите.

Подредеността на функциите по средна оценка (ранг) в дименсията от 1 до 11 е следната:

**Таблица 2. Осреднен ранг на функциите на културните институции, получен на базата на ранжирането им по предпочитаемост на шест от поставените въпроси в анкетата**

Функции	Осреднен ранг
Образователна и възпитателна	3,87
Развлекателна	4,38
Социална	4,51
Информационна	4,69
Трансферираща	5,93
Когнитивна (познавателна)	6,24
Регулаторна	6,44
Адаптивна (приспособяваща)	6,57
Комуникативна	7,47
Интегративна	7,74
Аксиологична (оценъчна)	8,16

Средната оценка на единадесетте функции, според ранжирането им в отговорите на отделните въпроси от 1 до 6 в дименсията от 1 до 11, е представена на следващата таблица:

**Таблица 3. Осреднен ранг на функциите на културните институции, получен на базата на ранжирането им по предпочитаност на всеки един от шестте поставени въпроса**

Функции	Въпрос 1	Въпрос 2	Въпрос 3	Въпрос 4	Въпрос 5	Въпрос 6
Образователна и възпитателна	1,41	1,47	7,00	10,18	1,35	1,82
Развлекателна	2,12	2,53	8,00	9,88	2,00	1,76
Социална	3,06	3,00	7,35	8,06	3,06	2,53
Информационна	4,24	5,18	5,41	5,47	3,71	4,12
Трансферираща	8,00	7,65	4,18	5,41	7,53	6,71
Когнитивна (познавателна)	5,53	6,65	6,53	4,76	7,65	7,59
Регулаторна	8,29	9,06	5,65	6,47	6,12	9,24
Адаптивна (приспособяваща)	10,00	8,18	6,18	4,94	9,35	10,29
Комуникативна	6,18	6,94	5,47	5,88	5,88	5,24
Интегративна	8,18	5,82	5,59	2,29	9,12	6,41
Аксиологична (оценъчна)	9,00	9,53	4,71	2,65	10,24	10,29

Интерес представляват отговорите на респондентите на следващия въпрос „Кои функции, според Вас, е необходимо да се развиват приоритетно в бъдеще, за да се осигури конкурентно предимство на Вашата културна институция?“ (Въпрос № 7) и съпоставката им с отговорите за обществените очаквания за това, каква трябва да бъде ролята на културните институции (Въпрос № 6). Те показват доколко вижданията на тези организации за тяхното бъдещо развитие съвпадат с очакванията на обществото. Сумата от ранговете на единадесетте анкетирувани институции по двата въпроса, № 6 и № 7 от въпросника, са представени на следващата таблица:

Тези сумирани оценки дават възможност да се изчисли коефициентът на корелация между отговорите на двата въпроса, който е 0,860584, т.е. показва правопрпорционална зависимост и то близка до единица. Може да се каже, че има голяма степен на съвпадение на това, какво културните институции смятат за важно за своето развитие и какво те смятат, че е важно за обществото.

**Таблица 4. Сумирани рангове на отговорите на културните институции на 6-ти и 7-ми въпрос от анкетата**

Функции	Мнение на институциите	Обществени очаквания
Образователна и възпитателна	31	29
Развлекателна	30	44
Социална	43	53
Информационна	70	99
Трансферираща	114	147
Когнитивна (познавателна)	129	142
Регулаторна	157	182
Адаптивна (приспособяваща)	175	152
Комуникативна	89	90
Интегративна	109	73
Аксиологична (оценъчна)	175	121

Последният десети въпрос от втората част на анкетата, касаеща анализ на функциите на културните институции, гласи: „Какво, според Вас, е необходимо, за да може Вашата културна институция по-добре да осъществява своите функции?“

Отговорите на въпросите от втората част на въпросника са представени в Приложение 4 на дисертационния труд.

Спецификата на функциите, които осъществяват институциите от областта на културата, изисква, стратегиите за развитието им също така да бъдат съобразени с тази специфика, независимо от това към каква класификация биха ги прикрепили различните автори.

В дисертационния труд на база извършения стратегически и функционален анализ са предложени 30 възможни стратегии за развитие на културните институции в Р Косово:

### Продуктови стратегии

1. *Разнообразяване на културните програми, продукти и услуги.* На практика това е диверсификационна стратегия и за културните институции означава да се разнообрази програмният репертоар на театрите, за симфоничните оркестри – да се разнообрази техният репертоар с нови произведения, вкл. от различни музикални жанрове, за кинематографиите – филмово разнообразие, за галериите – начините и местата за представяне на художествените произведения и пр.;

2. *Нарастване обема на предлаганите културни програми, продукти и услуги* или разширяване на дейността и уголемяване на организацията. Тук

целта не е видово разнообразие, а количество, т.е. по-чести културни изяви с цел поддържане на имиджа в обществото и запазване на доминиращата роля;

3. *Намаляване обема на предлаганите културни програми, продукти и услуги.* Целта е свиване на дейността и кадрово намаляване на организацията чрез освобождаване на част от персонала с цел намаляване на присъщите разходи;

4. *Комерсиализация на предлаганите културни програми, продукти и услуги* с цел получаване на повече приходи. Изразява се в преследване на икономически ползи от дейността чрез повишаване цените на културните продукти и услуги;

#### Възпиращи стратегии

5. *Стратегия за хармонизиране на стандартите за професионална дейност.* Състои се във въвеждане на стандарти, които малко други организации биха могли да постигнат;

6. *Защита на изключителни авторски права.* Тук става въпрос както за права върху собствени културни продукти, така и върху закупени или дарени такива;

7. *Стратегия на конкурентния тормоз.* Състои се в ценови дъмпинг, скъпа реклама, сключване на договори за франчайз и др.п. с цел възпиране на конкурентите;

#### Пазарни стратегии

8. *Стратегия на развитие на аудиторията и разширяване на пазара.* Целта е нарастване на пазарния дял;

9. *Фокусираща стратегия – предлагане на ограничен брой културни програми и продукти на конкретни пазари* или стратегия на концентрацията. Целта е да се спестят разходи;

10. *Масирана рекламна кампания.* Тя може да има за цел както възпиране на конкурентите, така и поддържане имиджа на организацията в обществото и сред културните среди;

#### Организационни стратегии

11. *Стратегия за постигане на организационно съвършенство.* Това е стратегия, която изисква множество интервенции в различни посоки с цел стабилизиране на организацията във всяко отношение – финансово, кадрово, пазарно и пр.;

12. *Стратегия на диверсификация на ресурсите.* Преди всичко става въпрос за финансовите ресурси, но също може да се прилага и за човешките



ресурси, като се наемат изпълнители, ръководители на състави и други творци от външни организации на временни договори;

13. *Стратегия за реинженеринг на бизнес процесите.* Изисква преглед и анализ на всички работни процеси, протичащи в организацията и тяхното оптимизиране с оглед на ресурсите и крайните резултати;

14. *Стратегия от типа „лов на глави“.* Състои се в привличане на най-добрите кадри от други организации срещу по-високо заплащане или по-добри други условия;

15. *Стратегия на професионално превъзходство.* Може да бъде наречена още „ние сме най-добрите“ и изисква постоянни усилия за запазване на лидерството в дадения бранш;

16. *Стратегия на децентрализация на дейностите.* Състои се в предоставяне на определена организационна и финансова самостоятелност на отделни звена, трупни състави и пр. с цел по-добро управление;

17. *Стратегия на мотивацията.* В случай че персоналът на културната институция или творческия ѝ състав не е достатъчно мотивиран, организацията трябва да намери механизми за стимулирането му с цел по-активно трудоотдаване като например определяне на възнагражденията като част от приходите от продажби на билети.

18. *Стратегия на дигитализацията.* Дейността на културните институции е свързана преди всичко с непосредствения контакт между творците и публиката, но има области, в които успешно могат да се прилагат електронни средства, като например сайтове за представяне на картини от изложби и за продажба на такива, сайтове за закупуване на билети и избор на седящи места, рекламни сайтове, фейсбук страници, инстаграм и др.;

19. *Стратегия за завладяване на свободни пазарни ниши.* Преди всичко трябва да бъде открита такава свободна пазарна ниша, която до момента е подценявана от другите „играчи“. Например отборите по художествена гимнастика могат да правят шоу програми извън състезателната си дейност. Същото важи и за балетните трупни, танцовите състави и пр.

#### Стратегии за приобщаване и партньорство

20. *Мрежово сътрудничество.* Ориентирана е към партньорство за съвместно предоставяне на културни продукти и услуги или за аутсорсване на дейности;

21. *Стратегия на интернационализацията.* Предполага изяви извън границите на държавата;

22. *Изграждане на междусекторни връзки с институции извън сферата на културата.* Такива могат да се създават с държавни институции, НПО, училища и университети за реализиране на съвместни инициативи от взаимна полза;

23. *Позициониране в публичната сфера и подобряване на разпознаваемостта на организацията.* Целта на тази стратегия е подобряване имиджа на институцията и нейната разпознаваемост в обществото;

24. *Стратегии за лобиране и осигуряване на подкрепа.* Лобирането трябва да бъде насочено към органи и организации, които имат отношение към дейността на дадената културна институция като Комисията по културата в парламента, Министерството на културата, местната власт и др.;

#### Стратегии за оттегляне

25. *Стратегия на поддържане на минимална стабилност.* При нея дейността се ограничава до минимално необходимата за поддържане на организацията до настъпване на по-добри условия;

26. *Стратегия за сливане.* Целта е, организацията да оцелее, макар и за сметка на загубване на част от нейната идентичност;

27. *Стратегия за приватизация.* Очакванията са, че след преминаване на държавна институция в частни ръце ще се вляят нови ресурси, а управлението ще се подобри;

28. *Стратегия на хибернацията.* „Заспиването“ на културната институция цели временно прекратяване на цялата дейност;

29. *Стратегия за разпускане.* При тази стратегия е важно да се запазят постиженията на организацията и нейната колективна памет, тъй като не е изключено в определен момент тя да бъде възродена със същото име и наследство;

30. *Стратегия тип „жътва“.* Тук целта е да се „ожъне“ всичко, което може да донесе приходи, преди да се закрие организацията. Това означава да се разпродадат авторски права, материални активи, договори и др.

Посочените стратегии не могат да бъдат прилагани заедно или за всички организации. Кои от тях са подходящи за дадена културна институция зависи от нейното състояние и това на обкръжаващата я среда, определени с различни методи за стратегически анализ, вкл. и чрез

функционален анализ. Обобщени, **изводите** от направеното проучване изглеждат така:

1. Нормативната среда на културните институции се нуждае от усъвършенстване. Това не касае само законодателната рамка, но и подзаконовите нормативни документи като правилници, наредби и актове на местната власт. Това предполага прилагане на посочените по-горе стратегии за партньорство и по-точно изграждане на междусекторни връзки с институции извън сферата на културата, в т.ч. с държавни институции, позициониране в публичната сфера и подобряване на разпознаемостта на организацията, както и стратегии за лобиране и осигуряване на подкрепа. Прилагането на тези стратегии изисква усъвършенстване на регулативната функция на културните институции.

2. Политическата ситуация през последните 10 години в Република Косово има негативно влияние върху дейността на културните институции. Това изисква да се прилагат стратегии за диверсификация на ресурсите, за децентрализация, мотивация и организационно съвършенство. Необходимо е да се обърне по-голямо внимание на адаптивната и интегративната функция на културните институции.

3. Ролята на държавните органи и други институции, имащи отношение към дейността на организациите от сферата на културата е по-скоро положителна.

4. Партньорството с други културни институции се оценява като необходимо, но трудно осъществимо. Препоръчително е да се прилагат стратегии за мрежово сътрудничество. Да се засили комуникативната функция на културните институции.

5. Професионализмът на заетите в културните институции е по-скоро добър.

6. Материалната им база е задоволителна, но не е на необходимото ниво. Финансовото им състояние също е задоволително, но не достатъчно. Търсенето на частна подкрепа, т.е. частична или пълна приватизация, би могло да осигури необходимия финансов ресурс за обновяване и модернизиране на материалната база. Необходимо е усъвършенстване на управленските функции и по-специално функцията „Администриране“.

7. Самите културни институции не са достатъчно добре разпознаваеми сред обществеността. В този смисъл е подходящо подобряване имиджа на институцията и нейната разпознаемост в обществото чрез прилагане на стратегии за приобщаване и партньорство, както и маркетингови стратегии. Да се засили маркетинговата функция като част от административно-управленските процеси, протичащи в културните институции.

8. Тези изводи кореспондират с мнението на анкетираните представители на културните институции, които смятат, че за да се подобри дейността им, трябва да се предприемат мерки за:

- търсене на нови финансови източници и финансова стабилизация;
- подобряване на материалната база;
- по-добър маркетинг;
- създаване на партньорства с други културни институции от Косово и чужбина.

9. Културните институции разпознават като най-значими за тях следните функции:

- Образователно-възпитателна;
- Развлекателна;
- Социална.

10. Най-силно застъпените функции в културните институции са също тези три функции, което означава, че те са насочили правилно дейността си към онези от тях, които смятат за най-значими.

11. Най-много ресурси отнемат на организациите осъществяването на следните функции:

- Образователно-възпитателна;
- Развлекателна и
- Адаптивна.

12. Според анкетираните институции неоснователно до момента най-много са били подценявани интегративната и оценъчната функция.

13. Добре урегулирани от нормативно-правна гледна точка са само образователно-възпитателната и развлекателната функция.

14. Очакванията на обществото за това какви функции трябва да осъществяват културните институции, са преди всичко за образователно-възпитателни, развлекателни и социални функции.

15. Има голяма степен на препокриване на вижданията на културните институции за това, кои функции трябва да развият приоритетно в бъдеще и тяхното мнение за това, какво обществото очаква от тях.

16. Като добри възможности за развитие на културните институции се посочват:

- възможности за реализиране на проекти, финансирани от външни донори;
- доброто сътрудничество с образователните единици – училища и университети;
- добрите възможности за партньорство с други културни институции;
- доброто сътрудничество с неправителствения сектор;
- възможностите за приватизация на културните институции;

- интернационализацията на дейността на културните институции.

17. Задържащи развитието на културните институции са следните фактори:

- сложната политическа обстановка в региона;
- свиване на възможностите на потребителите да отделят средства от домакинските си бюджети за култура;
- недостатъчно доброто сътрудничество с образователните единици – училища и университети;
- недостатъчен опит за реализиране на проекти, финансирани от външни донори.

18. Културните институции могат да спечелят конкурентни предимства пред останалите в своя бранш, като:

- търсят нови възможности за финансиране;
- подобряват мениджмънта си;
- разнообразяват културните си изяви;
- подобряват маркетинговата си дейност;
- създават междусекторни връзки с институции извън сферата на културата;
- създават стратегически алианси с други културни институции.

На базата на тези изводи могат да се направят и някои обобщения за това, какви стратегии от изброените по-горе е препоръчително да развиват културните институции с уговорката, че препоръките са за всички изследвани организации, но при конкретния избор те трябва да се съобразят със специфичните резултати от функционалния анализ, отнасящи се за всяка една от тях (Таблица 5).

**Таблица 5. Препоръчителни стратегии на базата на функционалния анализ**

<b>Изводи от функционалния анализ</b>	<b>Препоръчителни стратегии</b>
Повечето изследвани културни институции нямат достатъчно подготвени кадри за извършване на анализи на външната среда, нито практика да възлагат такива на външни експерти, поради което аналитичната функция е подценена.	<u>За организации в затруднение:</u> Стратегия на мрежово сътрудничество с други подобни институции и съвместно възлагане на външни експерти за извършването на необходимите анализи за диагностициране на ситуацията, в която се намират, и съобразяване на стратегиите за развитие с нея.

	<p><u>За лидери:</u> Стратегия за организационно реструктуриране и създаване на специализирани звена за извършване на анализи.</p>
<p>Планирането се свежда предимно до разработване на оперативни планове, културни календари и графици, но стратегическото планиране е подценено.</p>	<p><u>За организации в затруднение:</u> Аутсорсинг на дейността по разработване на стратегически планове.</p> <p><u>За лидери:</u> Стратегия за организационно реструктуриране и създаване на специализирани звена за планиране.</p>
<p>Работните процеси в културните институции са разписани отчасти, няма достатъчно подготвени кадри за тяхното оперативное управление, финансовото състояние на институциите не е много добро, а маркетингът и рекламата се подценяват.</p>	<p><u>За организации в затруднение:</u> Лобиране за допълнително финансиране, мрежово сътрудничество.</p> <p><u>За лидери:</u> Стратегия на масирана реклама</p> <p><u>За всички:</u> Стратегия на реинженеринг на бизнес процесите.</p>
<p>Някои институции имат специализирани звена или служители, отговорни за осъществяването на мониторинг и контрол, но тази дейност не е постоянна, не се извършва оценка на риска и не се вземат достатъчно ефективни противорискови мерки.</p>	<p><u>За всички:</u> Организационно реструктуриране и създаване на специализирани звена или определяне на служители за мониторинг и вътрешен контрол; Стратегия на реинженеринг на бизнес процесите с акцент върху мониторинговите и контролните процедури.</p>
<p>Културните институции смятат, че най-важни за тях са образователно-възпитателната, развлекателната и социалната функции. Те са и най-силно застъпени в тяхната дейност.</p>	<p><u>За организации в затруднение:</u> Фокусираща стратегия, състояща се в предлагане на ограничен брой културни програми и продукти на конкретни пазари или стратегия на концентрацията.</p> <p><u>За лидери:</u> Стратегия за завладяване на свободни пазарни ниши; Стратегия на диверсификацията.</p>
<p>Най-големи са разходите на културните институции при осъществяване на образователно-</p>	<p><u>За организации в затруднение:</u> Стратегия на концентрацията; Стратегия на диверсификация на</p>

<p>възпитателната, развлекателната и адаптивната функция.</p>	<p>ресурсите; Стратегия на децентрализация на дейностите; Стратегия за приватизацията.  <u>За лидери:</u> Стратегия на професионалното превъзходство; Стратегия за хармонизиране на стандартите за професионална дейност.  <u>За всички:</u> Стратегия на комерсиализацията на предлаганите културни програми, продукти и услуги.</p>
<p>Културните институции трябва да осъзнаят по-добре ролята на интегративната и оценъчната си функция.</p>	<p><u>За всички:</u> Стратегия на мрежовото сътрудничество; Стратегия на интернационализацията; Стратегия на изграждане на междусекторни връзки с институции извън сферата на културата; Стратегия за реинженеринг на бизнес процесите</p>
<p>Не са достатъчно добре урегулирани останалите функции на културните институции, освен образователната и развлекателната.</p>	<p><u>За всички:</u> Стратегия на лобирание и осигуряване на подкрепа; Стратегия на по-добро позициониране в публичната сфера и подобряване на разпознаваемостта на организацията.</p>
<p>Обществеността разчита преди всичко на образователно-възпитателната, развлекателната и социалната функция на културните институции.</p>	<p><u>За организации в затруднение:</u> Стратегия на концентрацията;  <u>За лидери:</u> Стратегия на професионалното превъзходство; Стратегия за хармонизиране на стандартите за професионална дейност в предпочитаните от обществеността области.</p>
<p>Има възможности за развитие на културните институции в следните области: реализиране на проекти, финансирани от външни донори; добро сътрудничество с образователните единици – училища</p>	<p><u>За всички:</u> Стратегия на мрежовото сътрудничество; Стратегия на интернационализацията; Стратегия за изграждане на междусекторни връзки с</p>

<p>и университети; добри възможности за партньорство с други културни институции; добро сътрудничество с неправителствения сектор; възможности за приватизация на културните институции и интернационализация на дейността на културните институции.</p>	<p>институции извън сферата на културата; Стратегия на приватизацията; Стратегия на мотивацията; Стратегии за лобиране и осигуряване на подкрепа.</p>
<p>Фактори, които задържат развитието на културните институции, са: сложната политическа обстановка в региона; свиване на възможностите на потребителите да отделят средства от домакинските си бюджети за култура; недостатъчно доброто сътрудничество с образователните единици – училища и университети; недостатъчен опит за реализиране на проекти, финансирани от външни донори.</p>	<p><u>За организации в затруднение:</u> Стратегия на мрежовото сътрудничество; Стратегия на поддържане на минимална стабилност; Стратегия за сливане; Стратегия за приватизация; Стратегия на хибернацията; В краен случай – Стратегия за разпускане и Стратегия тип „жътва“.</p> <p><u>За лидери:</u> Стратегии за лобиране и осигуряване на подкрепа; Стратегия на мотивацията; Стратегия на дигитализацията; Стратегия на децентрализацията; Стратегия на масираната рекламна кампания; Стратегия на изграждане на междусекторни връзки с институции извън сферата на културата.</p>
<p>Културните институции са убедени, че могат да спечелят конкурентни предимства, ако търсят нови възможности за финансиране; подобряват мениджмънта си; разнообразяват културните си изяви; подобряват маркетинговата си дейност; създават междусекторни връзки с институции извън сферата на културата; създават стратегически алианси с други културни институции.</p>	<p><u>За всички:</u> Стратегия на комерсализиране на културните програми, продукти и услуги; Стратегия на реинженеринг на бизнес процесите; Стратегии за лобиране и осигуряване на подкрепа; Стратегия за мрежово сътрудничество и стратегия за изграждане на междусекторни връзки с институции извън сферата на културата; стратегия за по-добро изграждане на позитивен имидж.</p>



В глава трета детайлно са представени резултатите от авторовото емпирично проучване по темата на дисертационния труд. Направен е SWOT анализ на базата на проучване сред 17 културни институции от Република Косово, като от всяка институция са анкетирани по трима представители по метода „Делфи“. На тази основа са определени външните възможности и заплахи и вътрешните силни и слаби страни на изследваните културни институции. Въпросникът, представен в Приложение 2, е разделен на три части – в първата част се поставят въпроси относно външните възможности и заплахи, вътрешните силни и слаби страни на институциите и предложения за подобрения. Във втората част са въпросите, свързани с изпълнението на управленските функции на културните институции, и в третата – въпроси относно техните специфични функции. Всичко това подпомага извличането на подробни данни, които са необходими за постигане на целта и изпълнението на задачите на дисертационния труд.

Направен е функционален анализ на управленските функции на културните институции – обект на изследването. Анализирани и оценени са 4 общоуправленски функции и 11 специфични за културните институции функции. Проучването на мнението на респондентите за степента на осъществяване на управленските функции в техните институции, така както това се разбира от съвременната управленска наука и практика, дава възможност да се предложат и подходящи стратегии за преодоляване на слабостите и увеличаване на силните им страни. Обобщени са изводите от направеното изследване. На база резултатите от проведеното проучване са формулирани 30 възможни препоръчителни стратегии за развитие, които културните институции могат да следват след съобразяване с изводите от SWOT анализа и функционалния анализ. Обобщава се, че всяка от препоръчаните стратегии би могла да се осъществи след като се конкретизира с определени стъпки, срокове, отговорници, работни планове и пр.

Последната част на дисертацията е **Заключение**. Тук се потвърждава постигането на основната цел на дисертационния труд – да се анализират управленските и специфичните функции на културните институции в Република Косово и на тази основа да се прецени кои стратегии за тяхното развитие са адекватни на състоянието на осъществяваните функции и на очакванията на обществото за резултатите от тях. За постигане на целта на дисертационния труд са поставени задачи. Считаме, че с настоящия труд успяхме да решим поставените си задачи, като:

1. Изследвахме спецификата на обекта – културните институции и особеностите на тяхното управление.
2. Разгледахме видовете модели на управление на културата.
3. Изразихме собствено становище по отношение формулировката на управленските функции на културните институции.
4. Акцентирахме върху специфичните функции на културните институции, които ги отличават от другите организации.
5. Предложихме адаптирана към спецификите на обекта методика за функционален анализ на културните институции.
6. Направихме SWOT анализ на културните институции в Република Косово, за да установим какви са възможностите за развитие и ограниченията за това.
7. Направихме функционален анализ на културните институции в Република Косово и на базата на резултатите от него установихме кои функции са добре и кои лошо застъпени, на кои от тях се гледа като на възможности за спечелване на конкурентни предимства и трябва да се развият приоритетно в бъдеще, кои са благоприятстващите фактори за това и кои са задържащи фактори.
8. Предложихме стратегии за развитие на културните институции в Република Косово, съобразени с резултатите от функционалния анализ.

Доказва се и предварително формулираната теза, че функционалният анализ на културните институции може да се използва като един от инструментите за изследване съответствието на регламентиранияте функции на културните институции на Р Косово и фактическото им изпълнение. На база резултатите от анализа да се усъвършенстват работните процеси и координация в дейността, както и да се формулират и изберат стратегии за развитие.

Ангажираността ни към развитието на културните институции в Република Косово ще продължи в бъдещите ни научни търсения, които ще се разширяват и задълбочават с обхващането на по-голям периметър от културни институции и с прилагането на по-богат изследователски апарат.

#### **IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Представено е собствено становище относно спецификата на управленските функции, извършвани в културните институции, и са систематизирани специфичните функции, изпълнявани от тях.
2. Посредством SWOT анализ на културните институции в Р Косово са установени силните и слабите страни, ограниченията и възможностите за развитието им.
3. Предложена е адаптирана методика за функционален анализ на културните институции в Р Косово, която е съобразена със спецификите на обекта на изследване.
4. Проведено е емпирично изследване – функционален анализ на културните институции в Р Косово и на тази база са предложени стратегии за развитие на културните институции в Р Косово.

## **V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **ДОКЛАДИ:**

1. Begolii, G. Human Resource Management and Demographic and Cultural factor, KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, Vol.40.1.(2020), p.225-229.
2. Begolii, G. Management of Change and Organizational Communication, KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, Vol.31.5,(2019), p.1313-1317.
3. Sirashki, H., Begolii, G. Leadership functions, Management and Authority Within the Organization, KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, Vol.31.5, (2019), p.1265-1270.
4. Begolii, G. Cultural Management and Staff Commitment in Organization, KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, Vol.28.5,(2018), p.1553-1556.
5. Begolii, G. Leadership in the Business Processe, KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL Vol.26.6, (2018), p. 1675-1679.

### **СТАТИИ:**

1. Беголи, Г. Управленски аспекти в развитието на културните институции, Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“, Брой XIII - 2020 г., Книга 16 - Студии и статии, с. 399-411.

## VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въз връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство“ (Публична администрация) декларирам, че:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Функционален анализ на работата на културните институции в Република Косово“ са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участие.

2. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

3. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

гр. Свищов  
03.04.2024 г.

ДЕКЛАРАТОР:.....  
/Гент Арбнор Беголи/