

## ДЕФИЦИТИ И ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО<sup>1</sup>

**Иван Кабаков**

Софийски университет „Св. Климент Охридски“ / Професор / Доктор на науките

***Резюме:** В статията са анализирани вече поставени и коментирани в различни формати и работни срещи дефицити и проблеми, за да се представи основаното на участие управление на културното наследство на България като решение за изход от ситуацията в която се намира коментирания сектор на културата. В тази връзка е направен максимално критичен анализ като работната хипотеза е, че става въпрос за отказ от управление в резултат на който се стига до загуба на културна памет и идентичност, както и на перспективи за устойчиво развитие на обществото.*

***Ключови думи:** дефицити и проблеми, културно наследство, основано на участие управление.*

## DEFICIENCIES AND PROBLEMS IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL HERITAGE

**Ivan Kabakov**

Sofia University „St. Kliment Ohridski“ / Professor / Doctor of Sciences

***Summary:** The article analyses the deficiencies and problems that have already been raised and commented on in various formats and workshops, in order to present the participatory management of Bulgaria's cultural heritage as a solution to the situation in which the commented sector of culture finds itself. In this regard, a maximally critical analysis has been made, as the working hypothesis is that it is a question of refusal of management, which results in the loss of cultural memory and identity, as well as perspectives for the sustainable development of society.*

***Keywords:** deficiencies and problems, cultural heritage, participatory governance*

---

<sup>1</sup> Статията е изработена в рамките на научно-изследователски проект „CultUrEn – културното наследство като фактор за постигане на устойчива градска среда“ с вх. № КП-06-ПН45/27, който е финансиран от Фонд „Научни изследвания“ на МОН. Работен вариант на статията е представен на 8.09.2022 г. на кръгла маса по темата „Археологическите резервати: актуално състояние и модели на управление. Управлението на старините – един нерешен национален проблем“, организирана в рамките на Международната научна конференция „Проектиране и строителство на сгради и съоръжения“ - Варна / 8.09.2022 – 9.09.2022 г.

Приключването на поредните парламентарни избори в очакване да се състави редовен кабинет характеризират ситуацията в която се прави опит за **диагноза на актуалното състояние** на културното наследство и по-конкретно на неговото управление. Понятието „управление“ като „система от мерки и действия, която използва различни средства при постигането на обществено значими или пазарно релевантни цели“ (Кабаков 2022: 354) се оказва прекалено претенциозно за фактическата обстановка на подтичане след събитията в което всяко (късно) предприето управленско решение губи своя смисъл и предназначение. Поредният разрушен тютюнев склад в Пловдив малко преди да получи статут на културна ценност е поредното доказателство за тичащото след събитията управление на културното наследство.

Какво би могло да се направи?

Необходимо е максимално критично да се идентифицира това пред което се изправяме, за да се помисли, обсъди и изработи решение за изход от ситуацията като се отчитат натрупалите се през годините дефицити и проблеми в областта на културното наследство. Работната хипотеза е, че това, което се случва на практика, е **отказ от управление** като не е от съществено значение дали той е съзнателен или несъзнателен, както и дали е умишлено и систематично осъществяван или е следствие от неспособност и некомпетентност. Резултатът е загуба на културна памет и идентичност, както и на перспективи за развитие не само на обществото, но и на градовете в България като среда с памет, която е конкурентно предимство при брандирането им като разпознаваеми и атрактивни туристически дестинации. Поради тази особеност в статията ще се тематизират вече поставени и коментирани в различни формати и работни срещи дефицити и проблеми, за да се аргументира впоследствие конкретен вид управление като (макар и) частично решение за изход от ситуацията в която се намира културното наследство на България. Дефицитите и проблемите могат да бъдат представени по следния начин:

### **1. Дефицити и проблеми**

„Дефицитът е отсъствие, което би могло да се превърне в проблем на опазването, социализацията и/или управлението на културното наследство, когато не се предприемат релевантни действия. За разлика от него проблемът е наличност, която трябва да се отстрани и до която в повечето случаи се стига вследствие на професионална некомпетентност. Ако

обаче тази практика е трайно установена във времето и се разширява по отношение на останалите дейности и сегменти, би се стигнало (например) до дефицит на управление.“ (Кабаков, Колева-Звънчарова 2020: 223).<sup>2</sup>

### 1.1. Дефицити

- Липса на Национална стратегия за културното наследство, която да „координира“, синхронизира и интегрира усилията на централната власт и общините в областта на стратегическото планиране на културата и в частност на културното наследство на местно равнище. „Вписването“ на стратегически цели, съгласно чл.12, ал.2 от ЗКН и чл.2а, ал.2 от ЗЗРК в Националната стратегия за развитие на културата, каквато също не е изработена и приета, не отменя отговорността на Министерство на културата да изработи Национална стратегия за културното наследство като се постави конкретен срок за начало на нейното изпълнение и не се правят опити той да бъде „заобиколен“, както е направено при Националната стратегия за развитие на културата, чрез посочване на продължителността на стратегическия документ – за срок от 10 години (чл.2а, ал.2 от ЗЗРК), но без да се посочва откога влиза в действие?
- Отсъствие на стратегическо планиране на приоритети и цели в областта на културата и в частност на културното наследство на национално и местно равнище, както и при изработването на национални стратегически документи. Поради посочената причина, стратегическите документи се възприемат по-скоро като „външно“ изискване и условие за получаване на средства от централната власт и от ЕС, отколкото като инструмент за управление на протичащите процеси в коментираната област. Типичен пример са плановете за опазване и управление на археологическите резервати, които от 2019 г. са задължителни и изискуеми, съгласно чл.81, ал.4, т.2 от ЗКН, но досега няма приет план от Министерски съвет

---

<sup>2</sup> Повече информация би могла да бъде открита на следния адрес: Кабаков, И. Колева-Звънчарова, М. 2020. Културното наследство и неговото опазване, социализация и управление: какво би могло да се направи? В: Законодателство и професионално развитие в областта на културното наследство. Историческа реконструкция и актуално състояние в Република България (съст. Иван Кабаков). С., Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, с. 222-228./ <https://kinnpor.uni-sofia.bg/resources/item/55-zakonodatelstvo-profesionalno-razvitiie>

(чл. 82, ал.3, т.1 от ЗКН) за поне някои от 33-те археологически обекта на територията на Република България.

- Липса на гъвкавост на управленските органи на национално и местно равнище, включително при набирането на частни средства за постигането на обществено значими цели в областта на културното наследство.
- Липса на административен капацитет на местно равнище за управление на значими финансови средства от програмите на ЕС като например „Хоризонт Европа“, „Творческа Европа“ или Плана за възстановяване и устойчивост за което ЕК открива покани за обратна връзка в търсене на изход от ситуацията. <https://horizoneu.mon.bg/novini/ek-otkriva-pokani-za-obratna-vrazka-otnosno-horizont-2020-i-horizont-evropa/> .
- Неразбиране на същността и необходимостта от управление на културното наследство.
- Отсъствие на диалог между заинтересованите страни в областта на опазването, социализацията и управлението на културното наследство.
- Неспособност за „комплексно мислене“ и отсъствие на примери за прилагане на интегриран подход към културното наследство.
- Местната общност (засега) е пасивна при идентифицирането на своите интереси от участие в опазването, социализацията и управлението на културното наследство на нейната територия (Кабаков 2021: 11).<sup>3</sup>
- Отсъстват примери за споделено управление и основано на участие управление (participatory governance) във връзка с поемането на отговорност от професионалните и местните общности за опазването и социализацията на културното наследство.
- Неосъзнаване в достатъчна степен от местните общности на значението на интегрирането на културното наследство в градската среда и инфраструктура, както и на включването и на останалите намиращите се на територията на общината носители на памет с оглед изграждането на интегрирана система.

---

<sup>3</sup> Повече информация би могла да бъде открита на следния адрес: Кабаков, И. 2021. Какво е основано на участие управление? В: Модел за основано на участие управление на Историко-археологически резерват „Сборяново“. С., Фондация „Моят музей“, с. 11-17.

Културните ценности, които са носители на памет засега се възприемат преди всичко като „отговорност“ и „тежест“, но не и като стратегически ресурс за развитие на общините в Република България.

- Не се осмисля в достатъчна степен фактът, че през 21 век не би могло да има свърх-експертиза, концентрирана само в една професионална общност в областта на културното наследство и като следствие от това обстоятелство неосъзнаване на необходимостта да се работи в синергия (едновременно действие) на публични власти, експерти от различни професионални общности, представители на местната общност, както и на заинтересованите страни, обединени в постигането на общи цели.

Ако трябва да обобщим представените дефицити, те биха могли да бъдат обособени в три групи: (1) дефицити на стратегическото и оперативното планиране, (2) дефицити на администрацията и управлението и (3) когнитивни и концептуални дефицити. Посочените три групи дефицити могат да бъдат поставени в числителя, а знаменателя е **отсъствието на диалогична среда** и най-вече на диалог между институциите както на национално, така и на местно равнище, а не само между заинтересованите страни, чиито конкретен резултат е на практика взаимното блокиране на инициативи и дейности, свързани с управление на протичащите процеси в областта на културното наследство.

## 1.2. Проблеми

Проблемите като наличност вследствие на проявена некомпетентност или отказ от управление бяха вече коментирани, но към тях трябва да се добави и съпротивата от страна на публичните власти и администрации в областта на културата към нови инициативи и идеи. Преди да бъдат обсъдени, те са заклеяени като корисни, „частни“ и финансирани от нестопански организации, които поради частния характер на средствата (в повечето от случаите) едва ли не „приватизират“ културното наследство и не работят за постигането на обществено значими цели. В тази нагласа към новостта обаче прозира и страх поради неспособност и неподготвеност на публичната администрация да участва равнопоставено, компетентно и отговорно в управлението на процесите в областта на културното наследство. Вследствие на нейната разпространеност, предприеманите действия и решения на

територията на Република България са централизирани, „добре познати“ и неработещи, но са предлагани отново и отново от публичните власти в очакване да придобият най-вероятно магично действие при поредното си предлагане.

Как биха могли да бъдат представени актуалните проблеми в областта на управлението на културното наследство?

- Трудно постигане на съгласие за общи действия на заинтересованите страни. Отсъствието на диалог, което беше коментирано в предходната част, има пряко отношение към проблематичното постигане на съгласие за общи действия дори само в рамките на публичните власти на национално и местно равнище.
- Демонстриране на „собственическо“ отношение от различни професионални и местни общности към опазването, социализацията и управлението на културното наследство и неговите ценности в качеството им на „обща неща“ (res publica от лат.), които (трябва да) ни свързват и формират като общност с обща културна идентичност.
- Недостиг на средства за опазване на културното наследство с риск да останат неизпълнени и останалите цели, свързани с неговото социализиране, управление и интегриране в градската инфраструктура
- Изоставане от актуалните европейски тенденции на опазване и представяне на културно наследство, както и при работата с публики, въвеждането на интерактивни експозиции, употребата на нови технологии за показване на колекциите, което ограничава перспективите и възможностите за интегриране на културното наследство в градската среда и инфраструктура, но също така затруднява и разкриването и използването на икономическия потенциал на културното наследство с оглед на неговото конкурентоспособно и атрактивно представяне пред различни публики (Кабаков, Колева-Звънчарова 2020: 223). Нещо повече - според данни на Евростат България изостава и по показатели като потребление на култура и участие в различни форми на културно изразяване, което е вследствие на недостатъчно добре изграденото отношение към културата и културното наследство, чиито „основи“ се поставят в семейството чрез посещенията и участието в дейностите на културните институции.

Необходимо е да се има предвид обаче, че това са по-скоро работни хипотези по отношение на дефицитите и проблемите в управлението на културното наследство, които не претендират за изчерпателност. Въпреки, че те са резултат от работни срещи в различни формати, при това не само в рамките на проекта „CultUrEn (Culture Urban Environment) – културното наследство като фактор за постигане на устойчива градска среда“, предстои да бъдат отново проверени на терен и при интервютата с представителите на останалите градове, избрани за картографиране в коментирания проект, за да се постигне по-пълна и цялостна картина в края на изследването за дефицитите и проблемите в управлението на културното наследство, както и на неговото интегриране в градската среда и инфраструктура.

## **2. Археологически резервати и основано на участие управление (participatory governance)**

Когато коментираме **археологическите резервати** трябва да имаме предвид, че става въпрос за изключителна държавна собственост, съгласно чл. 18, ал. 1 от КРБ (обн. ДВ. бр. 56 от 13.07.1991 г.), която е трайно закрепена към земната повърхност и включва носители на памет предимно от Античността и Средновековието. Поради тази причина културната и историческата им значимост е следствие от тяхната отдалеченост във времето което ги прави особено ценни като носители на памет за историята и културата на Античността и Средновековието, но и същевременно трудни за опазване, социализация и управление, доколкото изискват компетентна и разнородна експертиза в различни области. Необходимо е да се посочи, че вече коментирания дефицити и проблеми в управлението на културното наследство са не само налични, но и имат усилено и мултиплициращо действие по отношение на опазването, социализацията и управлението на археологическите резервати, които изискват не просто управление, а конкретен вид управление, предлагащо както изход от ситуацията в която се намират археологическите обекти, така и перспективи за развитие.

В отговор на идентифицираните дефицити и проблеми в управлението на археологическите резервати и въобще на културното наследство в България беше разработен Модел на основано на участие управление на ИАР „Сборяново“ (Гергова, Д.

Кабаков, И. Петев, Т. Проданова, М. 2021). Той предлага също така и решения на въпроса как да се подходи към специфичния случай на ИАР „Сборяново“, така че да се постигне максимална близост до реалността и полезност в практиката. Необходимо е да се посочи, че изработеният модел е концептуална рамка, която предлага различни управленски решения. Те обаче трябва да бъдат обсъдени, приети и одобрени, както и конкретизирани и прецизирани при изготвянето на задание за изработването на План за опазване и управление на конкретния обект. Трябва да се припомни, че коментираните планове са задължителни и изискуеми от 2019 г. за археологическите резервати, но досега няма изработени планове. Това поставя в безтегловност управлението на археологическото наследство, доколкото отсъствието на Национална стратегия за културното наследство и План за опазване и управление на конкретния археологически резерват не би могло да ориентира заинтересованите страни и обществото за намеренията, визията, приоритетите и целите на публичните власти по отношение на археологическите обекти.

Какво предлага основаното на участие управление на археологическите резервати?

Това управление е „форма на мобилизация на заинтересовани страни в областта на културното наследство, които имат легитимни (обществено оправдани) интереси от участие в процеса на изработване и реализация на управленски решения относно неговото опазване и социализация“. (Кабаков 2021: 14). При него се осигурява „пресичането на професионални знания и умения в различни области и направления, както и информиран избор и участие на обществото чрез негови заинтересовани и компетентни в съответната област лица в процесите на самоорганизация и основано на участие управление“ (Кабаков 2017: 175). Иначе казано – уплътнява се и същевременно се разширява експертното знание чрез включването на различни специалисти, чиято компетентност по отношение на „комплексни обекти“, каквито са археологическите резервати, е от ключово значение за тяхното развитие. От друга страна – мащабът и трайната закрепеност на археологическите резервати към земната повърхност налага включването на местната общност в нейната заинтересована и (про)активна част в тяхното опазване, социализация и управление на място (*in situ*) при наличието на легитимни (обществено оправдани) цели и интереси, подкрепени от публичната власт и от вече коментираната разнородна и същевременно компетентна експертиза на специалисти от различни области.



Предлаганият модел на управление не е лесен и безпроблемен за реализация. Подобно на всяка иновация (нововъведение в практиката), той среща съпротива и неразбиране, което изисква допълнителни анализи, дискусии и преди всичко диалогичност на средата в която се прилага. Освен това необходим е лидер около който да се изгради интердисциплинарен екип и дори групи за натиск като двигатели на процесите, свързани с опазването, социализацията и управлението на достатъчно значими от културна и историческа гледна точка обекти, каквито са археологическите резервати. Диалогичността на средата и „отвореността“ на публичните власти и администрации към иновациите в управлението са другите предпоставки, които определят успешната реализация на модела. В това отношение трябва да се посочи, че основаното на участие управление на археологическите резервати предлага релевантни отговори и решения на по-голяма част от идентифицираните дефицити и проблеми и поради тази причината е предлагано като (поне) частично решение за изход от вече коментираната ситуация в която се намира археологическото наследство. Нещо повече – предлаганото управление е начин постепенно да променим менталитета и стереотипите си, за да сме „в крак с времето“ при опазването, социализацията и управлението на културното наследство на България.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Гергова, Д. Кабаков, И. Петев, Т. Проданова, М.** Модел на основано на участие управление на ИАР „Сборяново“ С., Фондация „Моят музей“, 2021.
2. Закон за закрила и развитие на културата. обн. ДВ. бр.50 от 1.06.1999 г.
3. Закон за културното наследство. обн. ДВ. бр.19 от 13.03.2009 г
4. **Кабаков, И.** 2017. Интегрирано управление на културата. С., УИ „Св. Климент Охридски“.
5. **Кабаков, И.** 2021. Какво е основано на участие управление? В: Модел за основано на участие управление на Историко-археологически резерват „Сборяново“. С., Фондация „Моят музей“, с. 11-17.
6. **Кабаков, И.** 2022. Управленски подходи в областта на културата. В: Стратегии на образователната и научната политика. Т. 30, бр. 4, с.353-368. <https://doi.org/10.53656/str2022-4-2-man>. ISSN 1310 – 0270 (print) ISSN 1314 – 8575 (online).
7. **Кабаков, И. Колева-Звънчарова, М.** 2020. Културното наследство и неговото опазване, социализация и управление: какво би могло да се направи? В: Законодателство и професионално развитие в областта на културното наследство. Историческа реконструкция и актуално състояние в Република България (съст. Иван Кабаков). С., Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, с. 222-228. ISBN 978-954-07-4902-0 [онлайн]. 19 юни 2020. [прегледан 14.10.2022]. <https://kinnpor.uni-sofia.bg/resources/item/55-zakonodatelstvo-profesionalno-razvitiie>
8. Конституция на Република България. обн. ДВ. бр.56 от 13.07.1991 г.