

## CHURCH ENTREPRENEURSHIP MODELS

**Daniel Nikolov**

Sofia university “St. Kliment Ohridski”, Bulgaria, danielnikolow2025@gmail.com

**Abstract:** This article presents a comprehensive analytical examination of church entrepreneurship models through the application of a generalized case study based on a typical Orthodox monastery in Bulgaria. The topic has gained growing relevance in recent years due to increasing public expectations placed on religious institutions to demonstrate sustainable management practices, social engagement, and efficient stewardship of their spiritual, cultural, and material resources. In the contemporary environment, monasteries function not only as spiritual centers but also as guardians of significant cultural and historical heritage, which necessitates the adoption of more complex organizational, financial, and managerial models.

The purpose of this study is to describe and analyze the structure of revenues and expenditures, the portfolio of activities, and the role of entrepreneurial approaches within the broader spiritual mission of the monastery. The methodological framework integrates document analysis, observational insights, and reconstructed quantitative data that allow the construction of a realistic economic model of the institution. The generalized case reflects the typical financial patterns observed in modern Bulgarian monasteries, including pilgrimage and cultural tourism, production and sale of traditional monastic goods, provision of accommodation and related services, and various forms of donor support from visitors and local communities.

The analysis of the revenue structure shows a significant degree of diversification, which is essential for the long-term sustainability of church-based entrepreneurial activity. Revenues from pilgrimage and cultural tourism represent largest share, highlighting the monastery’s role as a spiritual-cultural destination. Donations continue to play an important traditional role, serving as an expression of religious devotion and community support. Commercial and artisanal activities—including candle-making, iconography, souvenir production, and small-scale publishing—also constitute a substantial part of the economic profile, combining symbolic religious value with tangible economic benefits.

The expenditure structure identifies key cost categories such as infrastructure maintenance, restoration of cultural assets, utilities, and social support activities. These patterns demonstrate that monasteries operate as complex organizations that must balance spiritual priorities with administrative, material, and social responsibilities. The pronounced seasonality of visitor flows presents a notable management challenge, requiring flexible budgeting, reserve planning, and the development of specialized programs during low-activity periods, such as educational retreats, workshops, and contemplative events.

The findings confirm that the monastery operates as a hybrid organizational model that incorporates entrepreneurial mechanisms without compromising its spiritual mission. The study contributes to a broader academic understanding of church entrepreneurship as a contemporary developmental framework that integrates tradition, community values, and sustainable economic practices. Furthermore, it emphasizes the need for systematic approaches to resource management, interinstitutional partnerships, and assessment of social impact. Overall, the research illustrates that when properly aligned with mission-driven intentions, entrepreneurial activity can significantly strengthen the role of monasteries as spiritual, cultural, and social pillars within their communities.

**Keywords:** church entrepreneurship, monastic economy, social entrepreneurship, spiritual mission, hybrid model.

## МОДЕЛИ НА ЦЪРКОВНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

**Даниел Николов**

Софийски университет „Св. Климент Охридски“, България, danielnikolow2025@gmail.com

**Резюме:** Настоящата статия предлага задълбочено изследване на моделите на църковно предприемачество чрез прилагане на обобщен казус, базиран на типичен православен манастир в България. Темата придобива все по-голяма значимост в контекста на нарастващите обществени очаквания към религиозните институции да осигуряват устойчиво управление, социална ангажираност и ефективно използване на наличните ресурси. В съвременната среда манастирите функционират не само като духовни центрове, но и като пазители на материално и нематериално културно наследство, което налага прилагането на по-сложни модели на финансиране, организация и стратегическо управление.

Целта на настоящото изследване е да опише и анализира структурата на приходите и разходите, портфейла от дейности и ролята на предприемаческия подход в контекста на духовната мисия. Методологията

комбинираща документален анализ, наблюдения и реконструирани количествени данни, които позволяват да се моделира реалистичен икономически профил на манастира. Обобщеният казус представя типичните форми на финансови потоци в съвременните български манастири, включително културно-исторически и поклоннически туризъм, производство и продажба на традиционни изделия, предоставяне на услуги като настаняване, както и различни форми на дарителска подкрепа от посетители и местни общности.

Анализът на структурата на приходите показва ясно изразена диверсификация, която е ключова за устойчивостта на църковното предприемачество. Приходите от посещения и поклоннически туризъм формират значим дял, което подчертава ролята на манастира като духовно-културна дестинация. Значителен принос имат и даренията, които запазват своята традиционна роля като израз на религиозна отдаденост и подкрепа. Търговските и занаятчийските дейности, включително производство на свещи, икони, сувенири и печатни издания, представляват важен елемент от икономическия профил, като съчетават духовно символно значение с икономическа стойност.

Структурата на разходите разкрива приоритетни направления като поддръжка на инфраструктурата, реставрация на културни обекти, комунални разходи и социални дейности. Това показва, че манастирите функционират като сложни организации, които балансират духовни цели с административни и материални потребности. Сезонният характер на посещаемостта създава предизвикателства пред финансовото планиране, но същевременно предоставя възможности за организация на специфични дейности, обучения и образователни програми през различните периоди на годината.

Резултатите от изследването потвърждават, че манастирът функционира като хибридна форма на организация, която използва предприемачески механизми без да компрометира духовната си мисия. Изследването допринася за разбирането на църковното предприемачество като съвременен модел, който интегрира традиции, общностни ценности и устойчиво развитие, и подчертава необходимостта от систематичен подход към управлението на ресурси, партньорства и социално въздействие.

**Ключови думи:** църковно предприемачество, манастирска икономика, социално предприемачество, духовна мисия, хибриден модел.

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Църковното предприемачество представлява съвкупност от икономически и социални практики, чрез които религиозните институции осигуряват финансова устойчивост и обществена ползност, без да нарушават своя духовен характер. В контекста на Българската православна църква, множество манастири съчетават традиционни дейности (производство на свещи, иконопис, книгоиздаване, земеделие) с нови форми на религиозен туризъм /поклонничество/ и социално служение.

Изследователски проблем: липсва емпирична систематизация на предприемаческите модели в църковна среда.

**Цел на изследването:** да се анализира структуриран пример на типичен православен манастир и да се изведат характеристиките на успешния хибриден модел.

**Хипотеза:** устойчивото църковно предприемачество съчетава духовната мисия с икономическа ефективност чрез балансирано управление на пазарни и дарителски ресурси.

## 2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Изследването използва качествено-количествен подход, включващ:

- *Документен анализ:* уставни текстове, публични отчети, медийни материали и интервюта с представители на манастири;
- *Количествена реконструкция:* данни за приходни и разходни пера, месечна посещаемост и портфейл от инициативи, базирани на типични структури на православни манастири в България;
- *Визуализация на резултатите:* графично представяне (Фиг. 1–4)

Казусът не се отнася до конкретен манастир, а представлява **обобщен типологичен модел**, съставен въз основа на реални практики в българската православна традиция.

## 3. РЕЗУЛТАТИ

Резултатите от изследвания обобщен казус ясно очертават наличието на хибриден модел на управление в православните манастири.

Данните от проведеното изследване показват, че основни източници на приходи са туризмът и поклонническите посещения (около 30%), следвани от дарения (27%) и настаняване (18%). Традиционните продукти – свещи, книги и занаятчийство – допринасят с близо 25% (фиг.1). Структурата на приходите на един обобщен православен манастир демонстрира комплексен модел на икономическо функциониране, в

който различни направления на стопанска активност се интегрират в рамките на духовната мисия. Най-значимият приходен дял произхожда от поклонническия и културния туризъм, които представляват съвременна форма на социално-икономическа реализация на духовни практики. Този тип приходи е устойчив във времето, тъй като стъпва на специфичния символен капитал на манастира, включително неговата архитектура, история, материални и нематериални културни ресурси. Даренията, които заемат втория по големина дял, отразяват традиционната роля на манастирите като институции, поддържани от вярващите. В съвременен контекст те представляват форма на „социален капитал“, базирана на доверие, морална идентификация и представата за манастира като духовен и социален център. Дарителските практики все повече се дигитализират чрез онлайн платформите за дарения, което допринася за разширяване на общността от подкрепящи лица. Приходите от настаняване - отсядане в манастира потвърждават важността на хоспиталността като традиционна, но вече и икономически значима дейност. Отсядането не е просто услуга, а елемент от културната традиция на монашеството, който съчетава прагматична устойчивост и духовна грижа. Производството и продажбата на традиционни изделия – свещи, икони, хранителни продукти, художествени и литургични предмети – има двойствена функция: то поддържа монашеските занаяти и предоставя източник на стабилни приходи. Като цяло, приходната структура показва хибриден модел на финансова устойчивост, в който се преплитат пазарни, дарителски и културно-религиозни механизми.

**Фигура 1. Състав на приходите;**

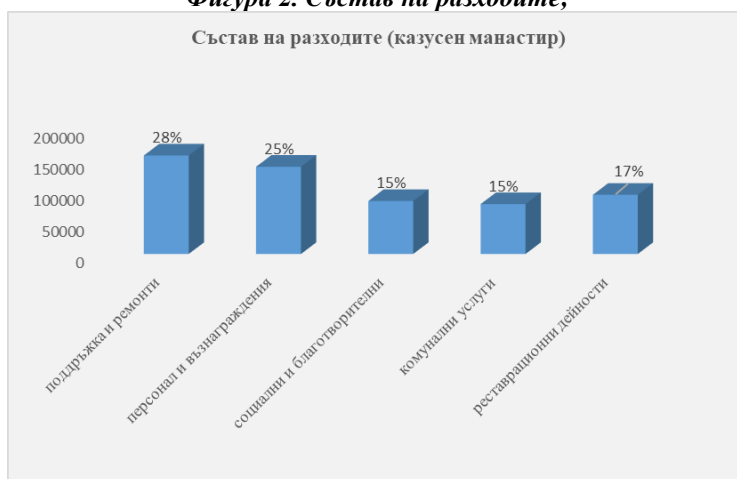


Източник: авторска систематизация

Основните разходни пера, според изследвания обобщения казус, са поддръжка и ремонти (28%), персонал (25%) и реставрационни дейности (17%), следвани от социални разходи и комунални услуги (фиг.2). Тези данни са свидетелства за инвестиционна ориентация към съхраняване на културното наследство и социална мисия. Разходната структура на манастира отразява специфичните особености на религиозната институция като хибридна организация, която поддържа едновременно материална, духовна и културна инфраструктура. Най-голямата разходна категория – поддръжката и ремонтите – показва, че голяма част от финансовите ресурси се насочват към опазване на архитектурното и художественото наследство. Много български манастири са обекти със столетна история, включени в регистри за недвижими културни ценности. Това налага постоянни инвестиции в консервация, реставрация, укрепителни дейности и модернизация на средата, така че тя да бъде едновременно автентична и достъпна за посетители. Разходите за поддръжка често включват и природни рискове – влага, ерозия, климатични промени, които са особено значими за манастири в планински райони. Разходите за персонал, включително монаси и светски - мирски служители, показват организационната сложност на манастирския живот. Монашеските общности традиционно изпълняват множество функции – духовни, образователни, стопански, административни. В съвременен контекст обаче се налага участието на професионални кадри: администратори, екскурзоводи, реставратори, готвачи, озеленители, както и специалисти по дигитални комуникации. Това трансформира манастира от чисто духовна структура в многофункционална организация. Реставрационните разходи представляват специфична категория, силно зависима от проекти и партньорства с държавни и международни институции. Социалните разходи отразяват ролята на манастира като център за благотворителност – социални кухни, подкрепа за уязвими групи, предоставяне на социални услуги на общността. Комуналните разходи, макар и по-малък процент, подчертават нуждата от съвременна инфраструктура: отопление, електроенергия, интернет, поддръжка на пътища и достъпност.

Като цяло, структурата на разходите показва, че устойчивото управление на манастира изисква висока степен на стратегическо планиране и ресурсна мобилност, което прави предприемаческия подход неизбежен.

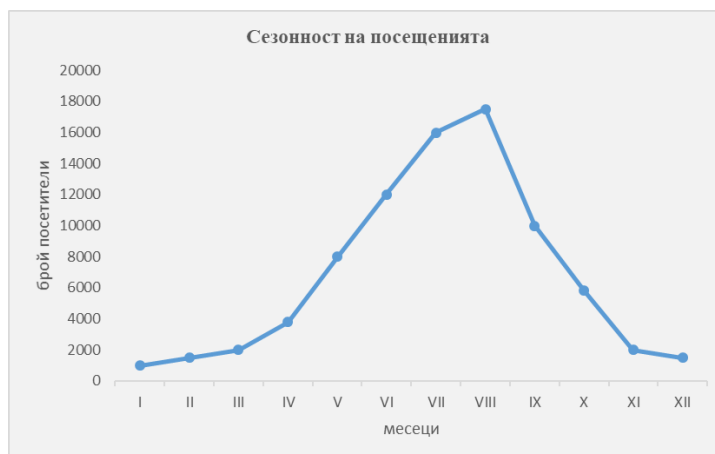
**Фигура 2. Състав на разходите;**



Източник: авторска систематизация

По отношение на изследвания критерий за сезонност на посещенията, данните показват, че посещенията са ясно сезонни (месец май – месец септември), с пик през летните месеци (юли и август) и спад през зимата (фиг.3). Такава динамика изисква гъвкаво планиране на ресурси, временен персонал и резервен фонд за ниския сезон. Сезонността е ключов фактор, влияещ върху икономическите и организационните механизми на манастирите. Летните месеци се характеризират с повишена активност както на поклонници, така и на туристи, което изисква адаптация на ресурсите: разширяване на работното време, увеличаване на персонала, увеличено производство на свещи, икони и други изделия. Извършването на духовни и културни събития – празници, изложби, образователни програми, детски лагери – е съсредоточено именно в този сезон, което води до високи приходи. В контраст, през зимните месеци се наблюдава значителен спад на посещаемостта, като нивата падат до една пета от летните стойности. Това води до необходимост от буферно финансово планиране, при което летните приходи се разпределят така, че да осигурят стабилност през по-слабия сезон. Присъствието на ясно изразена сезонност прави манастирите силно зависими от външни фактори – климат, пътен достъп, туристически политики, както и икономически цикли. Това изисква стратегически механизми за адаптация, включително диверсификация на дейностите, дигитализация и развитие на „всесезонни“ услуги.

**Фигура 3. Сезонност на посещенията**



Източник: авторска систематизация

Според данните от проведеното изследване портфейлът от инициативи включва поклоннически/образователни турове (24 годишно), иконописни/занаятчийски ателиета (18), социални кухни (12), еко/агро инициативи (15) и дигитални кампании (9). Портфейлът от инициативи разкрива социалната, културната и образователната роля на манастира като активен участник в развитието на местната общност. Поклонническите турове представляват модерна форма на взаимодействие с обществото, насочена към ученици, студенти и групи с интерес към религия, история и култура. Те подпомагат трансфера на знания и укрепват социалната функция на манастира като духовно-просветен център. Иконописните ателиета имат ключова роля за съхраняването на традиционните художествени практики. Те генерират приходи, но също така служат като школа за бъдещи иконописци, поддържайки връзката между духовното творчество и културното наследство. Екоинициативите свидетелстват за внедряване на елементи на съвременната „зелена“ теология, която обединява християнското разбиране за грижа за творението с практиките за опазване на околната среда. Социалните кухни подчертават ролята на манастира като социален посредник и подкрепа за уязвими групи. Дигиталните кампании представляват ново направление, което засилва видимостта на манастира, привлича млади публики и разширява дарителската база. Това са кампании за набиране на средства, виртуални турове, онлайн лекции, онлайн излъчване на богослужения. Портфейлът от инициативи показва широка обществена ангажираност и демонстрира потенциал за устойчиво развитие чрез социални иновации и непрекъснато адаптиране към обществени нужди.

**Фигура 4. Портфейл от инициативи;**



Източник: авторска систематизация

#### 4. ДИСКУСИИ

Анализът на обобщения казус потвърждава, че църковното предприемачество в православната църква функционира и като социално предприемачество, при което мисията предхожда печалбата, но икономическата активност е инструмент за нейното реализиране. Духовната мисия се реализира чрез пазарни и организационни механизми. Комбинирането на традиционни дейности с модерни източници на приходи (поклонничество/ туризъм, дигитални услуги) позволява адаптация към съвременните икономически реалности.

Хибридният модел осигурява баланс между икономическа ефективност и духовна автентичност. Социалното въздействие е изразено в подкрепата на местните общности, популяризирането на културното наследство и насърчаването на доброволчеството. Сред ключовите предизвикателства са сезонността, ограничените управленски умения и достъпът до финансиране. Въпреки това, внедряването на дигитални решения, обучение на персонала и стратегически партньорства могат значително да повишат устойчивостта на модела.

##### *Хибриден модел на управление*

Комбинирането на пазарни приходи с дарения създава гъвкавост и устойчивост, като намалява зависимостта от един източник. Това позволява кръстосано субсидиране – доходите от поклонничеството подпомагат социални и образователни инициативи.

*Социално въздействие*

Манастирите изпълняват функцията на обществени центрове – осигуряват подкрепа на уязвими групи, популяризират културното наследство и създават работни места в периферни райони.

*Предизвикателства*

Като основни рискове и ключови предизвикателства пред православните манастири в България, могат да бъдат определени:

- Сезонност и ограничен поклонническо-туристически поток;
- Недостатъчен управленски и маркетингов капацитет;
- Ограничен достъп до проекти и външно финансиране;
- Необходимост от баланс между духовност и комерсиализиране.

*Стратегически насоки*

- Развитие на обучителни и занаятчийски продукти с висока символна стойност;
- Въвеждане на дигитални решения – онлайн магазин, система за дарения, виртуално поклонничество;
- Създаване на партньорства с местни власти, училища и културни институции;
- Повишаване на прозрачността чрез отчетност и социални индикатори.

## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

Обобщеният казус потвърждава, че църковното предприемачество представлява устойчив и социално значим модел за развитие на религиозните институции. Успехът му зависи от способността за комбиниране на духовна мисия с икономическа устойчивост.

Църковното предприемачество е възможна и устойчива форма на социално-икономическо развитие, когато се прилагат принципите на прозрачност и диверсификация.

Хибридният модел, основан на баланса между духовното служение и пазарна активност, създава условия за:

- Финансова самостоятелност на религиозните институции;
- Повишена обществена отговорност;
- Опазване на културното наследство чрез икономически механизми;
- Разширяване на социалната роля на Църквата в съвременния контекст.

**Препоръки:**

- Необходимост от диверсифицирани източници на приходи (поклонничество / туризъм, продукти, дарения).
- Висока значимост на прозрачността и отчетността в управлението.
- Развитие на социални и образователни инициативи като част от духовната мисия.
- Дигитализация и партньорства като ключови инструменти за устойчивост.

Статията е разработена по проект „Динамика на историческите и религиозните процеси, социално включване и културно многообразие в райони с депопулация“, договор № BG05SFPR001-3.004-0017-C01, „Dynamics of Historical and Religious Processes, Social Inclusion and Cultural Diversity in Depopulated Regions“.

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Атанасова, Д. (2022). Културно наследство и предприемачество в българските манастири. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Желев, Т. (2019). Църковните институции и социалната икономика в България. *Икономическа мисъл*, 3(2), 45–58.
- Коловос, Е. (2021). Манастирска икономика през вековете: от Средновековието до модерността. София: Център за академични изследвания.
- Bukidz, D. P. (2024). Enhancing social entrepreneurship awareness in religious organizations. *NCBMA Proceedings*. Retrieved from <https://ojs.uph.edu/>
- Dekker, P. (2020). Entrepreneurship and the relation with mission in the Church of Indonesia. *Jurnal Jaffray*, 18(2), 177–198. <https://doi.org/10.25278/jj71.v18i2.437>
- Kumar, S., Paul, J., & Shukla, Y. (2022). Religion as a social shaping force in entrepreneurship and innovation: A systematic review. *Technological Forecasting & Social Change*, 175, 121345. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121345>
- Lehmann, E. E. (2025). Religion and entrepreneurship: A meta-analysis. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00547-z>

- Malhotra, A., et al. (2025). Organizational perspectives on combining multiple logics in nonprofit hybrids. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>
- Roudometof, V. (2019). The economic activities of the Orthodox Church of Cyprus. *Archives de sciences sociales des religions*, 186, 83–104. <https://journals.openedition.org/assr/39246>
- Thoha, A. F. K., & Mujahidin, A. (2023). Faith-based social entrepreneurship: Improving mosques' socio-economic value in an emerging country. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 8(3), 268–283. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v8i3.521>