



Nastavni plan

„Menadžment i preduzetništvo u kulturnim i kreativnim industrijama“

(je profesionalcima sa kvalifikacijama stručnog i visokog obrazovanja u oblasti poslovnih studija i ekonomije)

www.fenice-project.eu

Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje

Sporazum od dodeli bespovratnih sredstava br.
2020-1-BG01-KA203-079193

Institucija(e)

Univerziteta za menadžment u Varni
(Bugarska)

Grčke akademske mreže, GUNet (Grčka)

Nacionalnog univerziteta umetnosti
(Rumunija)

Portugalense univerziteta (UPT) (Portugal)

Univerziteta u Novom Sadu (Republika
Srbija)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja potvrdu sadržaja koji odražava stavove samo autora, a Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj



Contents

| | |
|--|----|
| I. Uvod | 3 |
| II. Pregled kursa | 5 |
| III. Očekivani ishodi učenja | 6 |
| IV. Sadržaj kursa | 9 |
| Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI..... | 10 |
| Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI..... | 11 |
| V. Radno opterećenje i struktura nastave | 12 |
| Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI..... | 13 |
| Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI..... | 14 |
| VI. Kvalifikacione karakteristike kursa | 17 |
| VII. Metodološke smernice za izvođenje nastave na kursu..... | 17 |
| VIII. Opšti spisak preporučene literature | 22 |

DEKLARACIJA O AUTORSKIM PRAVIMA:



Delo je licencirano pod međunarodnom licencom Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Imate pravo da:

- delite — kopirajte i redistribuirajte materijal u bilo kom mediju ili formatu
- prilagođavate — menjate, modifikujete i nadograđujete materijal

pod sledećim uslovima dozvoljeno je:

- Atribucija - morate spomenuti, linkovati materijal za licencu i navesti da li su izvršene izmene. To možete učiniti na bilo koji razuman način, a da ne sugerirate da vas davalac licence podržava ili da podržava vaš način upotrebe ovog materijala.
- Upotreba u nekomercijalne svrhe — materijal se ne može koristiti u komercijalne svrhe.
- Deljenje sličnog materijala (ShareAlike) — ako menjate, modifikujete ili nadograđujete materijal, morate da prikazete svoj doprinos pod istom licencom kao i original.



I. Uvod

Ovaj kurs je razvijen u okviru projekta „*Jačanje preduzetništva i inovacija u kulturnim i kreativnim industrijama kroz interdisciplinarno obrazovanje (FENICE)*“, uz podršku programa Erasmus + Evropske unije.

Namenjen je profesionalcima sa kvalifikacijama stručnog i visokog obrazovanja u oblasti poslovnih studija i ekonomije, koji žele da usavrše svoja znanja, veštine i kompetencije za ostvarivanje karijere u oblasti kulturnih i kreativnih industrija (KKI). Osnovna ciljna grupa su osobe zaposlene na administrativnim pozicijama unutar kulturnih organizacija, međutim, imajući u vidu razvoj iskustvene ekonomije, u ovu ciljnu grupu takođe spadaju profesionalci koji se bave organizacijom događaja, iskustvenim turizmom i zaposleni u gradskim i javnim upravama. Uopšteno, kurs je osmišljen za takozvane „intra-preduzetnike“ koji žele da razvijaju i stvaraju održive projekte u KKI.

Kurs je interdisciplinaran i objedinjuje teme iz oblasti umetnosti, kulturnog nasleđa, kulture, IT sektora, medija i poslovnih studija na način koji odgovara raznovrsnom, inovativnom i društvenom profilu KKI.

KKI su uslovljene sadržajem, znanjem i tehnologijama, i kao takve, one su po definiciji predmet interdisciplinarnog istraživanja i obrazovanja. KKI kombinuju stvaranje (umetnici ili dizajneri), produkciju (kompanije) i distribuciju (multinacionalne kompanije) dobara i usluga koje su kulturne po svojoj prirodi i obično zaštićene pravima intelektualne svojine. Podizanje standarda pismenosti i veština diplomiranih studenata poslovnih studija i ekonomije donosi ovom sektoru profesionalce koji mogu da vode i doprinosu održivosti ne samo KKI, već i mnogih drugih srodnih sektora iskustvene ekonomije kao što su turizam i gostoprimstvo.

Koncept KKI se obično zasniva na britanskoj definiciji iz 1998. godine u Dokumentu o mapiranju kreativnih industrija, i uglavnom se fokusira na zapošljavanje ličnih talenata i veština sa ciljem stvaranja radnih mesta i bogatstva.

Za potrebe ovog nastavnog plana, KKI su definisane prema modelu *Zelene knjige o potencijalu KKI Evropske komisije (COM (2010) 183 Final)* i posebno se odnose na:

- (1) izvođačke umetnosti,
- (2) vzuene umetnosti,
- (3) kulturno nasleđe,
- (4) film, DVD i video,
- (5) televiziju i radio,
- (6) video igre,



- (7) nove medije,
- (8) muziku,
- (9) knjige i štampu,
- (10) arhitekturu i dizajn (uključujući grafički dizajn, modni dizajn, oglašavanje)

Kulturne industrije su one industrije koje proizvode i distribuiraju robu ili usluge za koje se u trenutku njihovog razvoja smatra da imaju specifične karakteristike, upotrebnu vrednost ili svrhu koji utelovljuju ili prenose kulturne izraze, bez obzira na njihovu potencijalnu komercijalnu vrednost (1-9).

Kreativne industrije su one industrije koje koriste kulturu kao ulazni proizvod i imaju kulturnu dimenziju, iako su im konačni proizvodi uglavnom funkcionalni (10).

Kurs je razradio zajednički tim stručnjaka i istraživača sa Univerziteta za menadžment u Varni (Bugarska), Grčke akademske mreže, GUNet (Grčka), Nacionalnog univerziteta umetnosti (Rumunija), Globalnog univerziteta u Portu (Portugal) i Univerziteta u Novom Sadu (Republika Srbija). Doprinosi razvoju i poboljšanju preduzetničkog obrazovanja u KKI u istočnoj i južnoj Evropi u oblasti visokog obrazovanja sa ciljem usklađivanja sa razvojem poslovanja i ponudom poslovnog usavršavanja u severnoj Evropi i SAD-u.



II. Pregled kursa

Svrha kursa jeste pregled načina rada preduzeća u KKI, kao i istraživanje osnovnih praktičnih problema sa kojima su suočeni preduzetnici u kulturi, profesionalci i kreatori politika. Zasnovan je na ključnom interdisciplinarnom pristupu kada su u pitanju KKI koji daje prikaz kako kreativnost i kultura mogu da budu održivi i komercijalizovani, ali i da ožive održivost i inovativnost preduzeća.

U tom smislu, **ciljevi** kursa su

- da razviju holistički pristup problemima koji utiču na KKI;
- da izgrade znanje o poslovanju i upravljanju inovacijama unutar konteksta KKI
- da razviju neophodne veštine, znanja, alate i steknu praksu koja će omogućiti budućim menadžerima i preduzetnicima u KKI da rade u multidisciplinarnim timovima i postanu nosioci društvenih promena i inovacija
- da jačaju efikasnu saradnju i zajednički rad sa profesionalcima iz i van oblasti umetnosti unutar preduzeća KKI.

Dugoročno, kurs će poboljšati sposobnosti profesionalaca iz oblasti poslovnih studija i ekonomije kako bi mogli da saraduju sa profesionalcima iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka kao interaktivni i savremeni kreativni tim. Glavne karakteristike za rad u takvom timu su razmišljanje izvan okvira, kreativni procesi pokušaja i greške, *brainstorming* kreativnih koncepata. Profesionalci iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka predstavljaju neograničeni kreativni resurs i snagu tima. Profesionalci iz oblasti poslovnih studija i ekonomije predstavljaju interfejs i upravljaju vezama sa stvarnošću savremenog tržišta KKI. Profesionalci iz oblasti poslovnih studija i ekonomije treba da vode, upravljaju i monetarizuju kreativne procese, podržavajući profesionalce iz oblasti umetnosti i humanističkih nauka. Sve u svemu, sposobnost rada, komunikacije i jačanja kreativnosti za davanje vrednosti konačnom proizvodu obično utiču na uspeh unutar interdisciplinarnih timova KKI (okupljarnih formalno i neformalno).

Za potrebe kursa i usled nedostatka zajedničke definicije, podrazumeva se da je preduzeće ono koje preuzima aktivnosti povezane sa proizvodnjom / stvaranjem vrednosti, prodajom ili distribucijom proizvoda ili usluga. U tom smislu, preduzeća KKI mogu da se osnivaju i posluju na različite načine - od javnih preduzeća i institucija do samostalnih preduzeća.

Kada je u pitanju **metodika nastave**, osnovni pristup na ovom kursu jeste iskustveno učenje. Shodno tome, na kursu se koriste različite metode nastave, učenja i ocenjivanja, u skladu sa potrebama polaznika i ciljevima učenja. Metodika nastave osmišljena je sa ciljem da ojača samostalan rad polaznika, poštujući njihovu različitost i potrebe, ali i omogućavajući im fleksibilne načine učenja.

Cilj ovog kursa je da podstiče okruženje aktivnog učenja, koje se pokazalo kao efikasno u razvoju kognitivnih sposobnosti. Uključivanjem u aktivan i participativan proces učenja, kao i upotrebom digitalnih tehnologija, polaznici direktno učestvuju u procesu izgradnje znanja, preispitujući ga i zajednički ga stvarajući. Za razliku od konvencionalnih pristupa, mahom pasivnih i jednosmernih, polaznici se nalaze u centru procesa učenja, a nastavnik preuzima ulogu posrednika.



III. Očekivani ishodi učenja

Po završetku kursa, polaznici bi trebalo da mogu da:

- tumače ključne karakteristike ekonomije kulturnih i kreativnih industrija, kao i tehnološke, pravne i ekonomske izazove sa kojima se industrije suočavaju - ali i politike koje se usvajaju kako bi se izborili sa svim izazovima
- razviju poslovne modele kreativnih poslovnih poduhvata, uključujući strateško planiranje preduzetničkih inicijativa, inovativne metode za prikupljanje sredstava, upravljanje deonicama i razvoj partnerstava, upravljačke strukture kreativnih preduzeća itd.
- diskutuju o inovativnim procesima u KKI kao otvorenom, interaktivnom, kooperativnom i interdisciplinarnom procesu
- identifikuju nove prilike unutar društvenih i poslovnih problema i razviju poslovna rešenja, dok istovremeno obezbeđuju izvore prihoda koji ostvaruju finansijsku održivost
- rade u interdisciplinarnim KKI timovima

Pored toga, kurs podstiče primenu Evropskog okvira za preduzetničke kompetencije (*European Entrepreneurship Competence Framework - EntreComp¹*). Kompetencije su predstavljene po oblastima u odnosu na to da li su poboljšane (kada su efikasno razvijene u okviru predviđenog sadržaja kursa) i/ili su ocenjene (kada su kurs evaluacije), pri tom uzimajući u obzir dve predložene sadržajne celine ovog premeta - tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI i tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Modeliranje KKI preduzeća — koje su dodatno detaljno opisane u delu IV ovog nastavnog plana.

¹ <http://europa.eu/!kR69Tb>

| Oblasti kompetencija | Kompetencije | Kratki opis | Tematska jedinica 1 | | Tematska jedinica 2 | |
|------------------------|--|---|---------------------|----------|---------------------|----------|
| | | | poboljšane | ocenjene | poboljšane | ocenjene |
| Ideje i prilike | 1.1 Uočavanje prilika | Upotreba mašte i sopstvenih sposobnosti kako bi identifikovali priliku za stvaranje vrednosti | ✓ | ✓ | | |
| | 1.2. Kreativnost | Razvoj kreativnih is svrsishodnih ideja | ✓ | ✓ | | |
| | 1.3. Vizija | Rad u skladu sa sopstvenom vizijom budućnosti | | | | |
| | 1.4. Vrednovanje ideja | Maksimalno korišćenje ideja i prilika | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 1.5. Etičko i održivo razmišljanje | Procenjivanje posledica i uticaj ideja, prilika i akcije | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Resursi | 2.1 Samosvest i samoefikasnost | Vera u sebe i nastavak razvoja | | | | |
| | 2.2 Motivacija i istrajnost | Fokusiranost i neodustajanje | | | | |
| | 2.3 Mobilizacija resursa | Prikupljanje i upravljanje resursima koji su im potrebni | ✓ | ✓ | | |
| | 2.4 Finansijska i ekonomska pismenost | Razvijanje znanja o finansijama i ekonomiji | | | ✓ | ✓ |
| | 2.5. Mobilizacija drugih | Inspiracija, oduševljavanje i dovodjenje druge | | | ✓ | ✓ |
| U AKCIJI | 3.1 Preuzimanje inicijative | Samo napred | | | | |
| | 3.2 Planiranje i upravljanje | Pravljenje prioriteta, organizacija i praćenje | | | ✓ | ✓ |
| | 3.3 Suočavanje sa neizvesnošću, dvosmislenošću i rizikom | Donošenje odluka koje se tiču neizvesnosti, dvosmislenosti i rizika | | | | |
| | 3.4 Rad sa drugima | Formiranje timova, saradnja i umrežavanje | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 3.5 Učenje kroz iskustvo | Učenje kroz rad | | | ✓ | ✓ |



IV. Sadržaj kursa

Sadržaj kursa se odnosi na sledeće ključne stavke i obrazloženja u KKI:

- Neophodno je stvoriti međusobno razumevanje, ali i razumevanje između umetničke kreativnosti i ekonomije / menadžmenta, sa ciljem izvodljivosti i ekonomske održivosti proizvoda / projekta KKI. Profesionalci oba profila moraju biti svesni neophodnosti razvoja i upotrebe veština za timski rad i saradnju;

- Razvoj kreativnog procesa se razlikuje od njegovog prenosa na treću stranu, stoga je neophodno da polaznici koji slušaju ovaj kurs steknu poslovnu disciplinu (da vide da li kurs može biti implementiran u obliku specifičnog dijagrama za svaku umetničku disciplinu);

- Ključna karakteristika kreativne ekonomije je transformacija umetničke vrednosti u ekonomsku vrednost; kao takve sve karakteristike koje daju vrednost umetničkom proizvodu moraju da budu monetarizovane u ekonomsku vrednost (na taj način generišu još posla): jedinstvenost, nestandardizacija kao nemogućnost reprodukcije, tehnološki proces, prepoznavanje, autorska prava itd., odnosno razumevanje umetničkog proizvoda u odnosu na tržište su od suštinskog značaja.

- Kreativnost treba da bude glavno sredstvo i kompetencija za rad u okviru KKI. Iako se obično shvata kao prirodna sposobnost, individualna kreativnost u timskom radu ubrzava razvoj ideja kada se koristi u okviru timskog rada na projektu. Tokom KKI projekata, svaka vrsta kreativnosti može da obezbedi dodanu vrednost i kapacitete na konkurentnom tržištu — razmišljanje izvan okvira, izbegavanje klišeja i trajno prilagođavanje savremenim tokovima - bez obzira da li pripadaju domenu kulture, ekonomije ili tehnologije.

- U okviru projektnog tima KKI svi članovi su/treba da budu kreativni, iako su samo oni sa umetničkim kvalifikacijama stvaraoци, sa stanovišta profesionalnih veština u tehnologiji umetničke transpozicije. Stvaraoce motiviše savremeni kulturni i kreativni kontekst, medijsko izlaganje krajnjeg proizvoda projekata i, naravno, ekonomski benefiti aktivnosti KKI. Izvodljivost, ekonomska održivost i potencijalni uspeh proizvoda KKI tima se postiže ili pozitivno ocenjuje samo uz pomoć ekonomske i upravljačke stručnosti za koju su zaduženi članovi tima sa kvalifikacijama iz oblasti ekonomskih nauka. Kulturni kontekst definitivno treba da se konstantno zajednički ocenjuje unutar tima, kako od strane umetnika, tako i stručnjaka iz oblasti ekonomije/ menadžmenta u KKI. Takođe je neophodno imati određeni nivo razumevanja unutar KKI tima — pristup onom drugom: subjektivnost/umetničko stvaralaštvo naspram ekonomske izvodljivosti — uvek je važno postići ravnotežu zarad dugoročnog razvoja projekta.

- Istočni, *mainstream* akteri obično govore o kulturnim politikama koje su latentne, protohronističke i nazadno tradicionalističke. Međutim, postoje poneki izuzeci: kulturne institucije koje se finansiraju kroz projekte u KKI, privatne organizacije sa savremenim vizijama unutar KKI, nove galerije, kulturno-umetnički habovi, nezavisne galerije, privatna preduzeća kao kulturni akteri/nevladine organizacije, lokalne vlasti zainteresovane za nove kulturne vizije svojih



gradova/regiona. Akteri u kulturnim politikama pripadaju ili *mainstream* struji (državne strukture, institucije ili su finansirani iz javnog sektora) ili alternativnoj struji (nezavisne/nove galerije, privatne kancelarije za arhitekturu/ dizajn, nezavisni kulturni festivali, mediji, galerije, bioskopi, dizajn, multimedijlni studiji itd.).

- Test realnosti — čak i pre pandemije, bilo je očigledno da je finansiranje KKI sve više povezano sa nekim važnijim temama — unapređenjem kvaliteta života posebno u urbanim sredinama, ekologijom, reciklažom, pronalaženjem rešenja za društvene probleme, očuvanjem i restauracijom kulturnog nasleđa. Umetnost radi umetnosti više nije opcija kada je u pitanju javno finansiranje. Medijska izloženost je od suštinskog značaja za bilo koju aktivnost/projekte u KKI, kao što su društvene platforme, *World Wide Web*, onlajn publikacije itd.

- Uključivanje u društveno-obrazovne aktivnosti — kao što su kreativne radionice, kreativno obrazovanje mladih. Kreativnost, originalnost, umetničko stvaranje implementirano u proizvodni proces i krajnji proizvod predstavljaju ekonomsku opciju koja nosi dodatnu vrednost čak i u tehnološkom okruženju.

- Savremene KKI stavljaju na test tradicionalne poslovne i ekonomske aktivnosti koristeći priliku za stvaranje dodane vrednosti, jer im na početku ili tokom aktivnosti novog tima / preduzeća nedostaju značajna ulaganja. Jedini način da se mobiliše individualna kreativnost, digitalne i anlogne tehnološke veštine i poslovno-ekonomska stručnost

Sadržaj kursa podeljen je u dve glavne tematske jedinice, sa specifičnim ciljevima i ishodima učenja

Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI

Specifični ciljevi učenja:

- omogućiti studentima da razumeju KKI, njihovu povezanost, potencijal inovacija i socijalnih inovacija, fokusirajući se na pristupe otvorene nauke, regulatorna i etička pitanja, kao i relevantne inovativne, participativne i interdisciplinarne radne pristupe u KKI.

Specifični očekivani ishodi učenja:

Pored opštih ciljeva kursa, tematska jedinica 1 će omogućiti studentima da

- razlikuju ključne aktere kulturnih politika;
- identifikuju ekonomske implikacije kulturnih politika;
- razlikuju tipove projekata KKI;
- razlikuju različite uloge u KKI timovima i komunikacionim kanalima;
- tumače etička pitanja, kao i pitanja intelektualne svojine koja se odnose na rad i proizvode u KKI;
- analiziraju značaj novih tehnika digitalne transpozicije i savremenih tehnologija za proizvode, projekte i aktivnosti KKI;



Teme

Tema 1.1. Politike i međusektorska saradnja u KKI.

(odnosi se na umetničko istraživanje, kulturni kontekst, trendove u likovnim/ izvođačkim umetnostima, tehnike i tehnologije transpozicije, nekonvencionalne materijale itd.)

Tema 1.2. Kreativnost, inovacije i kulturni sadržaj. Etičko ponašanje i prava intelektualne svojine

(odnosi se na društvenu vrednost i socijalno preduzetništvo, otvorenu nauku)

Tema 1.3. Novi mediji, kreativne tehnologije i digitalno okruženje.

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI

Specifični ciljevi učenja:

- poboljšati razumevanje polaznika o specifičnoj prirodi poslovnih poduhvata u KKI, kao i sve prateće upravljačke specifičnosti koje omogućuju održivost ekonomskih aktivnosti, usredsređujući se na saradnju, zajedničko stvaranje i interdisciplinarnost.

Specifični očekivani ishodi učenja:

Pored opštih ciljeva kursa, tematska jedinica 2 će omogućiti studentima da

- stvore i/ili identifikuju poslovnu ideju u KKI;
- na odgovarajući način koriste činjenice, teoriju i koncepte iz različitih disciplina/oblasti znanja prilikom formulisanja rešenja preduzetničkih problema;
- izaberu i upravljaju odgovarajućim materijalnim, nematerijalnim i digitalnim resursima koji će im pomoći da sprovedu svoje ideje u delo;
- planiraju način finansiranja kako bi osigurali da aktivnost kojom se stvara vrednost traje duže vreme;
- zajednički rade i sarađuju sa drugima na razvoju ideja i načinima otvarivanja tih ideja, posebno sa umetnicima i profesionalcima u kulturi.

Teme

Tema 2.1: Poslovni modeli i upravljanje. Upravljanje promenama

(odnosi se na inkubatore, klastere i kreativno preduzetništvo u zajednici na regionalnom nivou, specifičnosti kulturnog i kreativnog tima)

Tema 2.2: Finansiranje. Prilike i rizici



V. Radno opterećenje i struktura nastave

| br. | Modul/Tema | Broj sati | |
|-----|---|-----------|--|
| | | nastava | samostalan rad/ samostalno učenje: zadaci, studije slučaja, istraživanje, čitanje literature, video-zadaci, igre itd. |
| TJ1 | Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI | | |
| | T1.1. Politike i međusektorska saradnja u KKI. | 3 | 9 |
| | T1.2. Kreativnost, inovacije i kulturni sadržaj. Etičko ponašanje i prava intelektualne svojine | 3 | |
| | T1.3. Novi mediji, kreativne tehnologije i digitalno okruženje. | 3 | |
| TJ2 | Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI | | |
| | T2.1: Poslovni modeli i upravljanje, Upravljanje promenama | 3 | 6 |
| | T2.2: Finansiranje. Prilike i rizici | 3 | |



Detaljan opis

Tematska jedinica 1: Razumevanje preduzetništva u KKI

Tema 1.1. Politike i međusektorska saradnja u KKI.

U okviru ove teme KKI su predstavljene kao interdisciplinarni sektori sa visokim potencijalom za apsorpciju znanja, koji takođe napreduju uz pomoć lokalnih resursa i nasleđa. Naglasak je na ekonomskom razvoju, stvaranju novih radnih mesta i zaradi na izvozu, dok se promoviše socijalna inkluzija, kulturna raznovrsnost i ljudski razvoj, posebno na lokalnom i regionalnom nivou. Nadalje, pruža se uvid u kulturne politike, institucionalne, administrativne i operativne aspekte kulturnih politika, kao i društvenu pozadinu koja utiče na same kulturne politike. Ko kreira kulturne politike i na koga se one odnose? Kanali za sprovođenje promena. Ekonomske implikacije kulturnih politika.

Tema 1.2. Kreativnost, inovacije i kulturni sadržaj. Etičko ponašanje i prava intelektualne svojine

U okviru ove teme govori se o prirodi kreativnog procesa, stvaranju i upravljanju kreativnim timovima, uključujući i uloge u kreativnim timovima. U okviru ove teme biće predstavljeni i diskutovani tipovi timova u različitim oblastima KKI (filmska produkcija, gejming, produkcija događaja itd.), ali i pojedina zanimanja koja čine suštinu tima KKI. Pored toga, razgovaraće se o vrstama projekata u KKI, uz nastojanje da se napravi razlika između umetničkih, tehničkih i menadžerskih uloga u tim projektima.

Posebna pažnja se posvećuje odgovornosti i etičkom ponašanju unutar zakonskih okvira, ali i nepisanim pravilima kada je u pitanju rad na terenu. Takođe se razmatraju metode podsticanja inovacija u oblasti kulture. Posebna pažnja će biti posvećena odgovornosti i etičkom ponašanju u pogledu GDPR CSR (korporativna društvena odgovornost), etičkom liderstvu, ljudskim pravima, kao i pravima i dužnostima zaposlenih. Pitanja intelektualne svojine u KKI će biti sagledana kroz primere koji se odnose na dizajn, autorska prava i ostala prava u vezi sa autorskim pravima (za izvođače, producente i emitere).

Tema 1.3. Novi mediji, kreativne tehnologije i digitalno okruženje. Digitalni marketing.

U okviru ove teme se govori o osnovnim konceptima novih medija i kreativnih tehnologija, glavnim kanalima i formatima izrade, kao i potencijalnom udelu KKI na tržištu.

Kreativne tehnologije su od vitalnog značaja za KKI, bez obzira na format krajnjeg proizvoda - medija - slika, filmova, aplikacija za pametne telefone, softveri itd. ili materijalni / fizički artefakti, kursa, dizajnerski proizvodi, umetničko delo. 3D skeniranje i 3D štampanje su postali uobičajeni standard, budući da uvek mogu da premoste jaz između artefakta, kursa i podataka, formata informacija, posebno u kontekstu ekonomske / poslovne izvodljivosti. Danas se sve može



pretvoriti u podatak sa trenutnim pristupom uz pomoć bilo kojeg medija, a to obično prati i udvostručuje čak i analogni format izrade.

U savremenoj vizuelnoj umetnosti gotovo se sve događa u digitalnom okruženju (ova situacija je posebno značajna imajući u vidu ograničenja izazvana pandemijom). „Fizičke“ galerije i dalje postoje, ali gotovo 90% informacija/ podataka se generiše i cirkuliše na nekom od digitalnih medija. Studija slučaja - skulptura ili bilo koji drugi artefakt / dizajnerski proizvod se može prodati i poslati putem Interneta na drugi kraj sveta, gde se vrši 3D štampa u skladu sa njenim/njegovim tehničkim specifikacijama - u pitanju je isporuka dvostrukog formata.

Tematska jedinica 2: Preduzetnička praksa — Model preduzeća KKI

Tema 2.1: Poslovni modeli i upravljanje. Upravljanje promenama

U okviru ove teme dat je uvid u procese upravljanja KKI preduzećima. Osnovni elementi planiranja, organizacije, kadrovske politike, liderstva i kontrole biće sagledani i razmatrani kroz praktične primere. Fokus je stavljen na upravljanje timovima, jer oni predstavljaju najveći aset svakog preduzeća i istovremeno su jedan od najtežih delova poslovnog poduhvata. Stoga, posebno će biti reči o upravljanju konfliktima i liderstvu. Pored javnih preduzeća, mnoga preduzeća u KKI ili imaju jedinog vlasnika ili su veoma mala, što ih podstiče da ulaze u partnerstva i rade unutar timova na *ad hoc* osnovi, usled čega upravljanje timom postaje još važnije i iziskuje određene veštine. Kada KKI agenti deluju kao mikro preduzeća i kao samozaposleni profesionalci, neformalna saradnja i umrežavanje igraju ključnu ulogu za održivost. Pokretanje posla ili projekta može biti jednostavno, ali nedostatak ekonomske i finansijske podrške dovodi u pitanje njegov opstanak, posebno u nepovoljnim ekonomskim uslovima. Stoga, prilagodljivost, kreativnost i digitalno, besplatno širenje ideja/ usluga predstavljaju potencijalno dugoročno rešenje za aktivnosti KKI. Shodno tome, tema će razmatrati pitanje upravljanja promenama — okolnosti u vezi sa promenom timova, ali i sredinom koja se veoma brzo menja i u kojoj KKI funkcionišu na osnovu pravila digitalizacije i globalizacije.

Tema 2.2: Finansiranje. Prilike i rizici

Finansijska održivost je ključ svakog poslovanja. Pristup finansijama predstavlja veći izazov za preduzeća i poslovne poduhvate u KKI zbog nematerijalne prirode njihovih proizvoda, specifičnosti marketinške niše i nedovoljne svesti finansijskih institucija o tome. Ipak, nov razvoj događaja u savremenom poslovnom okruženju stvorili su prilike koje mogu biti posebno korisne za KKI. U skladu sa tim, u okviru ove teme fokusiraćemo se na glavne trenutne i potencijalne izvore finansiranja u KKI, na različite vrste finansijske pomoći koje se mogu koristiti, kao i na prateće rizike. Novi oblici stvaranja startup finansiranja i finansiranja putem projekata - kao što su *crowdfunding* i finansiranje sa više donatora - biće detaljno razmotreni. U okviru ove teme razmatraće se i o različitim vrstama finansijskih instrumenata koji se odnose na razvojnu fazu



preduzeća, kao i prateće rizike i mogućnosti. Biće uspostavljena veza sa svim ostalim temama na kursu, posebno sa onim koje se tiču dihtomije između zaštićenog i slobodnog pristupa sadržaju.

Format izvođenja nastave

Kurs se zasniva na modelu iskustvenog učenja (experiential learning model - ETL)², a izvođenje sadržaja nastave će pratiti osnovne faze koje su definisane u nastavku. Nastavnici će prilagoditi redosled i način kombinovanja aktivnosti prema specifičnostima grupe polaznika:

1. Etapa 1. Motivacija (Zašto?)

- Motivacione video priče iz stvarne prakse
- Grupne diskusije ili diskusije u paru
- Subjektivni kvizovi praćeni samoocenjivanjem ili međusobnim ocenjivanjem
- Virtuelni terenski izleti (posmatranje aktivnosti)
- Jednostavni grupni projekti (povratne informacije od instruktora i kolega)

2. Etapa 2. Ekspertiza (Šta?)

- (Video) predavanje — modeli, činjenične informacije, teorijska pozadina
- Čitanje (udžbenici, časopisi, članci, sajtovi)
- Video demonstracije
- Nezavisno istraživanje i primena teorijskih modela (jednostavna kvantitativna ili kvalitativna istraživačka pitanja)
- Objektivni testovi (kvizovi)

3. Etapa 3. Obuka (Kako?)

- Studije slučaja
- Problemi za samostalnog učenja
- Lični (pisani ili usmeni) izveštaji
- Reflektivni eseji
- Rešavanje problema putem virtuelne diskusije

4. Etapa 4. Ocenjivanje (šta ako?)

- Subjektivni ispiti
- Kratki pojedinačni (ili grupni) istraživački projekti
- Grupna ili pojedinačna simulacija konkurencije (polaznici vode virtuelno poslovno preduzeće - analiziranje određenog tržišta i strategija za promociju, postavljanje cena, identifikovanje konkurentskih prednosti...)

² Kolb, David. (1984). Iskustveno učenje: Iskustvo kao izvor učenja i razvoja.



- Prezentacije polaznika kao rešenja za malo izazovnija pitanja (pružanje mogućnosti studentima da pokažu sopstvene kvalitete i talente — muzika, umetnost, tehničke veštine ili stručna znanja...)
- Brainstorming*, igranje uloga, takmičenja, igre

Predložena organizacija iskustvenih aktivnosti na času

Primer-lekcija bi mogla biti uvedena kroz kratku motivacionu video priču, nakon čega sledi nekoliko tematski bitnih pitanja ili igra o iskustvenoj aktivnosti, što dovodi do prijemčivo vizualizovanog predavanja (podsticanje refleksivnog posmatranja). Dodatni zadatak pojedinačnog čitanja može biti povezan sa specifičnim pitanjem u vezi sa istraživanjem kako bi se podstakla apstraktna konceptualizacija koju prati grupna rasprava o pojedinačnim rezultatima ili „subjektivni“ kviz, sa ciljem sumiranja ključnih tačaka i davanja domaćeg zadatka u vidu pojedinačnog izveštaja, refleksivnog eseja ili kreativne grupne prezentacije projekta (deo aktivne faze eksperimentisanja). Na kraju, polaznici mogu da podele svoje rezultate tokom prezentacije na času sa ostalima, ili da urade objektivan test kao novi oblik konkretnog iskustva. Povratna informacija samoocenjivanja ili međusobnog ocenjivanja će nadalje dovesti do refleksivnog posmatranja, koje bi opet moglo da se koristi kao uvod u sledeću tematiku kursa.



VI. Kvalifikacione karakteristike kursa

Nastavni plan kursa osmišljen je kao uopšteni program učenja koji može da bude prilagođen nastavi za obrazovanje odraslih kako od strane akademskih, tako i neakademskih institucija. Sveukupno radno opterećenje nastavnog plana u ovom slučaju je 30 sati nastave koja može da bude održana *on-line* i kombinovano u skladu sa praksom institucije na kojoj se izvodi nastava. Može biti sertifikovana kao aktivnost neformalnog učenja i validirana kao formalno obrazovanje na osnovu nacionalnog zakonodavstva države u kojoj se trening izvodi.

Stečena znanja, veštine i kompetencije će pripremiti studente za rad u nekim od sledećih profesionalnih ESCO³ kategorija zanimanja:

- **Kategorija 1:** menadžeri => 1431 menadžeri centara za sport, rekreaciju i kulturu; 1349 menadžeri profesionalnih usluga koji nisu klasifikovani drugde, poput menadžera umetničkih galerija, menadžera muzeja itd.
- **Kategorija 2:** profesionalci => 262 bibliotekari, arhivatori i kustosi; 2431 - profesionalci u oglašavanju i marketingu (uključujući i pisce reklamnih tekstova)
- **Kategorija 3:** tehnički saradnici i saradnici => 3332 organizatori konferencija i događaja, 3339 - agenti za poslovne usluge koji nisu klasifikovani drugde (uključujući promotere, menadžere turneja, menadžere događaja itd.)

kao i u drugim relevantnim zanimanjima koja se pojavljuju u KKI ili drugim sektorima koji koriste ishode i resurse KKI.

VII. Metodološke smernice za izvođenje nastave na kursu

- *Preduslovi*

Kurs je namenjen ljudima koji žele da rade u KKI, kao i da pokreću i upravljaju projektima u KKI koji spadaju u domen ekonomije iskustva⁴. Osmišljen je da pruži uopštena znanja o KKI koja se nadovezuju na osnovna znanja o glavnim principima ekonomske interakcije. Zato je ovaj kurs pogodan za polaznike sa obrazovanjem/ profesionalnim iskustvom u oblasti poslovnih studija/ ekonomije.

Stoga će biti koristan polaznicima sa malo i sa zanemarljivo malo iskustva u KKI. Međutim, polaznici sa više znanja o toj tematici mogu takođe imati koristi od kursa jer će proširiti i produbiti svoje razumevanje o ulozi poslovanja u društvu i menadžerskih dilema koje su prisutne tokom

³ ESCO označava evropsku višejezičnu klasifikaciju veština, kompetencija i zanimanja. Ova klasifikacija nudi opštu jedinstvenu listu i opise stručnih zanimanja i veština relevantnih za tržište rada, obrazovanje i usavršavanje u EU. ESCO-om upravlja Generalni direktorat za zapošljavanje, socijalna pitanja i inkluziju Evropske komisije.

⁴ Koncept definiše iskustva kao posebnu ponudu, pored usluga i roba, koje danas mogu da nude i nude preduzeća (Pine, 1998). „Odličan dizajn, marketing i način isporuke će biti jednako bitni za iskustva kao i za robu i usluge. Domišljatost i inovacije uvek će prethoditi rastu prihoda.“ (Pine, 1998). Trend ekonomije iskustva je takav da se kroz iskustvo nudi više mogućnosti za kreativnost i inovacije, što je u poslednjih nekoliko godina postalo posebno važno za sektor turizma, arhitekture i urbanog planiranja.



kombinovanja profitnih aktivnosti sa aktivnostima koje su usmerene ka stvaranju kulturnih vrednosti i koje imaju socijalni uticaj. Za drugu kategoriju polaznika dodatna literatura je od posebnog značaja.

Težina različitih celina/tema u nastavnom planu se može prilagoditi potrebama polaznika, a sadržaj proširiti kako bi uključio dodatne ili detaljnije informacije.

- *Način izvođenja nastave, preporučena literatura i učešće na času*

Način izvođenja nastave treba da je generalno u skladu sa preovlađujućim načinom izvođenja nastave u obrazovnoj instituciji na kojoj se kurs nudi. Međutim, svi koji koriste ovaj nastavni plan treba imaju na umu da je on osmišljen sa ciljem da olakša iskustveno učenje, tj. predviđen je minimalan broj predavanja, a nastava je bazirana na aktivnim tehnikama učenja.

Svrha nastave je podsticanje diskusije o temama o kojima se govori na kursu, razmena stavova i dodatnih informacija. Dodatna literatura je namenjena naprednijim polaznicima i služi kao smernica za ubuduće, ili polaznicima koji se bave daljim istraživanjima na ovu temu, npr. kao pomoć u kreiranju završnih projekata. Od polaznika se očekuje da dođu na nastavu pripremljeni kako bi smisleno doprineli grupnim diskusijama na času, zadacima i vežbama. Podstiče se učešće gostujućih predavača sa posebnim poznavanjem oblasti o kojoj se raspravlja — npr. kreatori politika,iskusni pedagozi, preduzetnici, mentori kompanija itd. Korišćenje slobodno dostupnih onlajn resursa za obrazovanje (edu-igrice, video snimci studije slučaja) kao i ko-mentorstvo među polaznicima mogu dodatno poboljšati kvalitet usavršavanja.

- *Zadaci i ocenjivanje*

Zadaci i ocenjivanje su u skladu sa internim pravilima svake institucije koja ovaj kurs ima u svojoj ponudi. Ne dovodeći u pitanje interna pravila svake institucije, biće razmotrene dve osnovne opcije ocenjivanja: (i) redovno prisustvo i učešće na času i (ii) završni ispit.

Sledeći primeri načina ocenjivanja i davanja zadatka su osmišljeni kao lista ponuđenih opcija, odnosno svaki nastavnik ima pravo da osmisli sopstveni način ocenjivanja u skladu sa institucionalnom praksom, potrebama i nivoom polaznika tokom izvođenja nastave unutar stvarnog obrazovnog okruženja.

(a) Pojedinačna/grupna e-portfolija studije slučaja preduzeća KKI

E-portfolio (sastavljen upotrebom različitih multimedijalnih alata) služi za upoznavanje polaznika sa procesom istraživanja i analize u oblasti KKI. Osnovni rezultat e-portfolija treba da bude detaljna prezentacija, analiza i procena jedne studije slučaja u KKI. Slučaj predstavlja sinopsis situacije u stvarnom životu sa kojim se suočava jedno preduzeće. Poseban fokus je stavljen na efekat „prelivanja“ postignut u svakom slučaju i izazovima sa kojima se suočava izabrano



preduzeće, fokusirajući pri tom se na načine obelodanjivanja naučenog i uticaja koje ono ima na druge profesionalce u tom sektoru. Visoko ocenjeni radovi bi u idealnom slučaju trebali biti zasnovani na intervjuu ili razmeni upitnika sa preduzećem i/ili na opsežnim istraživanjima. Radove treba upotpuniti multimedijalnim artefaktima kao što su fotografije, video zapisi, *PowerPoint* prezentacija, transkripti, popunjeni upitnici ili audio fajlovi intervjuja i ostalo. Nastavnici mogu da razviju sopstvene smernice imajući u vidu potrebe polaznika i njihov nivo znanja u srodnim oblastima.

Smernice u vezi sa očekivanim sadržajem studije slučaja:

- opšti pregled preduzeća, uključujući i oblast delatnosti;
- pokretači preduzetničkih inicijativa i uloga menadžmenta preduzeća; zaposleni, lokalna zajednica i zainteresovani/publika;
- inovativno/a rešenje/a — tehnološko/a i/ili ne-tehnološko/a — koje primenjuje preduzeće i kako su izbalansirana (ukoliko jesu);
- izazovi i neuspesi uključujući, ali ne ograničavajući se na probleme stvaranja vrednosti, finansiranja, održivosti, upravljanja (operativnog ili strateškog), komunikacije i marketinga, zaposlenih;
- ukupna procena kulturne vrednosti, efekata „prelivanja“, međusektorske saradnje i ekonomske održivosti preduzeća;
- preporuke za poboljšanje opisanog poslovnog modela s obzirom na proširenje/ jačanje njegovog uticaja.

Formalni zahtevi kada je u pitanju dužina portfolija: od 1.000 do 1.200 reči (minimum, bez izvora/ bibliografije, aneksa i multimedijalnih artefakata).

(b) Individualni projekat (Biznis plan)

Polaznici će se baviti izazovima sa kojima se suočavaju preduzeća u KKI osmišljavanjem sopstvene inicijative za postojeće ili imaginarno preduzeće. Prezentacija individualnog projekta može biti u obliku pičinga (npr. prezentaciona debata pred potencijalnim investitorima/finansijerima) ili autoskopije (npr. snimanje prezentacija polaznika nakon čega sledi samoocenjivanje i/ili međusobno ocenjivanje prezentacija).

Svrha individualnog projekta je da natera polaznike da se suoče sa izazovima koji su svojstveni poslovanju u kulturnom i kreativnom sektoru, uključujući, ali ne ograničavajući se na:

- osmišljavanje ideje za preduzeće/projekat KKI unutar lokalne zajednice/regiona (npr. stvarno okruženje);
- opis inicijative i njenog odnosa na ukupni ekonomski profil ciljane oblasti, uključujući moguću sinergiju sa drugim poslovima i sektorima;



- istraživanje i analizu potencijala za stvaranje zajedničke vrednosti, inovacija, „prelivanja“ i međusektorske saradnje;
- planiranje pokretanja inicijative, postavljanje pravca i definisanje upravljačke i operativne strukture preduzeća;
- optimizaciju komunikacione strategije — posebno u pogledu stvaranja vrednosti;
- planiranje kapitalnih potreba, mogućnosti finansiranja i donošenje osnovnih finansijskih projekcija.

Formalni zahtevi kada je u pitanju dužina projekta: dužina: od 1.000 do 1.200 reči (minimum).

(c) Završni ispiti

Ispiti se mogu organizovati po završetku čitavog kursa. Trajanje takvog ispita može biti i do 1 akademskog sata. Preporučljivo je da se ispiti sastoje od pitanja sa višestrukim izborom i otvorenih pitanja. Ispit zasnovan na studiji slučaja može biti bolja opcija za polaznike naprednog nivoa ili za usavršavanje kroz praksu. U tom slučaju se od studenata može tražiti da analiziraju studiju slučaja putem pitanja sa višestrukim izborom, kao i otvorenih pitanja.

• *Ocene*

Ocenjivanje bi generalno trebalo da bude u skladu sa rasprostranjenim pravilima ocenjivanja u obrazovnoj ustanovi.

Preporučljivo je da se prilikom ocenjivanja da prioritet inovativnim idejama, kreativnosti, rasuđivanju i praktičnosti. Sledeći model ocenjivanja se može primeniti na skali od 1 do 5 i/ili na odgovarajuće nivoe kompetencija:

- 1- Pred-početni nivo: osnovno znanje, pokazuje jedva dovoljno razumevanja o osnovnim konceptima i modelima
- 2- Početni nivo: zadovoljavajuće znanje, pokazuje površno razumevanje osnovnih koncepata i modela, angažuje se sa malo ili nimalo dodatnih informacija, pokazuje slabo poznavanje novina
- 3- Srednji nivo: dobro znanje, pokazuje dobro razumevanje osnovnih pitanja, ali i pruža dodatne informacije, pokazuje poznavanje savremenih uvida ili pokazuje da je upućen u novine u oblasti
- 4- Napredni nivo: veoma dobro znanje, učinak na času odličan i znatno iznad proseka, pokazuje odlično razumevanje osnovnih koncepata i pitanja uključujući dalja istraživanja i značajno prisustvo kreativnog ili inovativnog elementa
- 5- Ekspertski nivo: odlično znanje, pokazuje dobro razumevanje osnovnih informacija i koncepata i modela, sa značajnim prisustvom kreativnih ili inovativnih elementa



Ova skala može biti prikazana u nivoima, tačkama i procentima, u zavisnosti od sistema ocenjivanja u zemaljama u kojima se kurs implementira u nastavu.

Predložena šema ocenjivanja:

Opcija 1:

1. Učešće u individualnim i/ili grupnim zadacima i vežbama na času — 60%
2. Individualni projekat — 40%

Opcija 2:

1. Učešće u individualnim i/ili grupnim zadacima i vežbama na času — 60%
2. Završni ispit — 40%

Opcija 3:

1. Završni ispit — 100%

- *Kodeks o akademskoj etici i integritetu*

Svaka institucija koja implementira ovaj kurs se podstiče da prati sopstvene kodekse ili pravila u pogledu akademske iskrenosti, polne, etničke, religijske i seksualne ravnopravnosti, otvorenog razgovora, poštovanja drugačijeg mišljenja, plagijata itd.



VIII. Opšti spisak preporučene literature

- The Museum of Broken Relationships – Modern Love in 203 everyday objects*, by Olinka Vištica and Dražen Grubišić, ed. by Weidenfeld & Nicolson, 2017, Great Britain, ISBN (hardback) 978 1 4746 0549 6.
- Luc Long & Mark Dion, *Carnet de fouilles & Lab Book*, ed. by Actes Sud & Musée Départemental Arles Antique / Luc Long, *Carnet de fouilles*, Sous la direction de David Djaoui, Actes Sud & Musée Départemental Arles Antique.
- David Usborne, Foreword by Thomas Heatherwick, *Objectivity*, Thames & Hudson, London, UK, 2010.
- Jonathan D. Lippincott, *Large Scale – Fabricating Sculpture in the 1960s and 1970s*, Princeton Architectural Press, New York, 2012.
- Douglas Gunn, Roy Lockett & Josh Sims, *Vintage Menswear – A Collection from The Vintage Showroom*, 2017, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.
- Douglas Gunn & Roy Lockett, *The Vintage Showroom – An Archive of Menswear*, 2015, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.
- Contributors, Author Collective, *60. / Innovators shaping our creative future*, Thames & Hudson Ltd, 2009, London, UK
- Neil Spiller & Nic Clear, *Educating Architects: How tomorrow's practitioners will learn today*, Thames & Hudson, London, UK, 2014
- Tristan Manco, *Big Art Small Art*, Thames & Hudson, London, UK, 2014
- Rian Hughes, *Ideas can be Dangerous*, ed. by Fiell
- Inna Alesina, Ellen Lupton, *Exploring Materials – Creative Design for Everyday Objects*, Princeton Architectural Press, New York, Maryland Institute College of Art, Baltimore, New York, 2010.
- Klanten, Robert, Schulze, Floyd, *SARAH ILLENBERGER*, published by Gestalten, Berlin, 2011, ISBN 978-3-89955-385-7.
- Llewellyn, Nigel, Williamson, Beth, + contributors, *THE LONDON ART SCHOOLS: REFORMING THE ART WORLD, 1960 TO NOW*, Tate Publishing, 2015, ISBN 978 1 84976 296 0.
- McLellan, Todd, *THINGS COME APART – A Teardown manual for modern living*, ed. by Thames & Hudson, London, 2013, ISBN 978-0-500-51676-8.
- Mia, Mini Miss, Yip, Penter, *BAG DESIGN – A handbook for accessories designers*, ed. by Fashionary International Ltd., 2016, ISBN 978-988-77108-0-6.
- Müller, Bernard, Snoep, Jacomijn Nanette, *VOUDOU/VOODOO – The Arbogast Collection*, ed. by Éditions Loco/Marc Arbogast, Strasbourg, 2013, ISBN 978-2-919507-16-0.
- Sudjic, Deyan, *THE LANGUAGE OF THINGS – Understanding the world of desirable objects*, ed. by W. W. Norton & Company, New York, 2009, ISBN 978-0-393-07081-1.



- Abisuga-Oyekunle, O. A. & Fillis, I. R. (2017), The role of handicraft micro-enterprises as a catalyst for youth employment. *Creative Industries Journal*, 10:1, 59-74, DOI: 10.1080/17510694.2016.1247628
- Aquino, E., Phillips, R., and Sung, H. (2012). Tourism, culture, and the creative industries: Reviving distressed neighbourhoods with arts-based community tourism. *Tourism, Culture & Communication*, 12(1), 5–18.
- Bakas, F.E., Duxbury, N. & De Castro, V.T. (2018). ‘Creative tourism: Catalysing artisan entrepreneur networks in rural Portugal.’ *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 24 (4), pp.731-752, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0177>.
- Banaji, S., Burn, A. & Buckingham, D. (2010). *The rhetorics of creativity: a literature review*. Creativity, Culture & Education.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), pp. 91-106.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). Wiley
- Burry, Mark & Burry, Jane, *Prototyping for Architects*, Thames & Hudson Ltd., London, 2016
- ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner’s Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media
- Colette, H. (2009). Women and the creative industries: exploring the popular appeal. *Creative Industries Journal*, 2:2, 143-160, DOI: 10.1386/cij.2.2.143/1
- De Beukelaer, C. & O’Connor, J. (2017). The Creative Economy and the Development Agenda: The Use and Abuse of ‘Fast Policy’. In Polly Stupples & Katerina Teaiwa (eds.), *Contemporary Perspectives on Art and International Development* (pp. 27-47). Routledge.
- Duxbury, N., Albino, S., & Carvalho, C. (orgs.) (2021), *Creative Tourism: Cultural Resources, Entrepreneurship and Engaging Creative Travellers [forthcoming]*. CAB International.
- Duxbury, N. & Bakas, F.E. (2020). "Creative Tourism: A Humanistic Paradigm in Practice". In *Shaping a humanistic perspective for the tourism industry*, edited by Ernestina Giudici; Maria
- Della Lucia; Daniela Pettinao. Book II, chapter 7, Italy: Routledge.
- Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Kogan Page
- Flew, T. (2012). *The Creative Industries. Culture and Policy*. Sage.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class... and how it’s transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books
- Gouvea, R., Kapelianis, D., Montoya, M-J. R. & Vora, G. (2020). The creative economy, innovation and entrepreneurship: an empirical examination, *Creative Industries Journal*, DOI: 10.1080/17510694.2020.1744215
- Kerrigan, S., McIntyre, P., Fulton, J. & Meany, M. (2020). The systemic relationship between creative failure and creative success in the creative industries, *Creative Industries Journal*, 13:1, 2-16, DOI: 10.1080/17510694.2019.1624134



- Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier
- Noyes E., Allen, I. E. & Parise, S. (2012). Innovation and entrepreneurial behaviour in the Popular Music industry. *Creative Industries Journal*, 5:1-2, 139-150, DOI: 10.1386/cij.5.1-2.139_1
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons
- Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85.
- Richards, G. (2010). Increasing the attractiveness of places through cultural resources. *Tourism, Culture & Communication*, 10, 47—58.
- Cerneviciute, Jurate & Strazdas, Rolandas. (2018). *Teamwork management in Creative industries: factors influencing productivity*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 6. 503-516
- Dümcke, C (2015). *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*. European Expert Network on Culture
- Koleva, P. (2021), *Cross-sectoral cooperation and innovation within Creative and Cultural Industries – practices, opportunities and policies within the area of the Northern Dimension Partnership on Culture*, Northern Dimension Partnership on Culture (NDPC)

BG

- Министерство на културата на Република България (2019), *Стратегия за развитие на българската култура (2019-2029)*, Проект
- Кабаков, И. (2004), *Мениджмънт и правна инфраструктура на културата*, София: Сиела, ISBN 9549064298
- Кабаков, И. (2017), *Интегрирано управление на културата*, София: УИ „Св. Климент Охридски“, ISBN 9789540743127
- Колева, П.Г. (2013), *Иновационните практики като фактор за стратегическо развитие на организации в сектор „Култура“*, София: Интеркултурта Консулт
- Стоянов, И. (2018), *Място на творческите индустрии в областните стратегии за развитие — проблеми и възможности*, Велико Търново: ВТУ „Св.Св. Кирил и Методий“, Годишник на департамент „Администрация и управление“, т. 3
- Борисова, В. (2017), *Бизнес с интелектуална собственост в творческите индустрии*, София: УНСС, ISBN 9786192320034
- Наръчник „Ролята на местните власти за насърчаване на креативните индустрии“* (2016), София: Фондация „Каузи“
- Проект „Дигитална култура за регионално сближаване“*, <https://www.digital-culture.eu/bg>
- Дракър, П. (2010), *Практика на мениджмънта*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167
- Дракър, П. (2002), *Ефективното управление*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167
- Ламиман, Ж. (2003). *Успешната иновация*, София: Класика и стил



- Бърд, Д (2012), *Директен и дигитален маркетинг на здравия разум*, София: Locus (ISBN) 9789547831841
- Тотева, М (2019), *Функции на дигитализацията при комуникация 4.0*, Сп. „Реторика и комуникации“, брой 39
- Тодоров, П., (2008), *Промени в пазара на електронните медии в условията на цифровизация*, електронно издание „Медии и обществени комуникации“, бр. 1, декември

PT

- AICEP (2020). Guia de Apoio às Indústrias Culturais e Criativas [kratke informacije o dostupnim finansijskim programima i mehanizmima podrške]. Dostupno na: <https://portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Fileiras/industrias-culturais-criativas/Paginas/industrias-culturais-criativas.aspx>
- Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Arena Editora
- Carvalho, J. M. (2016). *Inovação e Empreendedorismo* (2^a ed). Vida economica
- Duxbury, N., Fortuna, C., Bandeirinha, J. A. & Peixoto, P. (2012). Em torno da cidade kriativa. *Revista Critica de Ciências Sociais*, 99, str. 5-8
- Faustino, P. (2014). *Indústrias Criativas, Media e Clusters*. Media XXI. ISBN: 9789897290572
- Fundação Serralves (2008). *Estudo Macroeconómico para o desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na região do Norte*. Porto: Fundação Serralves.
- Mateus, A. (Coord.) (2010). *O Sector cultural e Criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura. Augusto Mateus & Associados.
- Mateus, A. (Coord.) (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Estudo para o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais da Secretaria de Estado da Cultura. Augusto Mateus & Associados.
- Quintela, P. & Ferreira, C. (2018). Indústrias culturais e criativas em Portugal: um balanço crítico de uma nova ‘agenda’ para as políticas públicas no início deste milénio. *Revista Todas as Artes*, 1(1), pp. 89-111, DOI: 10.21747/21843805/tav1n1a6
- Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3^a ed). Imprensa da Universidade
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3^a ed). Escolar Editora.

SR

- Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. ISBN: 953-222-282-0
- Dragičević-Šešić, M. (2012) Ethical dilemmas in cultural policies: conceptualising new managerial practices in new democracies. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, str. 69-94



Dimitrije Vujadinović (2005). *Umetnost i autorsko pravo*. ISBN: 978-86-84159-25-9

GR

- Κορρές, Γ., (2015). Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/693>
- Κόκκινου, Α., 2015. Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και καινοτομική επιχειρηματικότητα. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1331>
- Λαλούμης, Δ., (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5295>
- Λαλούμης, Δ., (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5283>
- Παιτσίνης Κώστα, Γ., Υφαντίδου, Γ., 2015. Η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4256>
- ΤΣΩΛΗΣ, Δ., (2016). Προστασία και Διαχείριση της Πνευματικής Ιδιοκτησίας Ψηφιακού Περιεχομένου στο Διαδίκτυο και τα Σύγχρονα Δίκτυα. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6482>
- Δημούλας, Χ., (2015). Τεχνολογίες συγγραφής και διαχείρισης πολυμέσων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4343>