



## УЧЕБНА ПРОГРАМА

### “Управление и предприемачество в културните и творческите индустрии”

за обучение на възрастни с  
предходно образование в областта  
на бизнес и икономическите науки

[www.fenice-project.eu](http://www.fenice-project.eu)



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз

## НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО И ИНОВАЦИИТЕ В КУЛТУРНИТЕ И ТВОРЧЕСКИТЕ ИНДУСТРИИ ЧРЕЗ ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНО ОБРАЗОВАНИЕ

*Договор за финансиране  
No. 2020-1-BG01-KA203-079193*

### Партньорски институции:

Висше училище по мениджмънт  
(България)

Гръцка мрежа на университетите  
(Гърция)

Национален университет по изкуство  
- Букурещ (Румъния)

Университет UPT (Португалия)

Университет на Нови Сад (Сърбия)

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява гледните точки на само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея.



## Съдържание

I. Въведение .....	2
II. Преглед на курса .....	4
III. Очаквани резултати от обучението .....	6
IV. Съдържание на курса.....	9
Раздел 1: Разбиране на предприемачеството в КТИ.....	10
Раздел 2: Предприемаческа практика – моделиране на предприятие в КТИ.....	11
V. Разпределение и структура на учебния материал .....	12
Раздел 1: Разбиране на предприемачеството в КТИ.....	13
Раздел 2: Предприемаческа практика – моделиране на предприятие в КТИ.....	14
VI. Квалификационни характеристики на курса .....	17
VII. Методически указания за реализация на обучението .....	18
VIII. Общ списък на литературни източници .....	23

### ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА АВТОРСКИТЕ ПРАВА:



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

- споделяте — копирате и разпространявате материала във всяка среда или формат;
- адаптирате — смесвате, трансформирате и надграждате материала;

при следните условия:

- Признание — трябва да дадете подходящ кредит, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са правени промени. Можете да направите това по всеки разумен начин, но не и по начин, който предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- НеКомерсиално — не можете да използвате материала с комерсиална цел.
- СходноСподеляне — ако смесвате, трансформирате или надграждате материала, трябва да го разпространявате при същите лицензи като оригинала.



## I. Въведение

Този курс е разработен в рамките на проект *«Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно образование»* (FENICE), съфинансиран от програма "Еразъм+" на Европейския Съюз.

Той е предназначен за възрастни обучаеми лица, които са завършили професионално и/или висше образование в областта на бизнес и икономическите науки и искат да подобрят своите знания, умения и компетенции за кариера в областта на културните и творческите индустрии (КТИ). Първата непосредствена аудитория на курса са заетите в администрацията на културните организации, но предвид на развитието на икономиката на преживяванията, потенциални ползватели са също и специалистите, ангажирани в управлението на събития, емпиричния туризъм, местните администрации и публичните институции. В по-общ план курсът е предназначен за така наречените интрапредприемачи, които искат да разработят и поддържат проекти в КТИ.

Курсът е интердисциплинарен и обединява теми и понятия от изкуствата, наследството, културата, ИТ, медийни и бизнес науки по начини, които съответстват на разнообразния, иновативен и социално ценен профил на КТИ.

Културните и творческите индустрии (КТИ) са основани на съдържанието, знанията и технологиите, и като такива, те по принцип са обект на интердисциплинарни изследвания и обучение. КТИ съчетават създаването (обикновено от творци или дизайнери), производство (предимно от компании) и разпространение (най-често от мултинационални компании) на стоки и услуги, които са културни по своя характер и обикновено са защитени от права на интелектуална собственост (ПИС). Повишаването на грамотността и уменията на членовете на екипа с бизнес профили, ще осигури на сектора професионалисти, които могат да доведат и допринесат до жизнеспособно и устойчиво функциониране на семо на самите КТИ, но и на много други свързани сектори на икономиката на преживяванията каквито са например туризма и гостоприемството.

Концепцията за КТИ обикновено се основава на британската дефиниция, въведена през 1998 г. в Документа за картографиране на творческите индустрии, като се фокусира главно върху използването на личностен талант и умения, за да се създадат работни места и благосъстояние.

За целите на тази учебна програма КТИ се разбират по смисъла на Зелената книга „Отключване потенциала на културните и творческите индустрии“ на Европейската комисия (COM (2010) 183 final) и се отнасят по-специално до:

- (1) Сценични изкуства;
- (2) Визуални изкуства;
- (3) Културно наследство;
- (4) Филми, DVD и видео;
- (5) Телевизия и радио;
- (6) Видеоигри;
- (7) Нови медии;
- (8) Музика;
- (9) Книги и преса;



(10) Архитектура и дизайн (включително графичен дизайн, моден дизайн, реклама).

„*Културни индустрии*“, са онези, които произвеждат и разпространяват стоки или услуги, които по времето на своята разработка, имат специално качество, употреба или цел, която възплащава или предава културни ценности, независимо от евентуалната си комерсиална стойност. (1-9).

„*Творчески индустрии*“ са онези, които използват културата като основа и имат културно измерение макар резултатът от тях да е предимно функционален (10).

Курсът е разработен от съвместен екип от експерти и изследователи от Висше училище по мениджмънт (ВУМ) (България), Гръцката академична мрежа GUNet (Гърция), Националният университет за изкуства (Universitatea Nationala De Arte) (Румъния), Университета в Портукалензе (Universidade Portucalense) (Португалия) и Университета на Нови Сад (Univerzitet U Novom Sadu) (Република Сърбия). Той допринася за развитието и подобряването на предприемаческото образование за КТИ в източна и южна Европа на ниво висше образование, за да го приведе в съответствие с развитието на бизнеса и стандарта на обучението в северна Европа и САЩ.



## II. Преглед на курса

Този курс се стреми да предостави целенасочен поглед върху работата на предприятията в КТИ и да проучи основните практически проблеми, с които се сблъскват специалистите и предприемачите от съответните сектори. Той се основава на интердисциплинарния подход, който има важно значение за КТИ, тъй като може да покаже как творчеството и културата могат да бъдат устойчиво комерсиализирани и да бъдат приложени на практика в жизнеспособни и иновативни предприятия.

Следователно, **целите** на курса са:

- Провеждане на цялостен преглед на въпросите, които оказват въздействие върху КТИ;
- Изграждане на знания за бизнеса и управление на иновациите в контекста на КТИ;
- Разработване на набор от умения, знания, инструменти и практики, които да позволят на бъдещите мениджъри и предприемачи в КТИ да работят в мултидисциплинарни екипи и да станат агенти за социална промяна и иновации;
- Насърчаване на ефективно сътрудничество и съвместна работа сред специалистите с художествен и бизнес опит в предприятията от КТИ.

В дългосрочен план курсът ще подобри способностите на специалистите от бизнес и икономическите направления да си сътрудничат с практиците от сферата на изкуствата и хуманитарните науки в конкретиката на един интерактивен, съвременен творчески екип. Основните препоръки за работа в рамките на такъв екип са мислене извън рамката, емпирични творчески процеси, провеждане на мозъчни атаки за създаване на творчески концепции. Специалистите от бизнес и икономическите направления са движещата сила на екипа и управляват връзките с реалността от съвременния КТИ пазар. Икономическите специалисти водят, управляват и създават приходи от тези творчески процеси, докато подкрепят творците да експериментират. Като цяло, способностите за работа, комуникация и насърчаване на креативността за добавяне на стойност към финалния продукт обикновено създават формулата за успех в рамките на интердисциплинарните КТИ екипи (събрани официално и неофициално).

За целите на курса и поради липсата на общо определение, предприятието се счита за начинае и дейности, свързани с производството/създаването на стойност, продажбата или разпространението на продукти или услуги. В този смисъл предприятията с КТИ могат да имат различни форми на установяване и дейност – от публични дружества и институции до еднолични търговци.

Като се имат предвид **стратегии/методологиите за преподаване** и обучение, основният подход в този курс е ученето чрез практика. Съответно, този курс използва различни методи на преподаване, учене и оценяване, в съответствие с нуждите на обучаемите и учебните цели. Методиките на преподаване са проектирани така, че да стимулират автономната работа, като същевременно зачитат разнообразието и нуждите на обучаемите, позволявайки гъвкави учебни подходи.



Този курс има за цел да насърчи активната учебна среда, доказала ефективността си при разработването на когнитивни умения от по-висок порядък. Чрез включване в активен процес на обучение, основан на участието и подсилен чрез интегрирането на дигитални технологии, обучаемите се потапят директно в процеса по изграждане на знание, като го обсъждат и създават съвместно. За разлика от конвенционалните подходи, които са пасивни и еднопосочни, при този прилаган в рамките на курса, обучаемите стават център на учебния процес, а учителят/ преподавателят играе ролята на медиатор.



### III. Очаквани резултати от обучението

След завършване на курса, обучаемите ще могат да:

- интерпретират ключовите характеристики на икономиката на културните и творческите индустрии, важните предизвикателства с които се сблъсква тя (като например технологични, правни и икономически) и политиките, приети за посрещане на тези предизвикателства;
- създават бизнес модели за творчески бизнес начинания, включително като прилагат стратегическо планиране на предприемачески инициативи, иновативни методи за генериране на средства, управление на заинтересованите страни и развитие на партньорства, управленски структури на творческите предприятия и др.;
- Обсъждат иновационния процес в КТИ като един открит, интерактивен, съвместен и интердисциплинарен процес;
- откриват нови възможности в рамките на социалните и бизнес проблеми и разработват бизнес решения, като в същото време съумяват да осигуряват източници на приходи, които постигат финансова устойчивост;
- работят в интердисциплинарни екипи за КТИ.

Освен това, курсът насърчава прилагането на *Европейската рамка за предприемачески умения (EntreComp)*<sup>1</sup>. По-долу компетенциите са представени по отрасли и съобразно това дали са подобрени (когато са ефективно разработени в рамките на съдържанието, предвидено в курса) и/или оценени (когато са предмет на преглед и проверка), както и по отношение на двете части на учебното съдържание, предложени в рамките на този курс – *Раздел 1: Разбиране на предприемачеството в КТИ* и *Раздел 2: Предприемаческа практика – Моделиране на КТИ предприятие* – които са допълнително уточнени в раздел IV от настоящия документ.

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu/!kR69Tb>

Област на компетентност	Компетентност	Кратко Описание	Раздел 1		Раздел 2	
			Подобрена	Оценена	Подобрена	Оценена
<b>Идеи и Възможности</b>	1.1 Откриване на възможности	Използване на въображение и способности, за да се открият възможности за създаване на стойност	✓	✓		
	1.2. Креативност	Разработване на творчески и целенасочени идеи	✓	✓		
	1.3. Визия	Работа за визия за бъдещето				
	1.4. Оценяване на идеи	Максимално възползване от идеи и възможности	✓	✓	✓	✓
	1.5. Етично и устойчиво мислене	Оценка на последствията и въздействието на идеите, възможности и действия	✓	✓	✓	✓
<b>Ресурси</b>	2.1 Самосъзнание и ефикасност	Вяра в себе си и продължаващо развитие				
	2.2 Мотивация и постоянство	Съсредоточеност и целе-устременост				
	2.3 Мобилизиране на ресурси	Събиране и управление на нужните ресурси	✓	✓		
	2.4 Финансова и икономическа грамотност	Разработване на финансово и икономическо ноу-хау			✓	✓
	2.5. Мобилизиране на другите	Вдъхновяване, мотивиране и приобщаване на другите			✓	✓
<b>Използване в действие</b>	3.1 Вземане на инициативата	Осъществяване на идеи				
	3.2 Планиране и управление	Определяне на приоритети, организиране и последващи действия			✓	✓
	3.3 Справяне с несигурността, неяснотите и риска	Вземане на решения, свързани с несигурност, неяснота и риск				
	3.4 Работа с другите	Екипна работа в мрежа	✓	✓	✓	✓
	3.5 Учене чрез опит	Обучение чрез практика			✓	✓





## IV. Съдържание на курса

Съдържанието на курса се отнася до следните основни съображения и обосновки в КТИ:

- Взаимното разбиране и разбирателство между художественото творчество и икономическата/управленска дейност относно осъществимостта и икономическата жизнеспособност на продукта/проекта в КТИ е абсолютно необходимо. Професионалистите с двата типа профили трябва да са наясно с необходимостта от развитие и прилагане на умения за работа в екип и сътрудничество;

- Развитие на творческия процес е различно от трансфера му към трети лица, затова всеки участник в курса е длъжен да придобие бизнес дисциплина (за да се види дали той може да бъде приложен под формата на диаграми, специфични за всяка творческа насока);

- Ключовата характеристика на творческата икономика е превръщането на художествената стойност в икономическа, като така всички характеристики, които придават ценност на творческия продукт ще трябва да бъдат монетизирани в икономическа стойност (като по този начин ще създадат бизнес): уникалност, нестандартизацията като невъзможност за възпроизвеждане, технологичен процес, признаване, авторски права и т.н., т.е. разбирането на художествения продукт във връзка с пазара е от съществено значение;

- Творчеството следва да бъде основния инструмент и компетентност за работа в рамките на КТИ. Индивидуалната креативност - обикновено възприемана като естествена способност - използвана при работата в екип, е в състояние да ускори еволюционното темпо на идеите в рамките на работната група. При реализацията на проекти в областта на КТИ, всеки вид творчество би могло да осигури предимството на добавената стойност и капацитет на конкурентния пазар – мисленето извън стандарта, избягване на клишета, постоянна адаптация към съвременните реалности - независимо от тяхната природа - културни, икономически, технологични и т.н.;

- В рамките на проектен екип в КТИ всички членове са/трябва да бъдат креативни, макар само тези с художествен профил да остават творци, от гледна точка на професионалните умения в областта на транспонирането. Творците са мотивирани от съвременния културен и творчески контекст, от медийното представяне на крайния продукт на проектите и разбира се, от икономическите ползи от дейностите по КТИ. Реализацията, икономическа жизнеспособност и потенциален успех на екипа в КТИ могат да бъдат осигурени, или положително оценени, само чрез икономическия и управленския опит, предоставен от членовете на екипа с бизнес профил. Културният контекст трябва да се оценява постоянно в рамките на екипа, както от творци, така и от икономически/управленски КТИ експерти. Необходимо е, също така, да има определено ниво на разбиране в рамките на екипа в КТИ – достъп до алтернативна субективност /художествено творчество във връзка с икономическата осъществимост – както и винаги трябва да се постига баланс за трайното развитие на проекта;

- Основните заинтересовани страни от Източния блок обикновено определят културните политики, като характеризиращи се с латентност, идеализирано тълкуване на историята



/протохронизъм/ и реакционен традиционализъм. Има обаче някои изключения: културни институции, които се финансират чрез конкурентни проекти в КТИ, частни заинтересовани страни със съвременни визии за културни и творчески индустрии, нови/млади галерии, културни/художествени центрове, независими галерии, частни начинания, като заинтересовани страни/неправителствени организации в сферата на културата, местни власти, заинтересовани от нови културни визии за градовете/регионите. Заинтересованите страни от политиките в областта на културата са или основни (държавни, институционални или финансирани) или алтернативни (независими/нови и млади галерии, частни архитектурни/дизайнерски компании, независими културни фестивали, медии, галерии, кино, дизайн, мултимедия и др.);

- Още преди пандемията, беше очевидно, че финансирането на културните и творческите индустрии е все по-свързано с някои основни теми. Тестът на реалността е в подобряването на качеството на живот, особено в градска среда, екология, рециклиране, участие за генериране на решения за социални проблеми, опазване и възстановяване на културното наследство. Изкуството заради самото такова вече не представлява надежна възможност за публично финансиране. Медийното покритие е от съществено значение за всяка дейност/проект в КТИ, като например социални платформи, интернет, онлайн публикации и др.;

- Участие в социални дейности на образованието – като творчески работилници, художествено образование за младежи. Дори и в технологична среда, икономическата възможност за добавена стойност е креативността, оригиналността, художественото творчество, включени в производствения процес и крайния продукт;

Съдържанието на курса е разделено на два основни тематични раздела, с конкретни учебни цели и резултати от обучението.

## Раздел 1: Разбиране за предприемачеството в КТИ

### *Специфични учебни цели*

- Да осигури възможност на обучаемите да разберат КТИ, техния потенциал за свързване, създаване на иновации и социални иновации при съсредоточаване на подходите за отворена наука, регулаторните и етичните въпроси, както и съответните иновативни, основани на участието и интердисциплинарността работни подходи в КТИ.

### *Специфични очаквани резултати от обучението:*

В допълнение към общите цели на курса Раздел 1 ще даде възможност на обучаемите за:

- разпознаване на основните заинтересовани страни, свързани с политиките в областта на културата;
- определяне на икономическите последици от културните политики;
- разграничаване на видовете проекти в КТИ;
- разделение на ролите в екипите в КТИ и комуникационните канали;
- тълкуване на етиката и правата върху интелектуална собственост, свързани с работата и продуктите на КТИ;



- Анализ на значението на новите цифрови техники за транспониране и съвременните технологии за продукти, проекти и дейности в КТИ.

### Теми

#### Тема 1.1. Политики и междусекторно сътрудничество в КТИ.

(връзка с научно-творческа дейност, културен контекст, културни тенденции в изобразителното изкуство/сценичните изкуства, техниките и технологиите за транспониране, неконвенционални материали и др.)

Тема 1.2. Творчество, иновации и културно съдържание. Етично поведение и права върху интелектуална собственост.

(Позоваване на социална стойност, социално предприемачество и отворена наука)

Тема 1.3. Нови медии, творчески технологии и цифрова среда. Дигитален маркетинг.

## Раздел 2: Предприемаческа практика – моделиране на предприятие в КТИ

### *Специфични учебни цели:*

- Да се повиши разбирането на обучаемите за специфичния характер КТИ предприятията и съответните специфики на управление, които могат да ги превърнат в жизнеспособни икономически дейности при фокусиране върху сътрудничеството, съвместното създаване и интердисциплинарността.

### *Специфични очаквани резултати от обучението:*

В допълнение към общите цели на курса, Раздел 2 ще даде възможност на обучаемите за:

- Генериране и/или идентифициране на бизнес идея в КТИ;
- Селектиране и приложение на факти, теории и концепции от различни дисциплини/области на знанието по подходящ начин при формулирането на решения на предприемаческите проблеми;
- Подбиране и използване на подходящи материали, нематериални и цифрови ресурси, необходими за превръщането на идеите в реалност;
- Планиране на финансиране, за осигуряване степен на увереност, че дейността по създаване на стойност може да остане трайна във времето;
- Съвместна работа и сътрудничество с други лица за разработване на идея и превръщането им в реалност, по-конкретно с творци и професионалисти в областта на културата.

### Теми:

#### Тема 2.1: Бизнес модели и управление. Управление на промените.

(връзка с инкубатори, клъстери и партньорства в областта на творчеството на общностно и регионално ниво; специфики на екипите в областта на културата и творчеството)

Тема 2.2: Финансиране. Възможности и рискове.



## V. Разпределение и структура на учебния материал

No	Модул/Тема	Брой часове	
		Семинари	Самостоятелно/независимо обучение, включително писмени задачи, казуси, изследване, самостоятелно четене, видео задачи, игри и др .
P1	<b>Раздел 1: Разбиране за предприемачеството в КТИ</b>		
	T1.1. Политики и междусекторно сътрудничество в КТИ	3	9
	T1.2. Творчество, иновации и културно съдържание. Етично поведение и права върху интелектуална собственост	3	
	T1.3. Нови медии, творчески технологии и цифрова среда. Дигитален маркетинг.	3	
P2	<b>Раздел 2: Предприемаческа практика – моделиране на предприятие в КТИ</b>		
	T2.1: Бизнес модели и управление. Управление на промените.	3	6
	T2.2: Финансиране. Възможности и рискове	3	



## *Подробно описание*

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

#### **Тема 1.1. Политики и междусекторни сътрудничества в КТИ.**

Темата представя КТИ като интердисциплинарни сектори с висок потенциал за усвояване на знания, които разчитат на местните ресурси и наследство. Поставеният фокус е върху приносът за икономически растеж, създаване на работни места и приходи от износ при същевременно насърчаване на социалното включване, културното разнообразие и човешкото развитие, особено на местно и регионално ниво.

По-нататък се поставя поглед върху културните политики, институционалните, административните и оперативните аспекти на тези стратегии, както и целите и обществените среди, които влияят върху тях. Кой са заинтересованите страни, които създават политики в областта на културата и както и кои са заинтересованите лица, към които се отнасят подобни политики? Канали за промяна. Икономически последици от културните политики.

#### **Тема 1.2. Творчество, иновации и културно съдържание. Етично поведение и права върху интелектуална собственост.**

В рамките на тази тема се обсъжда естеството на творческия процес, както и създаването и управлението на творчески екипи, включително и ролите в тях. Тук са представени и обсъдени видове екипи за различни области на КТИ (филмова продукция, игри, създаване на събития и т.н.), включително представяне на конкретни призвания, които съставляват тъканта на екипа в КТИ. Освен това ще бъдат обсъдени видовете проекти за КТИ, като се полагат усилия за разграничаване между артистични, технически и управленски роли в тези проекти.

Внимание се поставя и на отчетността и етичното поведение, както във връзка с правните рамки, така и с неписаните норми на етично поведение в тази област. Също така се отчитат и методите за насърчаване на иновациите в областта на културата. Специално внимание ще бъде отделено на отчетността и етичното поведение гледна точка на GDPR и КСО (корпоративна социална отговорност), етично лидерство, човешки права и защита на служителите. Въпросите свързани с интелектуална собственост в КТИ ще бъдат засегнати чрез примери, свързани с дизайн, защита на авторско право и свързаните му права (за изпълнители, продуценти и разпространители).

#### **Тема 1.3. Нови медии, творчески технологии и цифрова среда. Дигитален маркетинг.**

Темата очертава основните концепции за новите медии и творчески технологии, основните канали и формата на представяне, както и потенциалния пазарен обхват на КТИ.

Творческите технологии са жизненоважни за съвременните КТИ, независимо от формата на крайния продукт – медийни –изображения, кино, мобилни приложения, софтуер и т.н., или



материални/физически – като артефакти, предмети, дизайнерски продукти, произведения на изкуството. Триизмерното (3D) сканиране и печат са новите стандарти, които дават възможност за запълване на празнината между продукт, обект и данни, информационен формат, особено в контекста на икономическа/бизнес осъществимост. Всичко може да бъде конвертирано в данни с незабавен достъп до всички медийни канали и обикновено това се придружава и дори дублира аналоговия формат на реализация.

В съвременните визуални изкуства почти всичко се случва в цифрова среда (без да се споменава пандемията, която само акцентира върху тази ситуация). Конвенционалните галерии и произведения все още съществуват, но почти 90% от информацията/ данните се генерират и разпространяват в някакъв вид дигитални медии. Казус – скулптура или друг артефакт/дизайн на продукт може да бъде продаден и изпратен по интернет от другата страна на света, където е отпечатан триизмерно (3D) според техническите спецификации – това е реализация на продукта в двоен формат на представяне.

## Раздел 2: Предприемаческа практика – моделиране на предприятие в КТИ

### Тема 2.1: Бизнес модели и управление. Управление на промените.

Тази тема ще осигурява представа за процеса на управление на КТИ предприятията. Основните елементи на планирането, организацията, персонала, ръководството и контрола се представят и разглеждат с практически примери. Фокусът е върху управлението на екипите, тъй като те са най-големите активи за всяко предприятие, а в същото време една от най-трудните сфери в едно предприятие. В това направление се обсъждат най-вече управлението на конфликти и лидерството. Извън публичните дружества много предприятия в КТИ са еднолични или много малки, което ги насърчава да си партнират и работят в екипи, когато това е нужно, а управлението на екипите е свързано със съответните умения. Когато агентите в КТИ функционират като микропредприятия и самостоятелно заети професионалисти, неформалните сътрудничества и работата в мрежа играят ключова роля за жизнеспособността. Стартирането на бизнес или проект може да бъде просто, но недостигът на икономическа и финансова сила създава предизвикателства за оцеляването на начинанието, особено в неблагоприятни икономически условия. Ето защо, приспособимостта, креативността и цифровото разпространение на идеи/услуги са потенциални дългосрочни решения за дейностите по КТИ. Съответно темата ще разгледа въпроса за управлението на промените – по отношение на смяната на екипите, но също и по отношение на бързо променящата се среда, в която функционират КТИ, както е дефинирано посредством цифровизация и глобализация.

### Тема 2.2: Финансиране. Възможности и рискове.

Финансовата устойчивост е основополагащ за всеки бизнес. Въпреки това достъпът до финансиране поставя по-голямо предизвикателство пред предприятията и начинанията в КТИ поради нематериалния характер на техните активи, спецификата на пазарната им ниша и



недостатъчната осведоменост на финансовите институции в това отношение. Новите развития в съвременната бизнес среда обаче са осигурили възможности, които могат да бъдат особено полезни за КТИ. Съответно, в тази тема фокусът ще бъде поставен върху основните настоящи и бъдещи източници за финансиране на предприятия в КТИ, различните видове финансиране, които могат да бъдат използвани, както и свързания с тях бизнес риск. В подробности ще бъдат разгледани нови форми за генериране на финансиране на стартиращи и проектно-базирани начинания – например масово финансиране (crowdfunding, crowdsourcing). В темата се разглеждат различните видове финансови инструменти приложими към съответния етап на развитие на дадено предприятие, както и рисковете и възможностите, които ги съпътстват. Правят се и съответните връзки с всички други теми в курса, по-специално към споделянето на авторско съдържание и свободен достъп.

### *Формат на предоставяне на учебното съдържание*

Курсът се основава на модела за учене чрез опит (ETL)<sup>2</sup>, а доставката на съдържанието на обучението ще следва основните етапи, определени по-долу. Преподавателите трябва да адаптират последователността и комбинацията от дейностите според спецификата на групите обучаеми:

#### **1. Етап 1. Мотивация (Защо?)**

- Мотивиращи видео истории от реална практика;
- Групови или съчетани дискусии;
- Субективни анкети/въпросници, последвани от самооценка или партньорска оценка;
- Виртуални обиколки (наблюдение на дейности);
- Опростени групови проекти (с обратна връзка от инструктор и партньори).

#### **2. Етап 2. Експертни познания (Какво?)**

- (Видео) лекция – модели, фактология и теоретичен контекст;
- Четене (учебници, списания, статии, интернет страници);
- Видео демонстрации;
- Независимо изследване и прилагане на теоретични модели (прости количествени или качествени изследователски въпроси);
- Обективни тестове (анкети/въпросници);

#### **3. Етап 3. Обучение (Как?)**

- Казуси;
- Проблеми за индивидуална/самостоятелна работа;
- Индивидуални (писмени или устни) доклади/задачи;
- Писмени задачи с елементи на разсъждение;
- Решаване на проблеми чрез виртуални дъски за обсъждания;

<sup>2</sup> Kolb, David. (1984). Обучение чрез опит: Опитът като източник на обучение и развитие.



#### 4. *Етап 4. Оценка (Ами ако?)*

- Субективни изпити;
- Кратки индивидуални (или групови) изследователски проекти;
- Групови или индивидуални симулации на конкурси (студентите управляват виртуална бизнес компания - анализиране на конкретен пазар, и стратегии за популяризиране, определяне на цени, идентифициране на конкурентни предимства...);
- Учебни презентации на решения на по-трудни въпроси (предоставяне на възможност на обучаемите да демонстрират собствени силни страни и таланти – включващи музика, изкуства, технически умения или експертни знания...);
- Брейнсторминг, ролеви игри, състезания, игри.

#### *Предложение за организация на дейности за работа в клас за учене чрез опит*

Примерен урок може да бъде представен чрез кратък мотивационен видео разказ, последван от няколко теми, свързани с темата въпроси или игрална дейност, основана на опит, което води до една атрактивно визуализирана лекция (за стимулиране на наблюдение с елемент на разсъждение). Допълнителната задача за индивидуално четене може да бъде свързана с конкретен въпрос от изследване за насърчаване на абстрактната концептуализация, последвана от групова дискусия на индивидуални резултати или субективни анкети/въпросници, които могат да бъдат резюмирани за обобщаване на основните идеи и възлагане на индивидуален доклад, писмена работа или представяне на творчески групови проекти като задача за домашна работа (част от активния етап на експериментиране).

Накрая, обучаемите могат да споделят своите констатации в представянето на класа или да направят обективен тест като нова форма на конкретен опит. Самооценката или обратната информация от партньорската оценка ще доведат до отразяващо наблюдение, което от своя страна може да се използва като въведение към следващата учебна тема.





## VI. Квалификационни характеристики на курса

Програмата на курса е проектирана като обща програма за обучение, което може да бъде адаптирано за преподаване като курс за обучение за възрастни както от академични, така и от други образователни институции. Общото натоварване на учебната програма в този случай е 30 часа и може да бъде доставено под формата на обучение на място, онлайн и смесена мобилност, следвайки практиката на предоставящите институции. То може да бъде сертифицирано като неформална учебна дейност и да бъде утвърдено във формално образование въз основа на националното законодателство на страната, в която се извършва обучението.

Придобитите знания, умения и компетентности ще подготвят завършилите курс за работа в някои от следните професионални определени категории професии, определенит от ESCO<sup>3</sup>:

- **Категория 1:** Мениджъри => 1431 Мениджъри на спортни, балнео и културни центрове; 1349 Мениджъри по професионални услуги, неklasифицирани другаде, като мениджъри на художествени галерии, мениджъри на музеи и др.
- **Категория 2:** Професионалисти => 262 Библиотекари, архивисти и куратори; 2431 - Специалисти по реклама и маркетинг (вкл. копирайтъри)
- **Категория 3:** Технически и асоциирани специалисти => 3332 - Организатори на конференции и събития; 3339 - Агенти за бизнес услуги, които не са класифицирани другаде (вкл. промоутъри, тур мениджъри, организатори на събития и др.),

както и в други професии, които се налагат в КТИ или други сектори, които използват резултатите и ресурсите на КТИ.

---

<sup>3</sup> ESCO означава Европейската многоезична класификация на уменията, компетентностите и професиите. Той предоставя единен списък и описание на професионалните професии и умения, които са от значение за пазара на труда в ЕС и образованието и обучението. ESCO се поддържа от ГД "Трудова заетост, социални въпроси и приобщаване" на Европейската комисия.



## VII. Методически указания за реализация на обучението

- *Предварителни изисквания*

Този курс е предназначен за лица, които искат да работят в КТИ, както и да управляват и стартират проекти в съответните сектори, които попадат в обхвата на икономиката на преживяванията. Той е насочен към осигуряване на целенасочени знания за КТИ, които се основават на основополагащи познания за бизнеса и основните принципи на икономическото взаимодействие. Ето защо, курсът е подходящ за лица с бизнес/икономически опит - академичен и/или професионален.

По този начин курсът ще бъде полезен за стажанти с малко или незначителен предходен опит в КТИ. Обучаемите с по-съществени познания по темата могат да се възползват от курса, като разширяват обхвата и дълбочината на разбирането за ролята на бизнеса в обществото и управленските дилеми, участващи в комбинирането на дейности по генериране на печалба с дейности, насочени към създаване на културна стойност и социално въздействие. За втората категория обучаеми допълнителните литературни източници са от особена важност.

Съотношението и важността на различните теми в учебната програма може да бъде променено, за да бъде адаптирано към нуждите на обучаваните и съдържанието може да бъде увеличено, така че да включва допълнителна или по-задълбочена информация.

- *Обучение, задължителни литературни източници и участие в учебна среда*

Обучението трябва да отговаря на съответстващата практика на обучение в образователната институция, която предлага курса. Въпреки това, обучаемите трябва да имат предвид, че тази учебна програма е разработена специално с оглед улесняване на ученето чрез опит, т.е. лекциите се свеждат до минимум и заниманията в учебна среда следва да се основават на техники за активно учене.

Целта на учебните часове е да насърчи дебат по разглежданите теми, както и обмен на мнения и допълнителна информация. Предлагат се допълнителни текстове за по-напреднали обучаеми, за бъдещи справки, или за обучаеми, които правят допълнителни изследвания по темата, като средство за разработване на окончателните им проекти. Очаква се обучаемите да посещават семинарите, подготвени да допринесат значително за груповите дискусии в учебна среда, задачи и упражнения. Насърчава се участието на гост-лектори, които са изключително добре осведомени в обсъжданата област - напр. мениджъри, опитни преподаватели, предприемачи, фирмени ментори и др. Използването на свободно достъпни онлайн ресурси за обучение (образователни игри, видеоклипове на казуси), както и наставничество от колеги сред обучаемите могат допълнително да допринесат за качеството на обучението.



- *Задания и оценяване*

Заданията и оценяването следват вътрешните правила на всяка образователна институция. Без да те да бъдат засягани, се разглеждат два основни варианта за оценяване: (а) редовно посещение на уроци и свързаното с тях участие в клас - за традиционните обучаеми и (б) финален изпит.

Следните примери за задачи за оценка и задание са създадени като списък за избор, т.е. всеки преподавател може да разработи свой собствен план за оценка въз основа на институционалния контекст, както и нуждите и нивото на обучаемите, когато курсът се провежда в реална образователна среда.

*(а) Индивидуални / групови електронни портфолио от казуси на предприятия в КТИ*

Електронното портфолио (разработено с помощта на различни мултимедийни инструменти) трябва да служи за запознаване на обучаемия с процеса на изследване и анализ в областта на КТИ. Основният резултат от електронното портфолио трябва да бъде подробната презентация, анализ и оценка на едно изследване на даден казус в КТИ. Казусът представлява резюме на реална ситуация, пред която е било изправено предприятието. Специален фокус следва да бъде поставен върху ефекта на преливане, постигнат във всеки казус, и предизвикателствата, пред които е изправено даденото предприятие, като се фокусира върху това как изводите могат да бъдат представени и да повлияят на други специалисти в сектора. Високо оценените разработки, в идеалния случай, трябва да се основават на интервю или обмяна на въпросници/анкети с предприятието и/или на обширни изследвания. Тези разработки трябва да бъдат доразвити чрез мултимедийни продукти като снимки, видеоклипове, презентации, преписи, попълнени въпросници/анкети или аудио файлове от интервюта и други. Преподавателите могат да разработят свои собствени насоки с оглед нуждите на обучаемите и нивото им на знания в свързаните области.

Насоки относно очакваното съдържание на казусите:

- общ преглед на предприятието, включително неговата област на дейност;
- двигателите на предприемаческата инициатива и ролята на ръководството на предприятието, служителите, местната общност и заинтересованите страни/ публиката;
- иновативни решения - технологични и/или нетехнологични - прилагани от предприятието и как са били мащабирани (в случая);
- предизвикателства и неуспехи, включително, но не само, проблеми на създаването на стойност, финансиране, устойчивост, управление (оперативно или стратегическо), комуникация и маркетинг, персонал;
- цялостна оценка на културната стойност, ефектите от преливане, междусекторното сътрудничество и икономическата жизнеспособност на предприятието;
- препоръки за подобряване на описания бизнес модел с оглед разширяване/ максимизиране на неговото въздействие.



Формални изисквания относно дължината на текста: между 1000 и 1200 думи (като минимум, с изключение на източниците/препратките, приложенията и мултимедийните продукти).

### *(б) Индивидуален проект (бизнес план)*

Обучаемите ще се справят с предизвикателствата, пред които са изправени предприятията в КТИ, като проектират собствена инициатива за съществуваща или въображаема фирма. Представянето на индивидуалния проект може да бъде под формата на представяне пред потенциални инвеститори/финансирани организации или автоскопия, например записване на презентациите на обучаемите, последвано от самооценка и/или партньорска оценка.

Обучаемите ще се справят с предизвикателствата, пред които са изправени предприятията в КТИ, като проектират собствена инициатива за съществуваща или въображаема фирма. Презентирането на индивидуалния проект може да бъде под формата на „бързо представяне“ пред потенциални инвеститори/финансирани организации или автоскопия, например записване на презентациите на обучаемите, последвано от самооценка и/или партньорска оценка

Целта на индивидуалния проект е да мотивира обучаемите да се изправят пред предизвикателствата пред правенето на бизнес в секторите на културата и творчеството, включително, но не ограничени до:

- представяне на идея за предприятие/проект в КТИ, предназначен за тяхната местна общност/регион (в реалния живот);
- описание на инициативата и как тя е свързана с цялостния икономически профил на целевата област, включително възможна синергия с други бизнеси и сектори;
- изследване и анализ на потенциала за създаване на споделена стойност, иновации, преливане и междусекторно сътрудничество;
- планиране на стартирането на инициативата, определяне на посоката и определяне на управленската и оперативната структура на предприятието;
- оптимизиране на комуникационна стратегия - особено по отношение на създаването на стойност;
- планиране на капиталови нужди, възможности за финансиране и изготвяне на основни финансови прогнози.

Формални изисквания относно дължината на текста: между 1000 и 1200 думи (като минимум)..

### *(в) Финални изпити*

Изпитите могат да се организират след завършване на целия курс. Продължителността на такъв изпит може да варира до 1 час. Препоръчително е изпитите да се състоят както от затворени, така и от отворени въпроси. Изпит, базиран на казус, може да бъде предпочитаният вариант за



обучаеми от напреднало ниво или обучение, ориентирано към практиката. В това отношение обучаемите може да анализират казуса чрез затворени и отворени въпроси.

- *Оценяване*

Оценяването трябва да отговаря на общите правила на образователната институция.

Препоръчително е оценката на проектите да дава приоритет на иновативните идеи, креативността, разсъжденията и практичността. Следният модел за оценка може да бъде приложен в скала от 1 до 5 и/или свързани нива на компетентност:

1- Напълно нов: базисно ниво, демонстриращо минимално разбиране на основните понятия и модели

2- Начинаещ: задоволително ниво, демонстриращо приемливо разбиране на основните концепции и модели, ангажиране с минимално количество допълнителна информация и представяне на минимално ниво на оригинално прозрение.

3- Способен: добро ниво, демонстриращо добро разбиране на основните проблеми и допълнителна информация, представящо нови прозрения или демонстриращо осъзнаване на новостите в областта

4- Опитен: отлично ниво, значително над средните очаквания на преподавателя или средното представяне в класа, демонстриращо отлично разбиране на основните концепции и проблеми, и съчетано със значителни по-пространни изследвания, със значителен творчески или иновативен елемент

5- Експерт: високо ниво, демонстриращо отлично разбиране на основната информация и основните концепции и модели, със забележителни творчески или иновативни елементи

Скалата може да бъде преобразувана в нива, точки и проценти, в зависимост от системите за оценяване в страните, където се провежда курсът.

Предложение за схеми за оценка:

**Вариант 1:**

1. Участие в индивидуални и/или групови задачи и упражнения в учебна среда – 60%
2. Индивидуален проект – 40%

**Вариант 2:**

1. Участие в индивидуални и/или групови задачи и упражнения в учебна среда – 60%
2. Финален изпит – 40%

**Вариант 3:**

1. Финален изпит – 100%



- *Кодекс за академична етика и почтеност*

Всяка институция, прилагаща курса, се насърчава да следва свой собствен кодекс или набор от правила по отношение на академичната чест, недискриминация въз основа на пол, етническа принадлежност, религия или сексуална ориентация, открит дебат и зачитане на разминаващи се мнения, плагиатство и т.н.



## VIII. Общ списък на литературни източници

### На английски език

- 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* (3<sup>rd</sup> 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)

### На български език

- 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: Интеркултура 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

### На португалски език

- AICEP (2020). Guia de apoio às Indústrias Culturais e Criativas [brief information on the available financial programmes and support mechanisms]. Available at: <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* (2ª ed). Vida económica
- Duxbury, N., Fortuna, C., Bandeirinha, J. A. & Peixoto, P. (2012). Em torno da cidade criativa. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 99, pp. 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<sup>a</sup> ed). Imprensa da Universidade
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3<sup>a</sup> ed). Escolar Editora.

### На сръбски език

- 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 autosko pravo*. ISBN: 978-86-84159-25-9

### На гръцки език

- 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>



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



Δημούλας, Χ., (2015). Τεχνολογίες συγγραφής και διαχείρισης πολυμέσων. [ηλεκτρ. βιβλ.]  
Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο:  
<http://hdl.handle.net/11419/4343>