

**ДРАГОЉУБ М. РАДУШКИ\***

Факултет за пројектни и  
иновациони менаџмент  
Београд

УДК 316.74:7(497.11)

Прегледни рад  
Примљен: 12.12.2018  
Одобен: 27.01.2019  
Страна: 491-503

## **ПРОЈЕКТНИ МЕНАџМЕНТ КАО ПУТОКАЗ У РЕФОРМИ ПОЗОРИШНОГ СИСТЕМА СРБИЈЕ ПО ЗАПАДНОЕВРОПСКОМ МОДЕЛУ**

**Сажетак:** Ово истраживање започиње констатацијом да и поред више него очигледне подударности научне дефиниције појма пројекта и позоришне представе као пројекта, пројектни менаџмент, дефинисан као специјализована дисциплина менаџмента чији је основни циљ ефикасно управљање и реализација разноврсних пројеката, код нас још увек није довољно афирмисан и прихваћен у уметничким делатностима, посебно у позоришту. То за последицу има високе трошкове продукције и одржавања позоришног система, нерационалну употребу расположивих ресурса и релативно скромне резултате позоришног стваралаштва у односу на оне који би бити остварени. А према западноевропским искуствима, за реформу организационо-финансијског модела позоришне делатности у Србије који одавно не задовољава потребе савременог позоришног стваралаштва, најбоље полазиште представља имплементација принципа и функција, метода и техника пројектног менаџмента.

**Кључне речи:** пројектни менаџмент, позориште, организационо-финансијски модел, реформа, Србија

### **Увод**

Пројекат је јединствени подухват који испуњава одређене унапред утврђене циљеве, а који је састављен од низа активности дефинисаних одређеним временским роком, људским, финансијским и другим ресурсима. Свака од планираних активности унутар пројекта усмерена је на реализацију укупног циља пројекта, а то је јединствени производ, услуга или резултат. У складу с тим, јасно је да сваки сложенији пословни подухват може бити третирана као пројекат, који захтева усклађивање свих ресурса и координацију обављања свих активности како би се циљеви пројекта реализовали што ефикасније (Јовановић и остали, 2012: 17,22).

---

\* dragoljubraduski@gmail.com

Нема сумње да је и позоришна представа пројекат, с обзиром да је свака позоришна продукција сложени и непоновљиви пословни подухват који пред собом за крајњи циљ има јединствено сценско-уметничко остварење, а који се реализује са ограниченим људским и материјалним ресурсима и у ограниченом времену (Радушки, 2017: 111). Иако је менаџмент увелико закорачио у свет културе и позоришта, мада у развијенијим земљама крупним, а код нас још увек ситним корацима, управљање пројектом као његова најважнија специјализована дисциплина код нас још увек није добио место и улогу која му реално припада. Наиме, у западној Европи примена принципа менаџмента и пројектног менаџмента у театру сваким даном је све присутнија, док је у позоришној делатности Србије то само декларативно, па је употреба расположивих ресурса нерационална, а трошкови уметничке продукције неоправдано високи.

Предмет овог истраживања је актуелни модел организовања и финансирања позоришног система Србије, а основни циљ рада је да, на основу свеобухватне анализе тренутног стања и уочених недостатака, иницира промене и процени ефикасност могућих решења која могу послужити као добра основа за утврђивање праваца реформе нашег позоришта. У методолошком смислу, истраживање је засновано на хрестоматском избору теоријских и практичних сазнања у домену менаџмента и пројектног менаџмента у позоришту, на каузалној анализи стања и проблема у овој области код нас, као и на позитивним примерима начина организовања и финансирања позоришних система развијених западноевропских земаља кроз метод компарације и упоредне анализе. У том оквиру, основна хипотеза која се овим истраживањем жели доказати је да за реформу позоришне делатности у Србији најбоље полазиште представља управо имплементација принципа и функција, метода и техника пројектног менаџмента.

## **Пројектни менаџмент у позоришној делатности**

У теорији менаџмента постоје три класичне организационе форме у управљању реализацијом пројеката – функционална, пројектна и матрична. Функционална организација се заснива на коришћењу постојеће функционалне организационе структуре, код пројектне организације формира се посебан пројектни тим компетентних извршилаца, док матрична организација представља комбинацију функционалне и пројектне организације, што значи да се за реализацију сваког пројекта истовремено користе постојеће функционалне јединице и формира посебан пројектни тим (Јовановић и остали, 2007: 17-23).

Имајући у виду једнократни карактер позоришног пројекта, континуирани карактер позоришне делатности и бројне специфичности саме позоришне продукције, а посебно чињеницу да у њој учествују различити, себи својствени профили уметника и других професија запослених у позоришту или ангажованих са стране за рад на пројекту, можемо закључити да је за управљање позоришним пројектом најефикаснија матрична организациона форма, која користи предности и умањује недостатке друга два теоријска модела (Радушки,

2017: 200). Другим речима, за разлику од функционалне организације типичне за наша позоришта, у матричној организацији по којој функционише већина модерних светских позоришта, формирају се пројектни тимови који врше планирање, праћење и контролу реализације пројекта и трају колико и сам пројекат, при чему у продукцији позоришне представе уједно учествују и све функционалне јединице театра.

У великој већини позоришта у Србији постојећи организациони модел подразумева три основна сектора – уметнички, технички и административни, у којима се у процесу продукције обављају следећи послови: уметнички сектор – глума, режија, костимографија, музика, сценографија, итд; технички сектор – декоративни, светлосно-тонски, реквизитерски, власуљарски, кројачки, транспорт и други; сектор општих послова – административни, правни, кадровски, финансијско-рачуноводствени маркетинг и други заједнички послови (Манџука-Муждека, 2000: 66). При томе, у анализи важећег модела позоришне организације код нас, по величини, хетерогености и обиму продукције најилустративнији пример је позоришни систем Београда (који чини шест професионалних позоришта за одрасле, четири дечија и једно омладинско). И за њега можемо рећи да се првенствено базира на функционалном облику организовања, да је скуп и нерационалан, са крутом поделом на организационе јединице и стриктним описом послова и задатака по радним местима.

У протекле две-три деценије, београдски позоришни систем делимично се прилагодио новим друштвено-економским околностима, комбинујући тржишне облике пословања и задржавајући традиционални модел организације, интеграцијом основних елемената полутржишног и полудржавног модела финансирања. Али, већина професионалних београдских позоришта задржала је организациони статус институција са секторском поделом рада, сталним ансамблима и дотацијама оснивача као основним извором финансирања. У ствари, можемо констатовати два основна типа постојеће унутрашње организације београдских позоришта, који се међусобно разликују по присуству, односно одсуству уметничког сектора.<sup>1</sup>

Веће разлике у односу на доминантни модел организације у позоришном систему Београда уочљиве су код Звездара театра, првенствено због чињенице да ово позориште нема стално ангажован уметнички ансамбл. Звездара театар, од оснивања 1984. године, „своју добру организацију и успешну егзистенцију заснива на супротности слабостима институционалног театра”, а то су мали број запослених, минималан канцеларијски простор, кратак процес припреме представа и привремене уметничке екипе са уговорима по пројекту (Обрадовић, 1986: 55). Наиме, у сталном радном односу Звездара театар има укупно 18 запослених и сви раде на административно-техничким пословима. При томе,

<sup>1</sup> Поред управе, у већини београдских позоришта имамо уметнички сектор, технички сектор и сектор општих послова, док је у четири позоришта (Звездара театар, Битеф театар, Дадов и Пуж) присутан само технички и општи сектор. Први модел подразумева потпуну аутономност позоришта у процесу продукције, а други ангажовање драмских уметника са стране, углавном из других београдских позоришта, али и делимично сужен састав техничког сектора у делу сценске припреме представа (Радушки, 2012: 102).

театар послује по полутржишном принципу, односно половину прихода добија из буџета Града (за плате, материјалне трошкове и део програмских трошкова), а половину од продаје улазница и гостовања. Приближан однос је и у финансирању продукције представа, половину трошкова покрива оснивач (по приложеним уговорима, предрачунима или рачунима са одложеним плаћањем), а половину само позориште из осталих, небуџетских прихода. Сви уметници ангажовани су по уговору - глумци искључиво на проценат од продатих улазница, а писац и редитељ делом на проценат, а делом за фиксни износ. При томе, по измирењу дела трошкова продукције који не покрива држава, театру од укупног прихода оствареног продајом представа остане 30-50% за подмиривање осталих трошкова пословања.<sup>2</sup>

Савремена позоришта су у сваком тренутку ангажована на реализацији више пројеката (који се налазе у фази идејне разраде, припреме или приказивања), при чему сваки од њих захтева озбиљан, целовит управљачки приступ и поштовање одређених процедура, модела и техника. Зато, театар 21. века тражи ефикасно и рационално организовање и управљање пословањем и активношћима на реализацији позоришних пројеката, засновано на принципима и методама пројектног менаџмента. Другим речима, секторска организација је нефлексибилна и нерационална, а модерном позоришту је потребан концепт који подразумева спремност на брзе промене, менаџерски тимски рад, отвореност према новим идејама и интерактиван однос према корисницима, односно хармоничан облик хијерархијског организовања у пословном управљању у коме специјализовани стручњаци (менаџери) представљају покретачку снагу и носиоце реализовања уметничке продукције (Здравковић, 2006: 21). Зато се може рећи да је у Србији прелазак са институционалне на пројектну логику један од полазних корака у предстојећој реформи позоришне делатности, мада се то унутар наших позоришта често доживљава као кочница, а не као подстрек модернизацији пословања (Никодијевић, 2008: 267).

## **Модел организовања и финансирања позоришта у западноевропским земљама**

Већина савремених позоришних система великог броја развијених западноевропских земаља свој организационо-финансијски модел темељи на четири основна облика продуцентско-позоришних јединица, а то су: народно позориште, државне продуцентске куће, приватне продуцентске куће и приватне позоришне трупе (Курић, 2009; Лукић, 2011; Радушки, 2012; 2017).

Народно позориште, настало у централној Европи у 19. веку као производ чврстог државотворног принципа на националној основи, финансирано је највећим делом из јавних извора, са већином уметника и свим административ-

---

<sup>2</sup> Посебно битан показатељ успешности пословања једног позоришта је однос између средстава добијених од државе и самостално остварених прихода. У Београду, једино се Звездара театар може похвалити већим сопственим приходима од буџетских (око 52%).

но-техничким особљем у сталном радном односу. Државне продуцентске позоришне куће финансирање пројеката такође претежно заснивају на државном буџету, али мада по правилу поседују салу у којој играју своје представе, немају све неопходне сервисе и техничке радионице и немају сталне глумце на платном списку, већ их запошљавају по уговору. Приватне продуцентске позоришне куће раде на профитном принципу и финансирају се претежно из сопствених фондова (мада делимично могу рачунати и на државне субвенције), имају специјализоване и врло развијене сегменте продукције и продаје, представе играју у властитим или закупљеним салама, док се уметнички сектор (а делом и технички) попуњава уговором на одређено време и по пројектима. Приватне позоришне трупе, које обично оснивају сами уметници, за стално запошљавају чланове увек малог ансамбла, уз минимално техничко особље и увек исту глумачку поделу, због одржавања устаљеног репертоара који нуде на тржишту.

**У Шпанији**, на пример, примењен је управо овакав модел позоришног организовања и финансирања. При томе, приватна позоришна иницијатива није везана искључиво за самофинансирање, за добит од продаје карата и за меценство, спонзорство и донаторство. Такву опцију данас потпуно одбацују све земље Европе које развој заснивају на идеалу једнакости у благостања и не дозвољавају да се култура одвоји од већине грађана, пружајући максималну структуралну и финансијску подршку свим облицима позоришне делатности. У Шпанији је у последње три-четири деценије адаптирано и изграђено на хиљаде државних и приватних позоришних сала, а држава је за више стотина позоришта увела субвенције, на централном и на нивоу аутономија, која на тај начин имају дугорочну стабилност у пословању и могућност да се у потпуности посвете уметничком раду.

Дакле, у Шпанији развој и регулацију тржишта у позоришној делатности држава превасходно остварује преко система буџетских субвенција позоришним компанијама и продуцентским кућама на основу годишњих програма и пројеката, у циљу да цена продукције и улазница за позоришне представе не буде превисока, јер се рентабилност рада позоришних организација не мери профитом већ остваривањем васпитно-социјалне функције. Управо зато, само национални театри запошљавају за стално одређени број уметника и административно-техничких радника, мада то важи и за свега неколико највећих државних градских продуцентских кућа, које радни однос са глумцима заснивају по уговорима на одређено време, док се представе у којима наступају налазе на репертоару. С друге стране, и сам систем финансирања потенцира успешност продаје представа (број гледалаца) као критеријум, а не број запослених у театру и број учесника на пројекту, јер је за државу добар пласман на тржишту уједно и гаранција да ће уметничко дело доћи до већине заинтересованих грађана. Таква политика води до уске специјализације највећег броја приватних позоришта у Шпанији у циљу постизања што већег броја извођења и то пред што пунијим салама, а то се не постиже спектакуларношћу и бројем актера, већ искључиво квалитетом представа, мада и славом глумаца који у њима учествују (Курић, 2009: 242).

**У Француској** егзистира неколико врста позоришних структура. На врху пирамиде је пет националних позоришта - Comédie Française, Théâtre de la Colline, Théâtre National de Chaillot (Париз), Théâtre des Amandiers (Нантер) и Théâtre National (Стразбур), затим 44 национална драмска центра, 81 национална сцена, државне сцене, регионални драмски центри, културни центри и око 2.000 општинских позоришних сала (Мендон, 2009: 235). Осим Comédie Française и још пар већих институција, позоришта ретко имају фиксан и сталан персонал, осим малог броја административних радника и директора. <sup>3</sup>

Већина позоришта репертоар формира куповином представа од различитих позоришних трупа, којима реализација сваког уметничког пројекта не зависи само од сопственог капитала, већ и од дотација државних институција (министарство, регија, град), али и задобијеног поверења директора театара који би унапред купили (копродуцирали) неку још нереализовану идеју. Држава обично именује комитете стручњака који одлучују о додели субвенција, а који су састављени од управника позоришта, универзитетских радника, новинара и других компетентних представника културног живота из те регије.

За разлику од англосаксонских земаља где финансирање културе углавном зависи од донатора и спонзора,<sup>4</sup> које држава охрабрује пореском политиком, уметничка продукција у Француској првенствено почива на јавним субвенцијама, а основни принцип финансирања је солидарност и правичност расподеле јавних расхода (Микић, 2011: 77).<sup>5</sup> На пример, у Comédie Française као „јавној националној установи производног и комерцијалног карактера под надлештвом Министарства културе”, државне субвенције покривају преко две трећине, а петину трошкова рада позоришта приход од улазница (од укупно око 350.000 гледалаца, на преко 800 одиграних представа на све три сцене - Ришеље, Vieux-Colombier и Studio-Theatre, уз просечну посећеност око 85%). Ансамбл чине спољни и стални чланови. Спољне чланове ангажује управник уговором (са пробним периодом од две године) који сваког децембра за продужује Управни одбор, а сталне чланове (сосиетери) на предлог управника из редова спољних чланова решењем поставља министар за културу. Од 400 стално запослених, само 60 су глумци, остатак чини администрација и техника, док је најмање још толико уметника и стручњака ангажовано по уговору (Радушки, 2012: 194).

**У Швајцарској** не постоји Министарство културе, већ Савезна служба за културу и Фондација Про Хелветија, које су на федералном нивоу задужене

<sup>3</sup> Зато у Француској уметници често раде за више послодаваца током године и потписују уговоре на одређено време (CDD), рачунајући на два извора прихода: послодавци (позориште) им исплаћују хонораре (кад су имали пробе и представе), а када не раде примају надокнаду коју им уплаћује UNEDIC (ако не испуњава неопходне услове - 507 сати које је пријавио и платио послодавац, он губи овај статус) (Мендон, 2009: 234).

<sup>4</sup> Према извештају *Giving USA 2007*, у 2006. издвојени прилози за уметност, културу и добротворне организације у САД су достигли 12,5 милијарди долара (Вугнес, 2009).

<sup>5</sup> У француском парламенту се сматра непристојним да се закида на буџету намењеном култури. Приликом своје инаугурације, француски министар културе Жак Ланг је парламенту ставио до знања да се на културу, у домену финансија, мора гледати као и на најзначајније гране француске привреде (Никодијевић, 2006: 117).

за државне субвенције у овој области, мада је питање финансирања позоришта ипак првенствено у надлежности кантона. Културна политика Швајцарске усмерена је ка иницијативи приватних лица и културних организација, затим ка културној политици општина и кантона, закључно са Конфедерацијом (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2000: 282). Про Хелветија је задужена за развој и заштиту културног наслеђа и за везе са иностранством, а ту спадају и премије за позоришне премијере и гостовања, представљање швајцарске културе у свету, али и међународна подршка развоју културе, нпр. у југоисточној Европи.<sup>6</sup>

И феномен вишејезичке земље снажно утиче и на позоришну делатност, тако да нема јасно искристалисаног организационог модела, већ по кантонима коегзистирају различити облици позоришних форми, сталне и независне групе, општинска (градска) позоришта и путујуће трупе. Већина општинских позоришта у немачком говорном подручју има сталне ансамбле, што им обезбеђује разноврстан репертоар, али уз високе трошкове за плате. У француском говорном подручју театри већ дуго немају уметнике у сталном радном односу, што доноси знатно већу флексибилност, али и проблеме у креирању уметничког идентитета позоришта и у остваривању устаљеног репертоара (Monstein, 2003).

Правни облик за оснивање и финансирање општинског позоришта у француском делу Швајцарске је фондација, а општине имају своје чланове у управним одборима и уметничким саветима. У немачком делу Швајцарске већина општинских позоришта има легални облик корпорације или компаније, такође на челу са управним одбором који је веза између театра и општине, док уметнички и административни менаџери управљају позориштем. У том оквиру, свако позориште има своју мапу финансирања, на којој највећи удео заузимају буџетска издвајања са нивоа Конфедерације, кантона и општине, а затим дотације бројних фондација и компанија које у томе налазе свој интерес,<sup>7</sup> закључно са средствима друштвених и цивилних организација заинтересованих да чланством у уметничком савету позоришта утичу на репертоар тог театра, а тако и на културну политику општине у којој делују. Са више од 1.500 франака по становнику, Швајцарска заузима прво место у Европи по давањима јавних власти за област културе.

## **Могући правци реформе позоришног система Србије на принципима пројектног менаџмента**

Имајући у виду ставове компетентних представника наше позоришне, целокупне културне и стручне економске јавности, није тешко закључити да постојећи модел организовања и финансирања већ дуго не задовољава потребе

<sup>6</sup> У Београду, помажући развој културе, успешно делује канцеларија фондације Про Хелветија - Swiss Cultural Programme in the Western Balkans (SCP), Local Office Belgrade.

<sup>7</sup> Значајну улогу у финансирању културе имају и фондације које су углавном основале највеће швајцарске банке, а чији се капитал креће и до више десетина милиона франака. Са растом броја фондација основан је Савез фондација Швајцарске, који чини преко 11.000 фондација (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2000: 284).

савременог позоришног стваралаштва у Србији. У том контексту, може се рећи да још увек важи пре тридесет година изнета оцена да су највећи проблеми у позоришту везани за финансирање, организацију рада и управљање, као и за недостатак дугорочног концепта планског развоја (Ујес, 1986: 8), и да економски опстанак, даљи просперитет и уметнички домети позоришне делатности у Србији у великој мери зависе од изабраних праваца реформе.

У складу са закључцима овог истраживања, реформа важећег организационо-финансијског модела позоришног система Србије у старту би подразумевала имплементацију пројектног менаџмента у театру, постизањем широког консензуса о потрби напуштања административног, секторског модела организације и преласка на пројектну, прецизније речено, матричну организациону форму у свим позоришним установама. То би значило и доследну примену метода и техника пројектног менаџмента у процесу продукције позоришних представа, којом би управљали привремени пројектни тимови формирани за сваки уметнички пројекат.

Један је од општих предуслова је и диверсификација извора финансирања позоришне делатности, уз коришћење „fundraisinga,“ као технике и вештине проналажења и прибављања додатних средстава из екстерних извора за финансирање пројеката (McIlroy, 2001: 33). Сматра се да је диверсификација извора финансирања кључни фактор опстанка и стабилности уметничких организација у турбулентним околностима (Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005: 138). Али, проблем је што у пракси превелики број заинтересованих непрофитних организација јури премало расположивих грантова донаторских организација и фондација (Burnes, 2009: 113). При томе, држава и даље носи највећу одговорност за стварање здравог културног окружења и за финансирање и развој културе и уметности,<sup>8</sup> док приватни фондови могу бити искључиво допуна, а никако замена за јавне субвенције (Радушки, 2012: 177). Другим речима, не поставља се питање да ли органи државе треба да учествује у финансирању позоришта, већ у којој мери и на који начин. У оквиру спровођења националне културне политике, уставна је обавеза државе да из буџета (попуњеног првенствено кроз механизме пореског система) финансира рад и програме установа културе. Уједно, државни органи морају подржавати финансирање из мешовитих извора одговарајућим законским мерама и позитивним пореским третманом правних и физичких лица која помажу развој културе. Такође, не сме се догодити да буџетска средства буду накнадно ограничена културним организацијама које су у претходном периоду биле успешније од других у самосталном обезбеђивању додатних извора финансирања.<sup>9</sup>

Затим, треба рећи да је и у делу расподеле буџетских средстава актуелни модел финансирања позоришта код нас погрешно конципиран, с обзиром да су

<sup>8</sup> Државе се о култури изјашњавају као о својим темељним вредностима, а у друштвеној пракси чине мало или ништа да би то становиште потврдиле (Graskamp, 2003: 53-55).

<sup>9</sup> У Великој Британији, иако је подстицала развој спонзорства и „fundraising“ у области културе, влада Маргарет Тачер је после неколико година смањила буџет за културу управо ограничавањем дотација оним уметничким организацијама које су се успешније од других снашле у fundraisingu (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2000: 305).



критеријуми за распоређивање државних дотација театрима првенствено заснивани на броју запослених. При томе, месечна примања су сталним радним односом загарантована и онима који уопште не учествују или недовољно доприносе уметничкој продукцији. Окретањем пројектном менаџменту, предмет финансирања оснивача не би било позориште, са тежиштем на платама запослених, већ позоришни пројекти, укључујући и хонораре уметника (Радушки, 2017: 150). У том контексту, један од првих корака у реорганизацији позоришног система Србије био би да се радни однос у театрима, првенствено са уметницима, убудуће заснива закључивањем уговора о раду на одређено време (до три године уз могућност обнављања) или ауторских и извођачких уговора по пројектима (осим у националним театрима, где би се спровела само рационализација броја запослених). То би краткорочно допринело смањењу буџетских издвајања за бруто зараде запослених и њихово учешће у приходима за делатност позоришта, чиме би већи део расположивих финансијских средстава оснивача могао бити опредељен за уметничку продукцију и технички развој.<sup>10</sup> Посебно треба нагласити да то не значи да позоришта губе трајне ансамбле, јер и без сталног радног односа и загарантоване плате уметници могу бити ангажовани на више сезона, на једном или више пројеката, уговором који се може обнављати неограничено.

Дугорочну, структурну трансформацију позоришне делатности у Србији треба спровести по узору на у пракси доказан организационо-финансијски модел модерних западноевропских театара. У компарацији са овим моделом, у реформисаном позоришном систему код нас, уз народно позориште (и даље финансирано претежно из јавних извора, са већином уметника и административно-техничким особљем у сталном радном односу), постојао би већи број градских позоришта (државне позоришне продуцентске куће), финансираних првенствено из градског буџета (за материјалне трошкове пословања и плате стално запослених), са салом у власништву, али без сталног уметничког ансамбла и са рационализованим сервисима и техничким радионицама. И приватна позоришта (приватне продуцентске куће) би са уметницима склапале уговоре о раду на одређено време, представе би играле у сопственим или изнајмљеним салама, а финансирале би се из личних фондова (из раније остварене добити), од донација и спонзорства, а делом и државним субвенцијама (за посебно значајне пројекте) или кредитима са повољном каматом. Мозаик позоришне понуде употпуниле би приватне позоришне трупе, које би имале сталне уметничке ансамбле, устаљен репертоар и минималну техничку службу, а финансирале би се из зараде од продаје представа и од спонзорства и донација.

У овом моделу, сва позоришта би репертоар формирала од „својих представа”, али и куповином представа на тржишту, од других државних и приватних продуцентских кућа и позоришних трупа. Тако долазимо до четвртог, пот-

<sup>10</sup> Важно је рећи да трансформација културног система једне земље није могућа ако правни, политички и економски систем не пружају подршку овим напорима. У том смислу и прелазак на уговорни модел радног односа у позоришту није могућ „док правна регулатива то прецизно не дефинише и док статус самосталних уметника не буде решен на одговарајући начин” (Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005: 128).

пуно новог облика позоришног организовања, а то су државне и приватне позоришне сале (под појмом „позоришна кућа” предвиђеног и радном верзијом Закона о позоришту из 2002. године). Према европским искуствима, највећи део тржишних прихода позоришта не потиче од улазница већ од продаје представа менаџерима, чији је задатак избор и куповина представа за приказивање у позоришним салама које заступају. Оне поред менаџера у сталном радном односу имају минимално административно особље и неколико техничара, али поседују сву неопходну инфраструктуру за квалитетно извођење програма.<sup>11</sup> Позоришне сале у државном власништву представе би куповале буџетским средствима, а приватне сале би се првенствено договарале са продуцентима представа изнетих на тржиште о подели добити од продаје улазница.

Тако би, на примеру позоришног система Београда, Скупштина града у позоришну делатност улагала са једне стране преко мреже државних сала, са друге стране преко система субвенција градским позориштима чији је оснивач, а делом и помажући приватне театре и позоришне трупе по пројектима.<sup>12</sup> Практично, из буџета би се државним продуцентским кућама одобравала средства за материјалне трошкове пословања и плате запослених (за стално и на одређено време), као и за откуп представа на тржишту (за поуну репертоара), а за нове представе градска позоришта би средства добијала на годишњим програмским конкурсима, по конкретним предрачунима трошкова продукције. Поред тога, из буџета Града би се финансирале и позоришне сале у државном власништву (за трошкове пословања и откуп представа на тржишту), с тим што би и приватне сале могле рачунати на помоћ државе (због што квалитетнијег репертоара), док би приватне продуцентске куће и позоришне трупе посебно конкурисале за суфинансирање годишњих програма или појединачних пројеката (Радушки, 2012: 206). Једино би рад Народног позоришта у Београду и даље било финансиран највећим делом из буџета Републике Србије, док би већина уметника и административно-техничко особље остало у сталном радном односу.

## **Закључна разматрања**

И на почетку новог миленијума позоришна делатност није стекла финансијску самосталност и у великој мери још увек је ослоњена на буџетске дотације, што у крајњој линији није спорно ако је модел организовања и финансирања театра постављен на начин који за циљ има аутономно остваривање

<sup>11</sup> На примеру Београда, бројне биоскопске дворане које су у центру града тренутно ван функције (Козара, Одеон, Звезда, Космај, Балкан, 20. октобар, итд), лако и брзо би се, уз релативно мала улагања, могле адаптирати у позоришне сале (Радушки, 2012: 205).

<sup>12</sup> По угледу на праксу многих европских земаља, у моделу финансирања позоришног стваралаштва далеко већи значај мора добити и копродукција, у којој производњу нове позоришне представе суфинансирају само позориште и инвеститор са стране, с тим да по одбитку свих трошкова зараду деле у процентуалном односу једнаком улагању средстава (или када позоришна сала суфинансира представу неког приватног позоришта или трупе у замену за један број приказивања) (Радушки, 2017: 154).

што већих уметничких домета. С друге стране, јасно је да позоришну продукцију треба посматрати као низ појединачних уметничких пројеката, да су основне карактеристике сваке позоришне представе као пројекта сасвим подударне са теоријском дефиницијом пројекта, као и да природи производње у позоришту потпуно одговарају принципи пројектне организације и пројектног менаџмента. На жалост, концепт управљања пројектом у нашој позоришној пракси још увек се не примењује.

Циљ овог истраживања био је да сагледа значај имплементације пројектног менаџмента у позоришној делатности, а уједно да, у складу са искуствима модерних светских театара, нагласи став да за реформу позоришног система Србије најбоље полазиште представља управо примена принципа пројектног менаџмента. То у театру на првом месту подразумева прелазак са функционално-секторске на пројектну организацију, односно на матричну организациону форму која би у позоришним установама значила истовремено коришћење кадровског и материјалног капацитета функционалних јединица и формирање посебних пројектних тимова у продукцији сваке позоришне представе, као и доследну примену функција, метода и техника пројектног менаџмента у процесу планирања, праћења и контроле реализације позоришних пројеката. Истовремено, као централно место реформе организационо-финансијског модела позоришне делатности истакнуто је редеофинисање начина финансирања уметничких пројеката у театру, што првенствено подразумева диверсификацију извора финансирања позоришне делатности, а затим, поново у складу са принципима пројектног менаџмента, рационализацију броја стално запослених у позоришним установама увођењем уговорног радног односа по пројекту. На тај начин, критеријуми расподеле буџетских средстава оснивача по позориштима првенствено би се заснивали на одобреним предрачунима трошкова продукције конкретних уметничких пројеката, а не као до сада претежно на покривању бруто трошкова за плате стално запослених и материјалних трошкова пословања. Такође, понуђен је и модел дугорочне, структурне трансформације позоришног система Србије по узору на праксу развијених западноевропских земаља.

На крају, са сигурношћу се може претпоставити да ће о избору праваца и модела реформе позоришног система Србије бити различитих мишљења, али се неопходност њеног спровођења и сама потреба за ефикаснијим начином организовања и финансирања позоришних установа ни на који начин не може довести у питање. С обзиром да су до сада истраживања у овој области била малобројна и без конкретних предлога и практичних резултата, можда понуђена решења у овом раду, заснована на принципима пројектног менаџмента и позитивним европским искуствима, могу послужити као добра полазна основа за даља изучавања и изналажење најбољег модела реформе позоришне делатности у Србији.

## Литература:

1. Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*, Focal Press, Burlington.
2. Graskamp, V. (2003). *Umetnost i novac*, Clio, Beograd.
3. Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S.(2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima, organizacioni pristup*, Clio, Beograd.
4. Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2000). *Kultura - menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd.
5. Zdravković, M. (2006). „Savremeni menadžment u pozorištu”, *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, 10, 15-22.
6. Jovanović, P., Čolić, V., Spasić, Ž., Dragomanović, N.(2012). *Menadžer i timski rad*, VSPM, Beograd.
7. Jovanović, P., Lečić, R., Lajšić, Đ., Drobnjaković, S. (2007). *Projektni menadžer*, VSPM, Beograd.
8. Kurić, H. (2009). „Dinamična organizacija pozorišne stvarnosti”, *Scena*, 1-2, 237-244.
9. Lukić, D. (2011). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, HC IT – UNESKO, Zagreb.
10. Mandžuka-Muždeka, D. (2000). *Projektna organizacija u pozorištu*, Omega plus i Fakultet dramskih umetnosti, Beograd.
11. Mendon, L. (2009). „Scene iz svakodnevnog života jedne nezavisne pozorišne trupe u Francuskoj”, *Scena*, 1-2, 233-236.
12. Mikić, H. (2011). „Kulturna politika i savremeni izazovi finan-siranja kulture: međunarodna iskustva i Srbija”, *Kultura*, 130, 75-104.
13. Monstein M. (2003). *Švajcarska – zemlja opštinskih pozorišta*, Uvodno izlaganje na naučnom skupu, Bratislava
14. McIlroy, A. (2001). *Ulaganje u budućnost*, Balkankult, Beograd.
15. Nikodijević D. (2008). *Menadžment u pozorišnoj delatnosti*, Megatrend univerzitet, Beograd.
16. Nikodijević D. (2006). *Uvod u menadžment kulture*, Megatrend univerzitet, Beograd.
17. Obradović, M.(1986).„Zvezdara teatar ili novi procesi pozorišnog samoorganizovanja”, *Scena*, 3, 54-59.
18. Raduški, D. (2012). *Ekonomski položaj, organizaciono-finansijska transformacija i praveci razvoja pozorišnog sistema Beograda u periodu tranzicije* (dokt.dis.), Fakultet za kulturu i medije, Beograd.
19. Raduški, D. (2017). *Projektni menadžment u kulturi i pozorištu*, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment, Čigoja štampa, Beograd.
20. Ujes, A. (1986). „Organizaciona problematika savremenog jugoslovenskog pozorišta”, *Scena*, 3, 3-13.

## PROJECT MANAGEMENT AS A ROADMAP TO REFORM OF SERBIAN THEATER SYSTEM FOLLOWING THE EXAMPLE OF THE WESTERN EUROPEAN MODEL

**Summary:** This study begins with the statement that project management, as a specialized discipline of management whose major goal is an efficient management and execution of a variety of projects, has so far failed to be recognized and adopted in creative industry, especially in the theatre, regardless of an evident congruence between the scientific definitions of the project and of the theatre performance. This results in high production and

system maintenance costs, in an uneconomical use of available resources, as well as in relatively modest outcomes of theatrical activities in comparison with what could be achieved otherwise. According to the European experience, the best starting point in the reform of the theatre activity financing in Serbia, which, in the opinion of competent representatives of the theatre, has long failed to satisfy the needs of theatre creativity, is the implementation of the project management principles, functions and methods.

**Key words:** project management, reform, organizational-financing model, theater, Serbia

