



## Раздел 1:

### Разбиране за предприемачеството в КТИ

#### Тема 1.2.

### Предприемачество, управление и лидерство в КТИ

Автор(и):

**Елена Костадинова, Неда  
Димитрова, Цветалина  
Генова**

Институция(и):

**Висше училище по  
мениджмънт, България**



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз

Този материал е част от учебното съдържание на програма „Управление и предприемачество в културните и творческите индустрии“ за практики/професионалисти от сферата на изкуствата и хуманитарните науки, съдържащ общо 5 теми. Той е разработен в рамките на проект „FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение“, който е подкрепен от програма „Еразъм +“ по ключова дейност Стратегически партньорства във висшето образование“.

Учебното съдържание накратко:

## **Програма ФЕНИС**

### **Раздел 1: Разбиране на предприемачеството в КТИ**

Тема 1.1. Творчество, иновации и междусекторни сътрудничества.  
Интелектуална собственост.

### **Тема 1.2. Предприемачество, управление и лидерство в КТИ**

### **Раздел 2: Предприемаческа практика – Моделиране на предприятие в КТИ**

Тема 2.1: Проектиране на бизнес за КТИ: изготвяне на бизнес план и представяне на бизнес

Тема 2.2: Създаване на стойност: Икономическа, пазарна и културна стойност на продукти и услуги в КТИ.

Тема 2.3: Пазар, конкуренция, потребление и брандиране в КТИ

Повече информация можете да намерите на уеб страница: <http://www.fenice-project.eu>

Декларация за авторско право:



Тази разработка е лицензирана под международния лиценз Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Вие сте свободни да:

- споделяте - копирате и разпространявате материала на всякакъв носител или формат
- адаптирате - смесвате, трансформирате и надграждате материала

при следните условия:

- Признание - трябва да дадете подходящо признание на приноса, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да направите това по всякакъв разумен начин, но не и по такъв, който да предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- Некомерсиалност - Не можете да използвате материала с комерсиална цел.
- Сходно Споделяне - Ако добавяте, трансформирате или надграждате материала, трябва да го разпространявате при същите лицензи като оригинала.

# 1 Общ преглед на темата

---

Предприемачеството има много важна роля във всяка икономика. То създава иновации и работни места, насърчава икономическото развитие и повишава благосъстоянието на местното население. Потенциалът на културното и творческото предприемачество беше признат в началото на 2000 г. и насърчи появата на нови културни и творчески предприятия, както и концептуалните изследвания на явлениято. Все още, обаче, поради сложността на понятието и липсата на унифицирана дефиниция, е налице значително объркване при използването на термина.

Настоящата тема въвежда концепцията за предприемачеството и неговото интерпретация в контекста на КТИ. Представени са основните понятия в областта на предприемачеството, както и ролята и значението му за икономическото развитие. Обръща се внимание на тълкуването на предприемачеството като състояние на ума и на основния набор от умения, компетенции и знания, които са необходими на един предприемач. Обхванати са и въпроси, като ключови стъпки в разработването на бизнес идея, етапите на предприемаческия процес и ресурсите, необходими за успешното развитие на предприемаческите начинания.

## 2 Съдържание на темата

---

### I. Понятие за предприемачество

Предприемачеството е общопризнато предвид на важната му роля в много области на съвременния свят. Действително, предприемаческата дейност е утвърдена като един от основните двигатели за иновации и стълб за глобален прогрес, който насърчава икономическото и социално развитие, растеж и благосъстояние.

Предприемаческата дейност датира от древни времена, но все още е развиваща се практика. Тя е навлязла в много под-сфери на човешките дейности и по този начин е станала част от няколко различни дисциплини, като значително е допринесла за тяхното практическо и теоретично обогатяване. И все пак, въпреки че дефинирането на предприемачеството занимава учените от много години, няма консенсус относно точното му значение. Нещо повече, съществува значително объркване в начина, по който хората използват термина „предприемачество“. (Nadim Ahmad, 2008) Това отчасти се дължи на диференцираните подходи и научни перспективи, които са били използвани през годините в опит да се даде дефиниция на феномена предприемачество.

Самият термин „предприемачество“ произлиза от френския глагол „*Entreprendre*“, който означава „да предприемаш“, „да преследваш възможности“ или „да задоволяваш нужди и желания чрез иновации и стартиране на бизнеса“. Думата се появява за първи път във френския речник през 1723 г. Френският икономист Ричард Кантилон (Richard Cantillon) е всеобщо признат за първият, който около 1730 г. въвежда фразата в контекста на това, което днес разглеждаме като предприемачество. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection,

2008). В свободна форма той определя предприемачеството като самостоятелна заетост от всякакъв вид, а предприемачите - като поемащи риск, предвид че купуват стоки на определени цени в настоящето, за да ги продадат на несигурни цени в бъдещето. (Ahmad & Seymour, Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, 2008).

**Предприемачите са тези лица (собственици на бизнес), които се стремят да генерират стойност чрез създаване или разширяване на икономическа дейност, чрез идентифициране и използване на нови продукти, процеси или пазари.**

**Предприемаческата дейност е решително човешко действие, подтиквано от стремежа към генериране на стойност чрез създаване или разширяване на икономическа дейност, чрез идентифициране и използване на нови продукти, процеси или пазари.**

**Предприемачеството е явлението, свързано с предприемаческата дейност.**

- **Елементи на предприемачеството**

Предприемачеството се формира от много елементи, но най-важните от тях включват:

<p><b>1. Иновация</b></p>	<p>Предприемачеството е ключов източник на иновации и продуктова диференциация във всяка икономика. Всъщност това е едно от най-важните средства и в същото време ефект на предприемаческия успех. Иновациите се използват за експлоатиране на наличните възможности на пазара и за преодоляване на всякакви заплахи.</p> <p>Тази иновация може да бъде нов продукт, услуга, технология, производствена техника, маркетингова стратегия и т.н. Иновацията може дори да включва правене на нещо по-добър, по-ефективен или икономичен начин. Така или иначе, иновацията е ключов фактор в концепцията за предприемачество и носи други промени със себе си – за клиентите, конкурентите и дори за пазара.</p>
<p><b>2. Поемане на риск</b></p>	<p>Предприемачеството е свързано с риск. Първо, резултатите и ефектите от иновациите, заложили в предприемаческата дейност, трудно могат да бъдат напълно предвидими. Винаги има риск нещо да не се случи по план и резултатите да не са желаните. Тогава идва рискът от факторите на външната среда, които изобщо не могат да бъдат контролирани.</p> <p>Отказът от поемане на рискове може да доведе до стагнация на бизнеса, а прекомерното импулсивно предприемане на действия може да доведе до загуби. Добрият предприемач знае как да</p>

	<p>поема и управлява рисковете на своя бизнес. Именно способността на предприемача да рискува му помага да използва възможностите, които предлага пазарът.</p>
<b>3. Визия</b>	<p>Визията или предвидливостта е една от основните движещи сили зад всеки предприемач. Това е енергията, която движи бизнеса напред, като използва далновидността на предприемача. Това е, което дава на бизнеса очертания за бъдещето – задачата за изпълнение, риска за поемане, културата за установяване и т.н.</p> <p>Много велики предприемачи се наричат „визионери“ заради ялната визия, която имат и която им помага да поставят краткосрочни и дългосрочни цели за своя бизнес, но също така и да планират начините за постигане на тези цели.</p>
<b>4. Организация</b>	<p>В общия случай предприемачеството се изпълнява от едно лице. Предприемачът поема всички рискове и се получава всички блага. Понякога има помощта на служителите и ръководството на средно ниво, но той е този, който контролира всичко. Това изисква много организация и безупречни организационни умения.</p> <p>Предприемачът трябва да може да управлява и организира своите финанси, своите служители, своите ресурси и т.н. Така че неговите организационни способности са един от най-важните елементи на предприемачеството.</p>

Таблица 1: Основни елементи на предприемачеството

- **Предприемачеството в КТИ**

Предприятията от КТИ, по-специално малките и средните, имат специфични характеристики, които могат да ги отделят от „обикновеното“ предприемачество. Те често работят в специфични пазарни условия, произвеждат стоки, които по своята същност са "културни", работят с хора, които често са по-скоро ориентирани към съдържанието, отколкото към търговията, и обикновено създават много малки предприятия (микро-МСП), които могат да съществуват на базата на постоянни мрежи. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Концепцията за културно предприемачество е въведена за първи път от Пол Ди Маджио (Paul DiMaggio ) през 1982 г. Тогава не е обърнато съществено внимание на фигурата на културния капиталист - „човек, който инвестира печалбите, получени чрез управлението на индустриално предприятие, за основаването и поддържането на културна институция“ – какъвто е представен в доклада му. Въпреки това както

академичното, така и пазарното любопитство по отношение на културното предприемачество бързо се повишиха, след като потенциала на културните и творческите индустрии като икономически важни сектори беше признат от създателите на политики в началото на 2000-те години.

Логично, дефинирането на културно или творческо предприемачество е затруднено първо от ясната представа за предприемаческата дейност като такава, а след това от многообразието от специфики, които всяка една от културните и творчески индустрии обхваща. Изследванията обаче процъфтяват, предоставяйки различно разбиране по отношение на феномена.

Разликата между културното предприемачество и това при който и да е друг сектор е „*в контекстуалните и секторни характеристики, характера на художествената работа и специфичните културни ценности, използвани от културните предприемачи. Най-отличителната характеристика на културните предприемачи изглежда е личното участие в творческия процес*“ (Добрева и Иванов, 2020 г.)

Европейската комисия (2013 г.) представя културните предприемачи като хора, които създават или пускат на пазара културен или творчески продукт или услуга и които използват предприемачески принципи, за да организират и управляват тази творческа дейност по търговски начин. Постигането на баланс между творчеството и предприемачеството обаче не е лесно и предприемачите се различават според мотивацията си и секторите, в които работят. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Терминът културно и творческо предприемачество ще се опита да обедини двата свята на предприемачите и твореца: разпознаване на невидимия предприемачески дух на твореца и латентния творчески дух на предприемача. (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Учените описват културните предприемачи като хора, които нарушават правилата и прекрачват границите (Spilling, 1991), преодоляват препятствия (Amolo & Beharry-Ramraj, 2015), размиват границите между работа и личен живот (Bridgstock, 2013; Werthes et al., 2018), показващи страст и отдаденост на творческото съдържание, убедителни, благоразумни и проявяващи смелост, надежда и вяра в това, което правят (Klamer, 2011), поемащи риск (Wardani et al., 2017), показващи висока толерантност към неяснотата, постоянство, самоувереност, автономност и креативност (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). (Добрева и Иванов, 2020 г.)

Сблъсъкът между създателя на културно произведение и предприемача, типично за много културни и творчески предприятия, често се вижда в желанието да се даде приоритет на културната стойност на творението при малка мотивация за генериране на икономическа стойност (ориентиран към творчеството), докато предприемачът ще даде приоритет на икономическата експлоатация пред културната си стойност (ориентиран към растеж). (Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M, 2013)

Следователно е разбираемо защо практиците наблягат на културната стойност на предприемачеството в опитите си да опишат какво точно е културното такова. Сред разнообразието от определения, които могат да бъдат намерени, ние се придържаме към следното:

**Предприемачеството в изкуствата и културата е икономическа и социокултурна дейност, основана на иновации, използване на възможности и рисково поведение. Това е визионерска, стратегическа, иновативна и социална дейност.** (Върбанова, 2013 г.)

**Културните предприемачи са агенти на културната промяна и изобретателни визионери, които организират културен, финансов, социален и човешки капитал, за да генерират приходи от културна дейност. Техните иновативни решения водят до икономически устойчиви културни предприятия, които подобряват поминъка и създават културна стойност и богатство както за творчески създатели, така и за потребители на културни услуги и продукти.** (Temblay, n.d.) (Anheier & Isar, 2008)

## II. Управление в културните и творческите индустрии

Управлението на хора във всяка сфера на обществения живот е свързано с процес на ръководене на различни хора с различни умения и качества към обща цел. От гледна точка на бизнеса, постигането на целите на организацията в рамките на определен период от време изисква устойчива координация на индивидуалните усилия чрез серия от дейности, извършвани от лидери и мениджъри. Добре известното определение на Мери Паркър Фолет (Mary Parker Follett) за мениджмънта като "изкуството да се правят неща чрез други хора" поставя акцент върху първостепенното значение на мениджмънта и неговите основни задачи да планира, организира, ръководи и контролира усилията на други хора по систематичен начин.

- **Управленски роли**

За да осигури правилното функциониране на организационната единица, мениджърът трябва да интегрира трите ключови роли - решаваща, информационна и междуличностна, за да свърже хората и информацията на различни нива в организацията по уникален начин, който може да се асоциира метафорично с автомобилен двигател.

Предишни изследвания на спецификата на творческите индустрии очертават пет основни групи характеристики, които могат пряко да повлияят на свързания с тях процес на управление: глобални иновации, необходимост от нови и уникални продукти, непредсказуемо търсене, артистичен характер на продуктите и самоуправляващ се персонал. (Berzins, 2012). *Обща характеристика на културните и творческите индустрии, която трябва да се отбележи, е липсата на официално назначен мениджър.* Вместо това се прилага подход на самоуправление или ръководството се осъществява от член на екипа, чиято задача ще бъде да включи другите в процеса на интелектуална работа. Всеки участник ще следва да поема отговорност за собствените



си решения и ще изпълнява задълженията си самостоятелно в отговор на променящата се бизнес среда. Тези характеристики предполагат, че творческите организации се отличават със специфична форма на организация, в която членовете на екипа ще се възприемат като предприемачи и доставчици на интелектуален труд, които носят основната отговорност за постигането на организационните цели.

- **Какво прави мениджмънта?**

Една от най-популярните класификации на Кунтц и О' Донъл (Koontz and O'Donnell) предлага пет основни функции, които не могат да бъдат разделени една от друга и следва да бъдат неразривно преплетени:

**Планирането** е основна функция на оценка на организационните цели и съставяне на график на дейностите за завършване на конкретни цели, свързани с представянето. Систематично планиране на бъдещи дейности и ресурси е от първостепенна важност за избягването на рискове и неуспех.

**Организирането** включва процеса на събиране на правилните човешки, финансови и материални ресурси, необходими за постигането на конкретна бизнес цел. Приоритизирането и ефективното координиране на дейностите на организацията в съответствие със съставения план изисква активен ръководен подход на делегиране на задачи и идентифициране на нужди.

**Подборът на персонал** като една от основните функции на мениджмънта е свързана със способността на ръководителя да идентифицира и избере правилните хора за точните работни позиции в организационната структура. Организирането и осигуряването на обучения на работното място и възможности за кариерно развитие представляват важен аспект от функцията на осигуряване работна ръка, заедно с това по оценка и наблюдение на представянето на работното място.

**Ръководството** е насочено към осигуряването на контрол върху информационния поток, осигурявайки степен на увереност, че членовете на екипа знаят кога и как да извършат конкретна задача. Съвременната концепция за мениджмънт очертава идеята, че хората не само трябва да бъдат ясно информирани относно своите задължения, но и да бъдат мотивирани чрез ръководено лидерство.

**Контролирането** служи като функция за обратна връзка за измерването на представянето и установяването на различия от предварително зададената задача и резултати. По този начин, то отбелязва грешки и идентифицира корективни мерки за възникналите отклонения, които да бъдат включени в следващия цикъл.

- **Управление на креативността**

За разлика от традиционните организации, при управлението на творческите индустрии е необходимо да се отчитат едновременно множество фактори, влияещи върху процеса на управление, включително уникалното естество на продуктите и непредсказуемото търсене, което усложнява процеса на вземане на стратегически решения. Осъществяването на планиране, организиране, подбор на персонал, ръководство и

контрол обикновено включва някои паралелни функции, които идват в резултат на специфичния характер на творческите проекти, свързан с уникалността на техните продукти, ограниченията във времето и финансирането, измеримите им резултати и постоянното взаимодействие на всички управленски функции за успешното завършване на проекта. Следователно мениджърът трябва да създаде ясен план за действие, преди да делегира задачи, и трябва да бъде умел в процеса на координиране и организиране на задачите, като балансира между широкия спектър от елементи на системата и отчита значението на мотивацията и контрола в същото време.

### III. Лидерството като управленска способност

Ролята на лидер обикновено се свързва с процеса на ръководене и насочване на другите, докато основната отговорност на мениджъра се изразява в контролиране на работния процес и участващите в него служители. Добре известното разграничение между лидерство и управление поставя акцент върху лидерите, които дават пример, и мениджърите, които призовават към очаквания:

- Ръководителят може да изпълнява ролята на лидер, докато лидерът не може да бъде ръководител;
- Ръководителят се очаква да прави нещата по правилния начин, докато лидерът следва да прави каквото е правилно;
- Ръководителят действа и като контролор и супервайзор, докато лидерската роля е свързана с иновации и създаване;
- Ръководителят е отговорен за планиране на промяната, докато лидерът трябва да я управлява;
- Ръководителят има наблюдателска роля, докато лидера – насърчаваща;
- Ръководителят отговаря за организирането и подбора на персонал, докато лидера – с комуникацията и овластяването;
- Ръководителят определя работния график, докато лидера задава посоката;

- ***Лидерство на творчеството***

В по-малките предприятия управленските и творческите функции често се изпълняват заедно, докато ръководенето на процеса на творчество и иновации в по-големите организации вероятно ще създаде напрежение и ограничения около управлението на търговските дейности, където може да се приложи подход на "двойно лидерство", при който творческият лидер ще насърчава творчеството, а управленският лидер ще се занимава с маркетинговите и търговските изисквания. (Townley, Beech and McKinlay, 2009). Като цяло успешното ръководене на креативни хора ще изисква способност за улесняване на средата, която насърчава иновациите и отговаря на изискванията на бизнеса, като се има предвид, че е установено, че професионалистите в тази област притежават личностни характеристики, предразполагащи към успешно учене и личностно развитие. Голман (Goleman (2017)) предлага шест ефективни лидерски стила за творчески лидери, които могат да бъдат използвани, според удачността им и прилагане на внимание, в набор от различни ситуации:

- **Принудителен** - по-автократичен стил, подходящ при спешни случаи, когато е необходимо бързо вземане на решения. Като се има предвид автономният и независим характер на творческата работа, ако се използва ненужно, този стил може да предизвика съпротива и демотивация;
- **Авторитарен** - демонстрира визия за бъдещето и способност да мотивира другите; може да е подходящ при управление на промени, когато трябва да се постигне нова посока или цел;
- **Ориентиран към взаимоотношения** - фокусира се върху хората, способен е да формира ефективни екипи, може да бъде полезен при възникване на междуличностни проблеми..
- **Демократичен** – насърчава независимото вземане на решения, персоналната инициатива и себеизразяването, може да бъде вдъхновяващ и осигуряващ консенсус в творческите индустрии;
- **Основан на примера** – водене чрез пример за постигане на високи стандарти;
- **Коучинг (наставляващ)** – насърчаването може да бъде използвано, за да се помогне на хората да развият собствените им силни страни;

#### IV. Предложена литература:

Alvaro, C., Domingo, R., and Roig, S. (2000) '*Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction*'

Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

Mishra, C. S. and Zachary, R. K. (2015) '*The Theory of Entrepreneurship*', *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship*.

Sanches, J. C., Ahmed, I., Ramzan, M., Singer, A. E. et al., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*.

### 3 Цитирана литература:

---

Ahmad, N., & Seymore, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. Retrieved March, 2022 from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/243164686763.pdf?expires=1663656016&id=id&accname=guest&checksum=4CD62553BD135E6740085DC75EDE8621>

- Ahmad, N., & Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. From OECD: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>
- Anheier, H. K., & Isar, Y. R. (2008). *Cultures and Globalization: The cultural Economy*. Sage publications .
- Barazza, C. (n.d.). *Carlos Barazza*. From <https://barrazacarlos.com/entrepreneurial-process-stages/>
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2008). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspectives*. From <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduction.pdf>
- Directorte-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Comission); Eurokleis; HKU Utrecht School of Arts; K2M. (2013). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. From <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723>
- Dobрева, N., & Ivanov, S. (2020). Cultural entrepreneurship: a review of the literature. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 2020, 23-34. From <https://doi.org/10.18089/tms.2020.1604>
- Hur, J. (n.d.). <https://bebusinessed.com/>. From <https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship*.
- Melek, K., & Kaygusuz, C. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. In J. C. Sanches, I. Ahmed, M. Ramzan, A. E. Singer, & e. all., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*. From <https://www.researchgate.net/publication/230634533>
- Nadim Ahmad, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for data collection (DRAFT)*. Retrieved March, 2022 from <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>
- Selvan, S. S., & Vivek, N. (2020). Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Development. *Novel International Journal of Multidisciplinary Arts and Humanities*. From [https://www.researchgate.net/publication/351224386\\_Importance\\_and\\_Role\\_of\\_Entrepreneurship\\_in\\_Economic\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/351224386_Importance_and_Role_of_Entrepreneurship_in_Economic_Development)

Temblay, G. (n.d.). *Cultural Entrepreneurs*. From <https://culturalentrepreneurs.wordpress.com/>

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. London/ New York. From <http://www.routledge.com/books/details/9780203117170/>

*WIX blog*. (n.d.). From <https://www.wix.com/blog/2021/07/types-of-entrepreneurship/#viewer-31pqj>