



ДАНИЈЕЛА ВИЋЕНТИЈЕВИЋ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

БЕОГРАД

2023.



Универзитет уметности у Београду
Факултет драмских уметности

**ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА СТРАТЕШКО
УПРАВЉАЊЕ КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКИМ РУТАМА КОЈЕ
ПРОЛАЗЕ КРОЗ УНЕСКО ЛОКАЛИТЕТЕ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

КАНДИДАТКИЊА
Данијела Вићентијевић
Број индекса 2014/д-8

МЕНТОРКА
др Весна Ђукић

БЕОГРАД
2023.

Захваљујем својим родитељима који су ми уткали челичну вољу и подстрек да искоракнем даље и више, спознам да радозналост подразумева одговорност и истрајност, а да умереност није скромност, већ врлина. Захваљујем ужој и широј породици која ме је охрабривала и подржавала у раду, али и моментима када је понестајало снаге. Њихова љубав и топлина били су додатни мотив за моје креативно стварање и достојанствено битисање.

Захваљујем својим бројним пријатељима, као и колегама из ресорног Министарства за туризам, на великом разумевању и толерантности, коју су пружали увек, безрезервно.

Захваљујем колегама из различитих институција културе и туризма из Србије, директорима и представницима сертификованих културних рута Савета Европе из Немачке, Румуније, Португалије, Словачке, Грчке, Србије као и игуманима манастира Студеница, Ђурђеви ступови, Сопоћани и настојатељици манастира Градац, који су предано учествовали у мојим дугогодишњим истраживањима за потребе овог рада. Показали су да је добра воља, колегијалност, солидарност и поштовање један од основних стубова људских односа.

Посебну захвалност дугујем Стефану Доминионију, извршном секретару Проширеног делимичног споразума о културним рутама Савета Европе и директора Европског института за културне руте који је приликом нашег првог сусрета препознао значај теме и отворио ми је врата до извора информација потребних за спровођење истраживања овог рада. Тиме ми је пружио огромну подршку.

Велику захвалност дугујем професорима – члановима комисије који су годинама са мном несебично делили своја драгоцену знања. Највећу захвалност дугујем својој менторки, проф. Весни Ђукић која ме је суптилно водила кроз усвајање непрегледних слојева знања, несебично и чисто, пружајући ми подршку да слободно стварам и стојим иза својих ставова. То је реткост. Значило ми је. Много. Хвала Весна!

На крају, захваљујем себи што сам научила да марљивост даје резултат, да прихватим пад, изнађем снаге, устанем и кренем даље, у боље и више...

САЖЕТАК

Организациона структура одређује начин стратешког управљања културно туристичким рутама, сертификованих од стране Савета Европе, као и оних на националном и регионалном нивоу, које не подлежу процесу сертификације. Сертификоване културне руте су пројекти сарадње и повезивања земаља у области културе и туризма у циљу развоја и промоције одређене теме, културног концепта, личности или феномена од транснационалног значаја и важности за разумевање и поштовање заједничких вредности Европе. Њихов правни статус су најчешће удружења или фондације. Укључују најмање три европске земље и заснивају се на партиципативном приступу свих заинтересованих страна на локалном, регионалном и националном нивоу у процесу развоја, културно туристичке валоризације и позиционирања на туристичком тржишту.

Предмет истраживања овог рада је однос организационих структура и начина управљања културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете Немачке, Словачке, Португалије, Румуније, Грчке и Србије. Посебан фокус је на истраживању културне руте Трансроманика у Србији. Општи циљ истраживања је да испита актуелни и развије ефикаснији и ефективнији модел организационе структуре који би унапредио управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете у посматраним земљама, са посебним акцентом на међународну културно туристичку руту Трансроманика у Србији. При креирању организационог дизајна управљачког тела културно туристичких рута треба се ослонити на 5с модел организације. Тако би управљачко тело руте имало организациону структуру прилагођену параметрима дизајна, засновану на ситуационом (контингентном приступу), флексибилну (прилагођену променама у средини) и ослоњену на професионални модел управљања. Организациона структура је усклађена са сетом стратегија управљања културно туристичким рутама, заснованих на интердисциплинарном приступу.

Кључне речи: културне руте, стратешко управљање, организациони дизајн, организациона структура, стратегије управљања, организација, Трансроманика.

Научна област: Менаџмент у култури, Менаџмент у туризму, Организација.

SUMMARY

The organizational structure determines the way strategic management of cultural tourism routes is handled, whether they are certified by the Council of Europe or operate at the national and regional levels which are not subject to the certification process. Certified cultural routes are collaborative projects that connect countries in the fields of culture and tourism with the aim of developing and promoting a specific theme, cultural concept, personality or phenomenon of transnational importance and significance for understanding and respecting Europe's common values. They are typically legal entities such as associations or foundations, involve at least three European countries and are based on a participatory approach involving all stakeholders at the local, regional, and national levels in the development, cultural tourism valorization and positioning in the tourism market.

The subject of this research is the relationship between organizational structures and management approaches to cultural tourism routes passing through UNESCO sites in Germany, Slovakia, Portugal, Romania, Greece and Serbia, with a particular focus on the Transromanika cultural route in Serbia. The overarching goal of this research is to examine the current models and develop a more efficient and effective organizational structure that would enhance the management of cultural tourism routes traversing UNESCO sites in the mentioned countries, with a specific emphasis on the international Transromanika cultural route in Serbia.

In creating the organizational design of the governing body for cultural tourism routes, the research suggests relying on the 5s model of organization. This way, the governing body of the route would have an organizational structure tailored to the design parameters, grounded in a situational (contingency-based) approach, adaptable to changes in the environment and based on a professional management model. The organizational structure aligns with a set of management strategies for cultural tourism routes, rooted in an interdisciplinary approach.

Keywords: cultural routes, strategic management, organizational design, organizational structure, management strategies, organization, Transromanika.

Scientific field: Cultural Management, Tourism Management, Organization.

САДРЖАЈ

УВОД	8
1. НАУЧНО МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР И ТОК ИСТРАЖИВАЊА.....	11
1.1. Предмет истраживања	11
1.2. Циљеви истраживања	12
1.3. Основна истраживачка питања	14
1.4. Основне истраживачке хипотезе	15
1.5. Методологија истраживања	17
1.6. Методи истраживања.....	18
2. ТЕОРИЈСКО-ЕМПИРИЈСКИ ОКВИР	26
2.1. Теорија науке о организацији	26
2.2. Теорија науке о менаџменту	29
2.2.1. Стратегијски менаџмент	33
2.2.2. Менаџмент у култури	43
2.2.3. Стратегијски менаџмент у култури.....	50
2.3. Теорија културне политике.....	52
2.4. Менаџмент у туризму	55
2.4.1. Стратегијски менаџмент у туризму	56
3. ДЕФИНИСАЊЕ ЗНАЧАЈНИХ ПОЈМОВА	67
3.1. Дефинисање појма организације	67
3.2. Организациона структура.....	71
3.2.1.Функционални модел организационе структуре	77
3.2.2. Дивизиони модел организационе структуре	78
3.2.3. Матрични и пројектни облик организационе структуре	80
3.2.4. Организациона структура невладиних и непрофитних организација	82
3.3. Организациони дизајн.....	89
3.4. Дефинисање појма стратегије	91
3.4.1.Врсте стратегија са економског становишта.....	93
3.4.2. Стратегије менаџмента у култури и културне политике.....	99
3.4.3. Стратегија у туризму	105
3.4.4.Туристичка политика.....	106

3.5.	Дестинацијска менаџмент организација	109
3.5.1.	Пример ДМО у Србији	117
3.6.	Културни туризам	124
4.	КУЛТУРНЕ РУТЕ САВЕТА ЕВРОПЕ	129
4.1.	Појам, значај и врсте културних рута	130
4.2.	Правно регулативни оквир културних рута и њихово место у националним и међународним стратешким документима	135
4.3.	Сертификоване културне руте Србије	138
5.	СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА И ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ СЕРТИФИКОВАНИХ КУЛТУРНИХ РУТА У ЕВРОПИ И СРБИЈИ КОЈЕ СУ ОБУХВАЋЕНЕ ИСТРАЖИВАЊЕМ	141
5.1.	Културна рута Трансроманика – организациона структура и културни локалитети на рути	142
5.1.1.	Локалитети на културној рути Трансроманика у Немачкој	147
5.1.2.	Културна рута Трансроманика у Румунији, Словачкој и Португалији	152
5.2.	Културна рута Via Regia – организациона структура и културни локалитети на рути	160
5.2.1.	Културна рута Via Regia у Немачкој	166
5.3.	Културна рута Путеви маслина (Olive Tree) – организациона структура и културни локалитети који се налазе на рути	172
5.3.1.	Материјално и нематеријално наслеђе на рути Пут маслина у Грчкој	177
5.4.	Културна рута Пут римских императора и Дунавски пут вина –организациона структура и културни локалитети на рути	182
5.4.1.	Културна добра на рути Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији	191
5.4.2.	Вински региони на рути Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији	195
5.5.	Културна рута Трансроманика у Србији	198
5.5.1.	Споменици културе на културној рути Трансроманика у Србији	202
5.5.2.	Стање и ставови заинтересованих страна о културној рути Трансроманика у Србији	217
6.	ПРЕДЛОГ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ РУТЕ ТРАНСРОМАНИКА У СРБИЈИ – МОДЕЛОВАЊЕ	235
6.1.	SWOT анализа и TOWS матрица културне руте Трансроманика у Србији	235
6.2.	Модел организационе структуре руте Трансроманика у Србији –моделовање ..	242

6.2.1. Законски оквир и могућности финансирања ДМО Рута Трансроманика у Србији	243
6.2.2. Организациона структура и стратегије управљања ДМО руте Трансроманика у Србији	249
6.2.3. Стратегије управљања ДМО руте Трансроманика у Србији.....	253
7. ДИСКУСИЈА.....	259
8. НАУЧНИ ДОПРИНОС	279
ЗАКЉУЧАК	281
СПИСАК КОРИШЋЕНЕ ЛИТЕРАТУРЕ.....	285
ПРИЛОЗИ	311
Биографија и Библиографија	336

УВОД

Култура је заступљена у свим сегментима друштва и с правом се може рећи да чини базичну основу друштвених, политичких, привредних па и економских промена. Од оснивања првих еснафских удружења у привреди, позоришта и културних догађаја, преко политичких преговора у формирању држава, до данас, култура има кључну улогу. Мирила је непомирљиво, утицала на креирање идентитета, суптилно улазила у предузећа и велике компаније као софистицирани елемент организације, да би заузела значајно место у креирању стратешких политика земаља и влада. Утицала је и на формирање, али и на распад Источног блока, да би са настанком Европске уније постала њен базични елемент у свим сегментима. У овом случају се највише рефлектовала кроз очување европских вредности, које се манифестују на различите облике друштва. Као природна спона повезивања земаља унутар европског региона кога чине земље чланице Европске породице, али и оне које то нису, а у циљу очувања европских вредности и спровођења стратешких циљева Европске комисије, осмишљен је концепт креирања културно туристичких рута.

Дефиницију културних рута дао је Савет Европе у својој Резолуцији CM/RES(2013)66 потврђујући оснивање ширих делова споразума о културним рутама усвојеним од стране Савета министара децембра 2013. године. Према овој резолуцији, појам руте није схваћен само као одређени пут, већ у ширем концептуалном и општем смислу подразумева читаву мрежу локалитета и географских подручја на исту тему у различитим формама, а у складу са идентитетом сваког од места или области (Савет Европе 2015). Иницијатива Савета министара о увођењу концепта културних рута подржана је не само од стране Савета Европе и Европске комисије, већ су корисност и значај ове иницијативе за очување, презентацију и друштвену, културолошку, економску валоризацију културног наслеђа путем културно туристичких рута, препознале Светска туристичка организација (UNWTO) и Организација за образовање, науку и културу Уједињених нација (УНЕСКО), што је и потврђено доношењем низа препорука, конвенција и резолуција. Сарадња међу земљама чланицама UNWTO и УНЕСКО у овом правцу, охрабрена је потписивањем Меморандума о сарадњи у циљу одрживог развоја туризма заснованом на културном наслеђу 2013. године у Њујорку. Тиме су културно туристичке руте постале модел остваривања међународне сарадње и јачања интеркултурног дијалога између земаља унутар

европског континента. И пре потписивања поменутог Меморандума, неке европске земље попут Немачке, Шпаније, Италије, Пољске, Грчке и Шведске препознале су и искористиле шансу за презентацију и валоризацију културног наслеђа путем туризма, осмишљавањем тема за повезивање путем културно туристичких рута. Према званичној интернет страници Савета Европе крајем 2022. године сертификовано је 48 културних рута на различите теме¹.

Србија се 2007. године придружила главном путу Савета Европе у оквиру културно туристичке руте Трансроманика (Transromanica), базиране на повезивању споменика културе са елементима романичког наслеђа, и тако се умрежила са Румунијом, Словачком, Аустријом, Италијом, Немачком, Француском, Шпанијом и Португалијом. Културно туристичка рута Трансроманика у Србији обухвата културне локалитете-манастире: Жича, Сопоћани, Ђурђеви ступови, Градац, Студеница и црква Светог Петра и Павла у Новом Пазару. Од наведених манастира на УНЕСКО листи су: Сопоћани, Студеница, Ђурђеви ступови и црква Св. Петра и Павла. Све земље осим Србије, имале су успеха у повезивању, презентацији и интерпретацији наслеђа и развоју културног туризма захваљујући рути Трансроманика. Сличне изазове, попут Србије, имале су и неке друге земље са различитим тематским рутама у оквиру Европе.

Контекст овог рада су културно туристичке руте посматране као систем, институција, дестинација или целина, уз посматрање и изучавање њихове организационе структуре и начина управљања системом, дестинацијом, организацијом или институцијом, у зависности од припадности рути. Иако се у науци велика пажња посвећује стратешком управљању институција, организација и асоцијација, у пракси се у контексту значаја организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама, поклања недовољна пажња. То је један од разлога због чега је аутор овог рада подстакнут на истраживања организационих структура културних рута сертификованих од стране Савета Европе. Оне су углавном организоване као невладине организације, фондације или приватне организације. Као што производно или услужно предузеће или институција културе има свој организациони дизајн из кога произилази организациона структура, а по том основу се сагледава начин управљања и стратегија усмерених на остваривање циљева

¹Савет Европе, Културне руте према теми: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/by-theme> (приступљено: 12.12.2022)

и доношење одлука, тако културно туристичким рутама треба приступити холистички, као целини, системима, институцијама, организацијама или дестинацијама. Већина културно туристичких рута на главном путу Савета Европе има организациону структуру на нивоу главне руте Савета Европе (попут Трансроманике), мада би требало да свака од држава кроз коју рута пролази, има своју организациону структуру руте на нивоу земље као дестинације, што је, како истраживање показује, реткост. Такође, један од разлога због чега је ова тема актуелна је да се промовишу културне руте које нису довољно развијене, а њихове културне вредности су неадекватно или недовољно интерпретиране.

У раду је фокус на примерима добре праксе културно туристичких рута које пролазе кроз Немачку, Португалију, Словачку, Румунију, Грчку и Србију. Било је потребно сагледати својинске односе и моделе пословања који утичу на стратешко управљање културно туристичким рутама, које делимично или у целости обухватају УНЕСКО локалитете у посматраним земљама. То је олакшало разумевање процеса креирања организационе структуре, начина креирања и одабира стратешких политика, у циљу доношења адекватних одлука и бољег функционисања руте, а тиме и њене валоризације и препознатљивости на тржишту. Посебан акценат у раду је на креирању адекватне организационе структуре и стратешког управљања културно туристичком рутом Трансроманика у Србији, која је специфична и због тога што су, осим управљања од стране државе, споменици културе црква и манастири под ингеренцијом Српске православне цркве (СПЦ).

1. НАУЧНО МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР И ТОК ИСТРАЖИВАЊА

1.1. Предмет истраживања

Предмет истраживања овог рада је однос организационих структура и начина управљања културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете Немачке, Словачке, Португалије, Румуније, Грчке и Србије и то: Трансроманика (са акцентом на Немачку и начин на који ова рута функционише у Словачкој, Румунији и Португалији), Via Regia (Немачка), Пут маслина - Olive Tree (Грчка), и Пут римских императора и Дунавски пут вина (Србија). Посебан фокус у овом раду је на истраживању културне руте Трансроманика у Србији. Од 2007. године када је проглашена главним путем Савета Европе, ова рута није адекватно валоризована нити видљива на туристичком тржишту Србије и региона, јер ни у организационом смислу није заживела. Не постоји управљачко тело, а главни партнери руте су: Српска православна црква (СПЦ), Локалне туристичке организације (ЛТО), Туристичка организација Србије (ТОС), Републички завод за заштиту споменика културе и делимично Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева. Србија на име чланства плаћа годишњу чланарину Удружењу Трансроманика са седиштем у Магдебургу (СР Немачка), што је предвиђено Оснивачким актом – Статутом руте Трансроманика. Иако се културно туристичка рута Трансроманика налази на тржишту Србије у понуди неких рецептивних туристичких агенција, не постоји јасно дефинисана организациона структура и начин управљања рутом Трансроманика у Србији, што представља препреку даљем развоју ове руте као културно туристичког производа. Имајући у виду да значајан број партнера припада јавном сектору културе и туризма, може се претпоставити да држава није довољно заинтересована да се улаже у развој ове руте, као културно туристичког производа. Првенствено се то односи на улагања у њену инфраструктуру и туристичку супраструктуру и маркетиншку видљивост. Међутим, рута Пут римских императора и Дунавски пут вина сертификована је од стране Савета Европе 2015. године на иницијативу и уз координацију активности у вези са њеним развојем и тржишним позиционирањем од стране Дунавског центра за компетенцију (Danube Competence Center-DCC) из Београда. Мада касније сертификована, ова културна рута је

видљивија и боље позиционирана на домаћем и европском туристичком тржишту, има управљачко тело, а начин финансирања је пројектни из домаћих и међународних фондова.

Све наведено указује на потребу дубљег истраживања „феномена“, организационих и управљачких структура културно туристичких рута сертифицираних од стране Савета Европе, са акцентом на руту Трансроманика у Србији, што захтева трагање за решењима која би се најпре односила на организационе и управљачке функције у циљу боље позиционираниости и видљивости културне руте Трансроманика у Србији на домаћем и међународном тржишту.

1.2. Циљеви истраживања

Општи циљ истраживања је да испита актуелни и развије ефикаснији и ефективнији модел организационе структуре који би унапредио управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете у посматраним земљама, са посебним акцентом на међународну културно туристичку руту Трансроманика у Србији. Ова рута повезује Србију са осам земаља Европе (Румунијом, Словачком, Аустријом, Италијом, Немачком, Француском, Шпанијом и Португалијом). За анализу су узете земље: Немачка, Словачка, Португалија, Румунија, Грчка и Србија из разлога што, кроз већину наведених земаља пролази рута Трансроманика (Немачка, Словачка, Румунија и Португалија), док се руте Via Regia (Немачка), Пут маслина (Olive Tree) Грчка, и Пут римских императора и Дунавски пут вина (Србија) истражују из разлога што пролазе кроз више УНЕСКО локалитета и добро су позициониране на европском туристичком тржишту.

Посебни циљеви рада:

- 1) Показати који модел пословања (организациона структура, својински односи и начин пословања) одговара културно туристичкој рути Трансроманика у Србији.
- 2) Објаснити како и које стратегије управљања и развоја (или комбинације стратегија) могу бити компатибилне облику организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији. Организационе структуре културно туристичких рута као производа културног туризма ослањају се на стратегије развоја и управљања које указују на који начин се могу остварити постављени стратешки циљеви. Стога, посебан циљ указује на могуће развојне стратегије

културно туристичке руте Трансроманика у Србији.

Научни циљ истраживања је проучавање актуелних теорија које могу да објасне како и који организациони и управљачки модел највише доприноси препознавању културно туристичке руте Трансроманика у Србији (која обухвата културне локалитете на УНЕСКО листи), као привлачне за туристе и посетиоце. Проучавање теорија захтева интердисциплинарни приступ, коришћење више научних дисциплина и њихово свеобухватно посматрање ради изналажења оптималног решења при креирању организационих структура посматраних културних рута, а посебно руте Трансроманика кроз Србију. Теоријско упориште рада засновано је на теорији менаџмента и стратешког менаџмента у култури, економији, туризму, науци о организацији и теорији културе политике.

Експлоративно дескриптивни циљ истраживања овог рада открива и описује моделе организационих структура и начина управљања културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете у циљу боље тржишне позиционираниости дестинација на одабраним примерима компарираних земаља: Немачке (са допунским интервјуима у оквиру исте руте у Словачкој, Румунији и Португалији), Грчке и Србије.

Применљив циљ (допринос) рада је развој новог ефикаснијег и ефективнијег модела организационе структуре и управљачког тела културно туристичке руте „Трансроманика“ у Србији кроз низ делотворних препорука које се могу применити у пракси. Кроз рад се провлачи аналогија између економије, туризма и културе са аспекта стратешког управљања и организације као посебне фазе у процесу управљања, узимајући у обзир начин функционисања СПЦ, у чијој су ингеренцији манастири – споменици културе на рути. Све наведено примењив је допринос теорији и пракси.

Аналитичко интерпретативни циљеви утврђују значај и ефекте сарадње између заинтересованих страна у оквиру културно туристичких рута које пролазе кроз УНЕСКО локалитете на нивоу локалних заједница у посматраним земљама, са посебним освртом на културно туристичку руту Трансроманика у Србији. Заступљеност овог циља при истраживањима подразумева посматрање свих актера на културној рути са економског, социолошког и културолошког аспекта, а у случају Трансроманике у Србији и са становишта функционисања СПЦ и монашког живота.

1.3. Основна истраживачка питања

Да би се остварио општи циљ истраживања, испитао актуелни и развио ефикаснији и ефективнији модел организационе структуре који би унапредио управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете са посебним акцентом на међународну културно туристичку руту Трансроманика кроз Србију – неопходно је одговорити на питања: Који је облик организационе структуре код посматраних културно туристичких рута заступљен? Какав је организациони дизајн сваке компариране руте (у чему се огледа)? Какав је однос између облика организационе структуре културно туристичке руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Како се овај међусобни утицај (однос) рефлектује на процес одлучивања? На које стратегије управљања се ослања у складу са организационим моделом сертификованих рута?

Истраживачка питања у вези са рутом Трансроманика у Србији:

- 1) Показати који модел пословања (организациона структура, својински односи и начин пословања) одговара културно туристичкој рути Трансроманика у Србији.
- 2) Објаснити како и које стратегије управљања и развоја (или комбинације стратегија) могу бити компатибилне облику организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији. И најбоље дефинисане организационе структуре културно туристичких рута као производа културног туризма, морају имати своје стратегије развоја и управљања које указују на који начин се могу остварити постављени стратешки циљеви. Стога, посебан циљ указује на могуће развојне стратегије културно туристичке руте Трансроманика у Србији.

Истраживачка питања усмерена на остваривање посебног циља 1 и 2 дају следеће одговоре: – Који је то облик пословања и модел организовања и управљања културно туристичком рутом Трансроманика у Србији? На који начин су заинтересоване стране са локалног нивоа укључене у процес одлучивања, доношења и реализацију стратешких одлука усмерених на развој и функционисање руте Трансроманика у Србији? Мисли се пре свега на укључивање свих представника сектора за туризам, сектора за културу и представника СПЦ. Како побољшати тржишну позиционираност руте Трансроманика у Србији, којим стратегијама управљања?

1.4. Основне истраживачке хипотезе

Рад се заснива на следећим истраживачким хипотезама:

Основна хипотеза:

За управљање културно туристичким рутама сертификованим од стране Савета Европе које пролазе кроз УНЕСКО локалитете више европских држава, потребно је основати управљачко тело, које се према облику организационе структуре и ситуационог (контингентног) фактора ослања на стратегије управљања и развоја руте са становишта културе и туризма. Акцентат је стављен на организационе структуре и начин управљања рута сертификованих од стране Савета Европе које пролазе кроз УНЕСКО локалитете у Немачкој, Словачкој, Португалији, Румунији, Грчкој и Србији, са посебним акцентом на руту Трансроманика у Србији. За доказивање ове хипотезе биће коришћена метода компаративне анализе. Компариране су културне руте кроз Немачку (Трансроманика, Via Regia), Грчку (Пут маслиновог дрвета - Olive Tree) и Србију (Пут римских императора и Дунавски пут вина и Трансроманика), где је акцентат стављен на сагледавање њихове организационе структуре и стратегија управљања.

Помоћна хипотеза 1: Одговарајући модел организационе структуре управљачког тела руте је онај који се прилагођава специфичностима руте и кључним актерима који учествују у управљању културно туристичком рутом. Модел је заснован на ситуационој анализи свих интерних и екстерних фактора који утичу на остваривање циљева организације или институције у којој посматрана рута функционише као пословни ентитет.

Помоћна хипотеза 2: Модел организационе структуре руте Трансроманика у Србији осликава управљачку структуру на бази јавног-приватног-цивилног партнерства и заснива се на сарадњи свих заинтересованих страна са локалног и националног нивоа. За доказивање ове хипотезе коришћена је метода моделовања, која омогућује да се идеално, али и реално представе научни појмови и теорије чиме се ствара могућност њихове практичне примене и провере (Шешић, 1988).

Приликом доказивања помоћних хипотеза 1 и 2 коришћена је и квалитативна метода дескриптивних истраживања заснована на техници дубинског интервјуа. То је подразумевало дубински интервју са директорима рута: Трансроманика у Немачкој и њиховим контакт особама у Словачкој, Румунији и Португалији, Via Regia у Немачкој, Пут

маслиновог дрвета (Olive Tree) у Грчкој и Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији. Посебни интервјуи обављени су са представником руте Трансроманика у Србији, који је и члан Одбора за туризам у Удружењу Трансроманика на европском нивоу, као и бившим и садашњим генералним секретаром Дунавског центра за компетенцију у чијој надлежности је управљање рутом Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији, као и помоћницима министра ресорних министарстава за туризам и културу Републике Србије. Наведени интервјуи обављени су у више секвенци од јуна 2018. до септембра 2021. године.

Помоћна хипотеза 3: Управљање културно туристичком рутом Трансроманика у Србији засновано је на стратегији повезивања (оријентисаности ка партнерству, умрежавању заинтересованих страна, интернационализацији и децентрализацији), стратегији интернационализације услуга и стратегији диференцирања, што ће допринети бољем позиционирању руте Трансроманика у Србији на домаћем и међународном туристичком тржишту.

За доказивање Помоћне хипотезе 2 и 3 коришћена је квалитативна метода, и то: метод фокус групе и метод посматрања² са интервјуом. Фокус групе чине представници ЛТО и представници СПЦ – игумани манастира, који су кључни партнери у пројекту Трансроманика у Србији. Истраживање је било обављено телефонском конференцијом и директним разговорима од јануара 2019. до јуна 2021. године. У оквиру емпиријских истраживања коришћен је метод посматрања са интервјуом у коме су учествовали игумани и представници манастира који се налазе на рути Трансроманика у Србији и то: Градац, Студеница, Ђурђеви ступови и Сопоћани, као и директори ЛТО општина које се налазе на рути Трансроманика у Србији и представници Републичког завода за заштиту споменика културе, Завода за проучавање културног развитка из Београда и Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева.

² Метод посматрања обухвата период 2005-2017. године. То подразумева посматрање понашања и активности заинтересованих страна у овом случају представника СПЦ (манастира) и ЛТО у вези са развојем руте Трансроманика у Србији. Ауторка рада је била задужена за активности пре сертификавања руте Трансроманика 2005-2007. године (2007. године је рута сертификована), као и за активности после сертификације руте у периоду 2007-2011. године. У периоду 2011-2017. године, посматрање се односило на пасивно праћење активности на развоју руте у Србији без учествовања у развоју руте у Србији. Детаљније о наведеном ангажовању биће наведено у тачки Трансроманика у Србији.

1.5. Методологија истраживања

Методолошки поступак истраживања заснован је на интердисциплинарним теоријским истраживањима која повезују организацију као науку, економске науке, културу, заштиту културних добара, стратешки менаџмент и менаџмент у туризму и културној политици. У раду је дат посебан осврт на начин функционисања СПЦ јер се на рути Трансроманика налазе црква и манастири, којима она управља. Рад полази од теорије контингенције која се *заснива на метафори перцепције, једнакости, или различитости* (Goethals, Sorenson, 2006:56), те су емпиријска истраживања утемељена на теорији организације и стратешког менаџмента у култури, економији и туризму и њиховој повезаности са развојним стратегијама базираним на теорији политике у култури и туризму.

Истраживања релевантних теоријских извора и расположиве литературе на тему ове дисертације показала су да је у европским и светским оквирима мало научних и стручних радова о значају организационе структуре транснационалних културно туристичких рута за доношење дугорочних стратешких одлука. Из наведеног је уочено следеће:

- Промовишу се културне руте које нису довољно развијене, док су њихове културне вредности неадекватно или недовољно интерпретиране;
- Сертификација културних рута од стране Савета Европе не гарантује очување и заштиту наслеђа, нити адекватно укључивање локалне заједнице у коришћење њихових вредности у пракси, како се прокламује Фаро конвенцијом (2005);
- Не поклања се довољно пажње системском приступу при креирању менаџмента туристичких дестинација кроз које пролазе руте;
- Организационој структури рута не поклања се довољно пажње, у фокусу је управљање културним рутама, акценат је стављен на промотивним активностима самих рута без њиховог претходног развоја као туристичких производа;
- Иако је смисао културних рута да промовишу европске вредности унутар Европе као јединствене целине, стратегија интернационализације и повезивања се недовољно примењује упркос чињеници да је формално заступљенија у стратешким политикама и смерницама развоја рута.

1.6. Методи истраживања

Поред поменутих научних метода и техника при спровођењу теоријских истраживања, у емпиријском истраживању су коришћене методе:

- Метод емпиријског истраживања
- Метод компаративне анализе
- Нормативни метод
- Квалитативни статистички метод
- Метод студије случаја

Методи емпиријског истраживања: – Емпиријско истраживање обухвата локалитете и споменике културе на УНЕСКО листи кроз које пролазе културно туристичке руте у Немачкој, Словачкој, Румунији, Португалији, Грчкој и Србији. Примарни подаци прикупљени су емпиријским истраживањима (анкетом и додатним интервјуима са директорима рута), која обухватају постојеће организационе структуре културних рута: Трансроманика (Transromanica) у Немачкој, као и земљама кроз које ова рута пролази (Словачкој, Румунији и Португалији), Via Regia у Немачкој, Пут маслина (Olive Tree) у Грчкој, Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији, као и рута Трансроманика у Србији. Наведене руте су одабране из разлога што, попут Трансроманике у Србији, обухватају бар једну историјску тему везану за културно наслеђе (цркве, манастири, катедрале, остали споменици културе), пролазе кроз више УНЕСКО локалитета, препознатљиве су и добро позициониране на туристичком тржишту. Осим креирања и сагледавања организационих структура, истраживања обухватају и начин управљања и функционисања сваке појединачне руте, али и остале карактеристике (атрактивности на рути, кључне актере у креирању понуде) од значаја за дестинацију (земљу) кроз коју рута пролази. За потребе овог рада коришћено је и кабинетско истраживање (desk research), проучавање докумената са званичних интернет страница, публикација, брошура о посматраним културним рутама, њиховим организационим структурама и моделима управљања.

Метод компаративне анализе примењен је на истраживању организационе структуре и начину управљања културно туристичких рута које пролазе кроз УНЕСКО

локалитете у Немачкој, Грчкој и Србији. Ова метода је коришћена при доказивању опште хипотезе.

Предмет истраживања компаративне анализе су везе или односи, сличности или различитости између бар двеју врста појава... Својства појава која се истражују могу бити: структуре, функције, начини поступка и понашања, односно делатности људи.

(Шешић, 1988: 141)

У раду је на основу функционисања рута у поменутих земљама, односно, на основу њихових организационих структура, вршена компаративна анализа, како би се дошло до оптималног модела функционисања културно туристичке руте Трансроманика у Србији. То је полазна – општа хипотеза која се доказује и која уз помоћ појединачних хипотеза треба да покаже да нова организациона структура културне руте Трансроманика у Србији треба да поседује организациону структуру, која ће јој уз адекватно управљање обезбедити бољу видљивост и функционисање на туристичком тржишту. У процес компарације ушле су тржишно врло препознатљиве претходно наведене сертификоване руте Савета Европе. При том, организациона структура руте Трансроманика у Србији у својој организационој структури треба, поред осталих, да има и представнике СПЦ, односно манастира на овој рути. Тако се долази до битног елемента компаративне методе, класификације нове појаве у систему проширеног сазнања (Шешић, 1988: 142).

Нормативни метод је примењен на проучавање законских и подзаконских аката и стратегија у Србији који уређују област културе и туризма, као и европске конвенције, декларације и препоруке и директиве Савета Европе које уређују област културе, културних рута и културног туризма. Овај метод обухвата и препоруке, декларације и конвенције УНЕСКО ((United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – Организација Уједињених нација за образовање, науку и културу), UNWTO (United Nations The World Tourism Organization – Светска туристичка организација) и остале ратификоване међународне конвенције и препоруке.

Обухваћени су следећи кровни документи:

- Стратешки документи и законска регулатива из области културе на националном нивоу: Стратегије развоја културе Републике Србије 2020-2029, Стратешки приоритети развоја културе Републике Србије од 2021. до 2025. (Закључак Владе

05број:6-213/2021-1, од 21.01.2021), Закон о култури (Сл. гласник РС, бр. 72/2009, 13/2016, 30/2016 - испр., 6/2020, 47/2021. и 78/2021), Закон о културним добрима (Сл. гласник РС, бр. 71/94, 52/2011 - др. закони, 99/2011 - др. закон, 6/2020 - др. закон и 35/2021 - др. закон);

- Стратешки документи и законска регулатива из области туризма на националном нивоу: Стратегија развоја туризма Републике Србије 2016 -2025 („Сл. гласник“ бр. 98/2016), и Закон о туризму („Сл. гласник“ бр. 17/2019);
- Декларације UNWTO и УНЕСКО: Кјото декларација о туризму и култури инвестирање у будуће генерације (2019), Истанбулска декларација о туризму и култури - Корист за све (2018), и бројне препоруке које ће бити наведене у појединим поглављима овог рада.
- Конвенције и резолуције Савета Европе: Декларација из Фиренце - Култура и региони: културне акције у регионалном контексту (1987), Резолуција Савета Европе и Савета министара (98) 4 - О културним рутама Савета Европе (1998), Препорука Савета министара државама чланицама о промоцији туризма ради очувања културне баштине као фактора одрживог развоја (2003), Резолуција Савета министара о оснивању проширеног делимичног споразума о културним путевима (2010. и 2013), Баку декларација културних рута, Културне руте Савета Европе - културни туризам за интеркултуралност дијалога и друштвену стабилност (2014), Декларација о културним рутама из Инсбрука (2014-2024). Осим наведених у раду су наведени и други документи у вези са обрађиваним темама према поглављима.

Квалитативни метод прикупљања података коришћен је за доказивање опште и посебних хипотеза, заснован на техници анкетања и интервјуа са заинтересованим странама у свакој од земаља. Анкете су реализоване уз помоћ полуструктурираног и структурираног упитника креираног за директоре културних рута предметног истраживања и слате електронским путем (мејлом), а интервјуи обављени телефонским путем или заказаним интервјуима „лицем у лице“ (што је било у случају помоћника министара ресорних министарстава културе и туризма, игуманима манастира на рути Трансроманика у Србији и представником Србије за праћење развоја руте Трансроманика (из ГОС-а). Истраживања су спроведена од јануара 2019. до септембра 2021. године. Додатно истраживање је извршено у периоду крај 2022. почетак 2023. године са представником

једине ДМО у Србији која је основана средином 2022. године (ДМО Огранак Шумадије и Поморавља) и која је још увек у процесу конституисања.

Испитаници су одговарали на питања о општим подацима о рути, организационој и управљачкој структури, посећености руте, начину доношења одлука, давали су додатне коментаре у вези са развојем руте, изазовима и даљим активностима на унапређењу руте. Циљ истраживања је примарно прикупљање података које се односи на сагледавање пословног модела, врсте тела које управља рутом, модела организационе структуре, процеса одлучивања и доношења одлука усмерених на туристичку валоризацију и интерпретацију руте.

Метод студије случаја примењен је за квалитативно проучавање културно туристичких рута Трансроманика и Via Regia у Немачкој, Пут маслина (Olive Tree) у Грчкој, Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији и руте Трансроманика у Србији.

У оквиру изабраних студија случаја коришћена је **техника анкетирања и интервјуа** са заинтересованим странама (анкетирање је вршено електронским путем – мејлом, а интервјуи обављани телефонски) са представницима рута у свакој од посматраних земаља. Додатно су интервјуисани представници поменутих рута који су учествовали у фази примарног прикупљања података, како би се на основу постојећих организационих дизајна (шеме, од које неке руте нису ни имале), одредио модел организационе структуре, као и процес одлучивања и доношења одлука на свакој од посматраних културно туристичких рута.

Уз помоћ технике фокус група, извршена је анализа процеса одлучивања, правног и пословног модела по којима функционишу руте обухваћене истраживањем. Свако од чланова фокус групе је према унапред усаглашеним питањима давао одговоре о степену утицаја (значаја односа) организационе структуре на управљање културно туристичком рутом и препознатљивости дестинације кроз коју културно туристичка рута пролази.

У раду је примењен **метод перцепције и метод посматрања са учествовањем**, бележењем и радом на мапирању и туристичкој валоризацији културно туристичке руте Трансроманика у Србији. Ауторка овог рада је представљала ресорно Министарство за туризам Републике Србије и учествовала у раду на пројекту који се односио на кандидовање и укључивање културне руте Трансроманика у Србији у главни пут Савета Европе у периоду 2005-2009. године. То је захтевало сарадњу и размену информација са

заинтересованим странама из Србије које су учествовале у овом пројекту: Министарством културе, Туристичком организацијом Србије (ТОС), ЛТО, представницима манастира на рути Трансроманика у Србији и других земаља чланица Трансроманике (Немачке, Словеније, Италије). Најактивнија сарадња била је са представником Трансроманика из Словеније који је био заинтересован за укључење у руту Трансроманика, да би се касније повукао. Интензиван рад на туристичкој валоризацији руте Трансроманика реализован је са главним пројект-менаџером руте Трансроманика, Јулијаном Кох (Juliane Koch) из Магдебурга (СР Немачка) и тадашњом извршном директорком Савета Европе за културне руте, Пенелопом Дену у периоду 2007-2009. године. У првој половини 2008. године, одлуком тадашњег државног секретара за туризам Републике Србије, све ингеренције на рути Трансроманика у Србији прешле су са ресорног Министарства за туризам Републике Србије на ТОС, како је остало до данас.

Метод моделовања који је коришћен у раду и помаже при конструисању новог ефикаснијег и ефективнијег модела организационе структуре руте Трансроманика у Србији како би унапредио управљање овом рутом. Полазећи од претпоставке да је предмет моделовања организациона структура, метод је примењен да бисмо разумели како функционише систем посматране руте у каквој организационој структури, те су структура и понашање главни предмети моделовања (Шешић, 1988:113).

Основни циљ методе моделовања је што тачније и дубље сазнање предмета, ствари-процеса, њихове структуре и функције или понашања. Да би се моделовањем постигао циљ, модел треба да: буде сличан предмету-оригиналу у структури или у понашању или функционисању; представља практично реални одраз оригиналу и пружи одређену информацију о предмету оригиналу.

(Шешић, 1988:114)

У контексту овог рада, модел подразумева: 1) израду шематског приказа сертификованих рута на основу емпиријског истраживања и одговора испитаника као и 2) „нове“ или препоручене форме организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији са моделом пословања – функционисања у пракси. Такав модел резултат је детаљних сумираних анализа проистеклих из теоријских и емпиријских истраживања. Организациони модел је приказан шематски, а одговарајуће стратегије

управљања компатибилне таквом моделу, дате су описно. Овај метод је коришћен код доказивања Помоћне хипотезе 3.

1.7. Ток истраживања

За потребе израде ове дисертације најпре су у периоду март 2017- децембар 2018. године извршена теоријска истраживања, а потом су у периоду јануар 2019 - септембар 2021. године обављена емпиријска истраживања. Због потреба рада и дубљих истраживања, директори сертификованих рута Савета Европе које су ушле у истраживање су накнадно одговорили и на додатна питања у циљу детаљнијег истраживања током 2021. године. Током 2022. године у Србији је трансформисана Регионална агенција за економски развој Шумадије и Поморавља која је издвојила Огранак ДМО Шумадије и Поморавља. То је једина ДМО која послује у нашој земљи, што је захтевало продужетак истраживачких активности за потребе овог рада до марта 2023. године. То из разлога, што се методом моделовања изнедрило да културно туристичка рута Трансроманика у Србији треба да има организациону структуру и начин стратешког управљања компатибилан са ДМО, те је аутор овог рада нашао за сходно да наведе и једини постојећи пример ДМО у Србији. Горе наведеним активностима претходио је састанак са Стефаном Доминионијем, директором сертификованих културних рута Савета Европе у Бриселу 2016. године. Том приликом је начелно договорена техничка подршка Института за културне руте из Луксембурга ауторки овог рада, која се односила на обезбеђивање контаката са директорима културних рута које су ушле у процес компарације, што је и учињено. У складу са предметом докторске дисертације – истраживања односа организационих структура и начина управљања културно туристичких рута које пролазе кроз УНЕСКО локалитете са акцентом на Трансроманику у Немачкој, затражена је сагласност директора сертификованих културних рута Савета Европе: Трансроманика, Via Regia, Пут маслина (Olive Tree) и Пут римских императора и Дунавски пут вина да попуне истраживачки упитник за потребе израде ове докторске дисертације. Разлог због којих су одабране баш ове руте је тај јер оне пролазе кроз више културних локалитета на УНЕСКО листи, добро су позициониране и препознатљиве на европском туристичком тржишту. Најпре дизајнирани, а након одобрења ментора, структурирани и полуструктурирани упитници послати су електронским путем на

попуњавање директорима горенаведених културно туристичких рута. Сви упитници и преписка са испитаницима су достављани електронски – мејлом, те су стога доступни за увид и евиденцију. За потребе истраживања и моделовања организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији, посебно су креирани упитници за директоре ЛТО на територији кроз коју се простире рута Трансроманика у Србији (Краљево, Рашка и Нови Пазар), а посебно за званичног представника Србије у европској рути Трансроманика из ТОС-а. Креирани су и упитници намењени представницима Републичког завода за заштиту споменика културе, Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева и Завода за проучавање културног развоја из Београда. За представнике манастира (споменици културе на овој рути) креирани су засебни упитници.

У упитницима за директоре сертификованих културних рута и представнике руте Трансроманика из Немачке, Словачке, Румуније и Португалије, постављена су питања која су дала одговоре на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културне руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин? 2) Какав је однос између модела организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Одговоре на ова истраживачка питања уз посебан осврт на њихове активности на рути Трансроманика у Србији, давали су и представници Завода за заштиту споменика културе (Републички завод из Београда и Регионални завод из Краљева), и Завода за проучавање културног развоја. Интервјуи су обављени са помоћницама министра туризма и културе, које су биле активне од самог почетка (2007. године), укључивања Србије у главни пут Савета Европе – Трансроманика до септембра 2021. године. По добијању повратних информација и по обради упитника, за сваку од посматраних рута дата је дескриптивна анализа за потребе израде студије случаја. Креирана је и организациона шема јер већина истраживаних рута, осим Пута маслина, није имала шематски приказ организационих структура својих рута, већ су одговоре из упитника давали описно. Истраживање је дуже трајало јер су представници рута - испитаници давали сагласност на предложену шему организационе структуре које је ауторка овог рада обрадила на основу упитника. Испитаници су при том доставили и информације о правној регулативи, оснивачким актима и начину финансирања рута које су ушле у процес компарације. Додатна питања имала су упориште у теоријама организације и стратешког менаџмента, а односила су се на питања организационе структуре и начина доношења

одлука при управљању рутом. Прикупљени су и обрађени подаци који су се односили на начин и врсту финансијске подршке споменика културе на рути Трансроманика у Србији од стране ресорних министарстава културе и туризма. Наведени подаци су коментарисани у складу са инструментима политике у култури, туризму и економији као теоријским упориштима овог рада.

Културно туристичку руту Трансроманика у Србији представља само једна особа у Удружењу Трансроманика на европском нивоу. Ни једна институција осим ТОС-а, који је надлежан за промоцију руте, не бави се културно туристичком рутом Трансроманика у Србији. То је један од разлога да поменута рута није довољно видљива и позиционирана ни на туристичком тржишту Србије, а посебно на европском туристичком тржишту. Стога је нужно креирати адекватну организациону структуру и предложити одговарајући модел управљања и модел пословног функционисања (облик предузећа или институције) ове руте у Србији.

2. ТЕОРИЈСКО-ЕМПИРИЈСКИ ОКВИР

Теоријска и емпиријска истраживања за потребе израде овог рада заснована су на анализи научних теорија: организације, менаџмента и стратегијског менаџмента у економији, култури и туризму и теорији културне политике.

2.1. Теорија науке о организацији

Организација је наука чији је предмет организациона структура и њено функционисање (Стефановић и др., 2000:5).

Циљ науке о организацији је да открије законитости које владају појавама које су предмет организовања као и законитостима које владају процесима у којима се појаве организују, да на основу њих постави законитости по којима се одређује оптимална организација у конкретним условима, да на основу тих закона омогући предвиђање промене ефеката у зависности од промене појаве која се организује и да омогући мерење сваке примењене организационе мере (Стефановић и др., 2000:8).

Научно бављење организационим проблемима почиње у другој половини XIX века. Организовање је једна од фаза процеса управљања, па се организације често проучавају у оквиру менаџмента. Менаџмент се дефинише као процес планирања, организовања, вођења и контроле чланова организације ради остваривања постављених циљева (Петковић и др., 2013:5). Организација се у оквиру менаџмента јавља као један од његових процеса и односи на диференцирање чланова организације у циљу искоришћавања њених ресурса на најбољи могући начин како би се постигли постављени циљеви (Ид:6). Теорије организације почеле су да се развијају од краја XIX до почетка XX века упоредо са потребама привредног и друштвеног развоја и никада једна није трајно уступила место другој. Користиле су се у зависности од тога пред којим изазовима су се налазили менаџери и како и на који начин је требало да одговоре постављеном проблему и циљу. Крајем XIX и почетком XX века почела је да се развија класична школа организације у оквиру које су теорија научног менаџмента и класична теорија организације (Leavitt, Dill, Eyring, 1973). Теорију класичног менаџмента поставио је Фредерик Винслоу Тејлор (Frederick Winslow Taylor) у Сједињеним Америчким

Државама (САД). Основи елементи организације рада према Тејлоровим принципима су: *подела рада и специјализација извршилаца* – што је омогућило масовну производњу, *функционална специјализација руководиоца* – која је условила појаву експерата и оспособљавање запослених за уже стручне области и *подстицање ефикасности појединаца системом награђивања* – што значи да су радници са већом продуктивношћу рада награђивани већим платама (Pugh, 1990: 207). Истовремено, у Европи је формирана класична теорија организације (Haige, 1959) која је у фокус ставила доносиоце одлука (управу и администрацију), као најзаслужније за пословне резултате предузећа (Петковић и др., 2013). Представници класичне теорије организације су: Анри Фајол (Henry Fayol) и Макс Вебер (Max Weber). Фајол је утемељивач административне доктрине, а Вебер теорије бирократије (Ид). Фајол је успоставио пет елемената администрације и 14 принципа (Стефановић и др., 2000:17). Послови предузећа се према њему деле у шест група: технички послови (стварање одређених производа), комерцијални (набавка и продаја), финансијски послови, послови безбедности (људи и имовине), рачуноводство и административни послови, који су од највећег значаја. Администрација је систем руковођења са пет елемената: планирање, организовање, командовање, координирање и контролисање (Иб). Фајол даље сматра да су менаџерске активности (администрација) у предузећу најважније, а да су остале оперативне. У циљу ефикасног организовања посла у предузећима и организацијама које воде, Фајол је поставио 14 принципа менаџмента: подела рада, ауторитет, дисциплина, јединство команде, јединство циљева, подређивање појединачних општим интересима, награђивање, централизација, ланац командовања, ред, правичност, стабилност персонала, иницијатива и корпоративни дух (Петковић и др., 2013:18).

Утемељивач теорије бирократије Макс Вебер је модел тзв. идеалне бирократије пренео на организације европских друштава (Stoner, 1982). Према овом аутору, елементи теорије бирократије су: специјализација, хијерархија, формализација и службени односи (Петковић, и др., 2013:19). Произилази да се према класичној теорији сви циљеви утврђују на највишем нивоу од стране руководиоца, а да запослени само извршавају оперативне задатке, без учешћа у доношењу одлука. Запослени су за рад мотивисани само платама, док други мотиви, који се тичу сатисфакције у доношењу и креирању одлука, не постоје. Класична теорија се базира на формалној организацији тј. организационој структури са унапред утврђеним задацима и радним местима, где је чак и људско понашање унапред

прописано. Према класичној теорији, организација је затворен систем, независан од спољног света, чији су рад и ефикасност само под утицајем унутрашњих фактора (Стефановић и др., 2000: 28).

Утемељивач теорије међуљудских односа Елтон Мејо (Elton Mayo) посебну пажњу посвећује међуљудским односима и задовољењу социјалних потреба људи (Петковић и др., 2013). За доказивање ове теорије коришћено је Хоторн истраживање (Hawthorne Studies), чији су резултати показали да је ниво производње одређен групним нормама које су поставили радници, а не физичким капацитетом и формалним нормама које је поставило руководство (Daft, 2010). Наведено истраживање показује да поред формалних односа у предузећу, значајно место заузимају неформални односи где лидери групе намећу норму понашања запосленима (Стефановић и др. 2000). „Хоторн ефекат“ је менаџерима предузећа указао да ће резултати пословања бити бољи ако се радницима укаже поверење, ако су информисани и укључени у активности предузећа мимо свог делокруга рада и ако међусобно комуницирају (Петковић и др., 2013). Системска теорија је једна од савремених теорија организације менаџмента. Њене категорије су системи и подсистеми (делови предузећа који су као подсистеми повезани у велику целину и тако чине системе), окружење (тржиште, друштвено-политички услови, иновације у менаџменту и уопште иновације, као све оно што је ван предузећа као система), интеракције (унутрашњи и спољашњи процеси који се рефлектују на рад предузећа), повратне информације (које предузеће добија из окружења, а које се односе на ефикасност и ефективност његовог пословања) и мултициљеви, тј. опстанак, раст и развој предузећа (Kast, Rosenweig, 1971).

Теорија ситуационог приступа јавља се у организационој теорији крајем 60-их и почетком 70-их година XX века, наводећи да нема најбољег решења и да су фактори који утичу на промену организације у каузалном односу „ако-онда“ или „ситуација-решење“ (Петковић и др., 2013. и Стефановић и др., 2000). У овом случају не постоји решење организационих проблема које се може применити код управљања организацијом, већ оно зависи од унутрашњих и спољашњих фактора који утичу на организацију, а организациони системи на свим нивоима су отворени системи. Модел контингенције Френка Фидлера подразумева спремност руководиоца да реагују према датој ситуацији (Ондреј и др. 2014). Касније су Пол Лоренс (Paul Lawrence), Џеј Лорш (Jay Lorsch) и Џејмс Томпсон (James Thompson) усмерили истраживања на фактор контингенције који утиче на организациону

структуру (Иб). Контингенција подразумева да се нешто непредвиђено може догодити, па велике организације треба да планирају контингентне догађаје, користећи се иновацијама и креативношћу, избегавајући шаблонска решења. Велики допринос ситуационом приступу организацији дао је Хенри Минцберг (Henry Mintzberg), на чијој теорији између осталих и овај рад има своје дубоко упориште. Минцберг је поставио ситуационе – контингентне факторе који се заснивају на усклађивању ситуације и организационог дизајна. Направљена је разлика између фактора које организација не може да мења јер су унапред дати и фактори дизајна организације који су променљиви (Mintzberg, 1992). Предмет науке о организацији је организациона структура (Стефановић и др., 2000:5), која се детаљније образлаже у поглављу Дефинисање појмова. С обзиром на то да успех организације зависи од менаџмента (организација је последица менаџмента), наметнута је потреба да се у оквиру теоријско-емпиријског истраживања упориште тражи у менаџмент теорији.

2.2. Теорија науке о менаџменту

Менаџмент (управљање) по већини дефиниција доприноси остварењу циљева организације (Ђуричин, Јаношевић, 2006:22). Организације, институције и предузећа су настали као последица развоја менаџмента у свим сегментима друштва (државе, позоришта, цркве, универзитети и др.) (Иб). Временом је значај управљања (менаџмента) нашао примену у различитим сегментима друштва, па су се издвојили менаџменти у техничким системима, предузећима (business management), у туризму, у култури и привредним гранама, услужном и непрофитном сектору. Међутим, организација менаџмента треба свуда да одговара задатку (Druker, 2001:17). Менаџмент мора упутити институцију, организацији или предузеће којим управља, да функционише на најбољи могући начин, тако што размишља кроз мисију, а циљеве и организацију ресурса треба поставити тако да може да оствари позитивне резултате пословања. Менаџмент је прво заживео у пракси, па су се касније развиле теорије менаџмента. Фактори који су утицали на обликовање и развој менаџмент теорија су: технологија, економија, друштво и политика (Bovee, и др., 1993:39). Технолошки фактори који су допринели развоју менаџмента сежу још од индустријске револуције, од доба енергетског инжењерства, преко механизације, аутоматизације, па до данашњих дана транзиције, када се од индустријског иде ка друштву знања. Под утицајем

нових технологија функције менаџмента – планирање, организовање, вођење и контрола, доживљавају значајне промене (Машић и др., 2010: 56). У складу са променом економских индикатора мењали су се и ставови менаџера и њихове реакције на предвиђање промена. Друштвени или социјални фактори одређују вредности, потребе и норме које утичу на понашање људи у оквиру културног контекста. Социјални показатељи се деле у три категорије: демографија, стил живота и социјалне вредности (Stoner, J.A.F. и други 1997:67).

Покретљивост радне снаге доводи до мултикултурализма у организацијама, а као резултат јавља се потреба за новом менаџмент теоријом, која је везана за мотивацију запослених, организациону структуру, лидерство, менаџмент људских ресурса и друго (Машић и др., 2010: 57).

Политички фактори су различито утицали на развој менаџмент теорија и рефлектовали се на организацију, планирање и одлучивање, организационо дизајнирање, менаџмент људских ресурса, контролу и друго (Иб). Велики утицај на развој менаџмента у теорији и пракси имала је глобализација и интернационализација. Покретање пословних подухвата и пројеката у било ком сегменту привредних или непривредних делатности довело је до „брисања“ националних граница, а у први план долази дугорочно одрживи развој (Lewis P.S. и др., 1995).

Харолд Кунц (Koontz), професор менаџмента на Калифорнијском универзитету у Лос Анђелесу је 1961. године идентификовао шест различитих приступа природи менаџмента, али је 1980. године издвојио 11 приступа менаџменту (Wren, Voich, 1994: 78). Хајнц Ваирих (Heinz Wehrich) је иновирао књигу професора Харолда Кунца (Koontz) и поставио 12 приступа менаџменту по ауторима Ваирих-Кунц (Машић и др., 2010). Крајем XIX века јавља се класична школа менаџмента заснована на научном, административном и бирократском менаџменту (Lewis и др., 1995).

Научни менаџмент има за циљ да пронађе најбољи начин за обављање одређеног посла. Највећи допринос школи научног менаџмента дали су: Фредерик Тејлор (Frederick W. Taylor), Френк и Лилијан Гилбрет (Frank & Lillian Gilbreth), Хенри Гант (Henry R. Gantt) и Харингтон Емерсон (Harrington Emerson). (Машић и др., 2010:71). Школа класичног менаџмент приступа заснована је на класичној организационој теорији, по којој је организација целина и треба у њој наћи начине за унапређење ефикасности и ефективности. Друкер дефинише разлику између ефикасности и ефективности:

Ефикасност значи радити боље оно што се ради, а мери се стављањем у однос ефеката и трошкова учињеним да се они остваре. Ефективност значи радити праве ствари, а мери се реализовањем добити на тржишту, тј. прилагођавањем производа и услуга захтевима тражње. (Милисављевић, 2017:17-18)

Најпознатији теоретичари класичне теорије организације и менаџмента су: Анри Фајол (Henry Fayol), Макс Вебер (Max Weber), Мери Паркер Фолет (Mary Parker Follett) и Честер Бернард (Chester Barnard) (Машић и др., 2010:79). Научни менаџмент приступ помогао је менаџерима у јавним и приватним секторима да ефективно управљају већим организацијама и утицао је на значајно побољшање продуктивности рада. У складу са развојем друштва, развили су се и други приступи менаџменту, али су многи принципи и иновације научног менаџмента и данас у примени. Класична менаџмент школа је претежно била усмерена на интерни рад организације, не узимајући довољно у обзир утицај спољњег окружења.

Теоретичарка Мери Фолет (Mary Parker Follett) је допринела ери хуманитарног покрета у области менаџмента (Ид:88). Она наглашава да је посао менаџера не само да дефинише циљеве, већ и да их саопшти својим подређенима и настоји да код њих развије жељу за тражењем одговора за дату ситуацију (Иб), што значи да треба радити у складу са ситуацијом. Главни допринос таквог концепта је успостављање координације између запослених и менаџера. Такав вид координације подразумевао је укључивање поделе одговорности свих чланова организације, док је сама координација представљала начин међусобног спајања свих фактора у организацији остварујући, при том, контролу и самоконтролу унутар групе. (Иб). Дефиниција менаџмента према Мери Фолет једна је од најпопуларнијих:

менаџмент је вештина (умешност) обављања послова преко људи тј. обављање послова помоћу других.

(Ress, 1991:1)

У својим истраживањима наслутила је долазак нове бихејвиористичке школе менаџмента која наглашава људски фактор, интеракцију и међусобне односе у организацији. У оквиру бихејвиористичког приступа менаџменту издвојиле су се школе: покрет људских односа и покрет бихејвиористичке науке. Најпре је Елтон Мајо (Elton Mayo) сматрао да се менаџмент све више оријентише на задовољење људских потреба

запослених, а не само на задовољавање материјалних и економских потреба, као до тада. Тако су се у оквиру покрета људских односа издвојили теоретичари Абрахам Маслов (Maslow) и Даглас Мекгрегор (Douglas McGregor) (Mayo, 1990).

Маслов је креирао теорију засновану на хијерархији потреба од физиолошких, преко сигурности и социјалних потреба до потребе за поштовањем и самоактуелизацијом, где запослени траже смисао у ономе што раде и тако имају сатисфакцију развијања кроз посао који обављају (ИБ).

Мекгрегорова теорија X представља традиционални поглед на усмеравање и контролу по којој запослени не желе да раде, већ неко мора да их на то натера (McGregor, 1990). Каснија ауторова теорија Y подразумева да менаџери сматрају да су запослени способни да прихвате одговорност и да су креативни (ИБ). При том се менаџери ослањају на инвентивност и иницијативност запослених, а не на контролу извршених задатака, што подразумева поверење у запослене и омогућава у потпуности њихово учествовање у организацији (ИБ). Коначно, теорија Y обједињује индивидуалне и организационе циљеве (Машић и др., 2010).

Системска школа менаџмента из половине XX века заступа став да би менаџери требало да уважавају чињеницу да су организације отворени системи у интеракцији са окружењем (ИБ), па се истражују међусобна повезаност и условљеност појава и процеса унутар и изван организације. Важну компоненту системске школе менаџмента имала је улога и значај повратних веза (спрега) у организационим системима (Машић и др., 2010:100). Може се закључити да систем повратне спреге у информацијама и ситуационом приступу (input-output) и данас постоји у управљачким процесима производних, непроизводних и непрофитних организација, при чему менаџери морају бити флексибилни и прилагодљиви у складу са ситуацијом. Према Друкеру, задатак менаџмента је да оно што је пожељно прво учини могућим, а потом стварним, као и да је менаџмент увек циљно оријентисан (Милисављевић, 2017:17).

Хенри Минцберг је утврдио да се менаџери могу наћи у десет улога, које је поделио у три групе: интерперсоналне, информативне и улоге у одлучивању (Mintzberg, 1992), о чему ће бити речи у раду приликом дискусије о спроведеним истраживањима о организационој структури и начину управљања културно туристичким рутама.

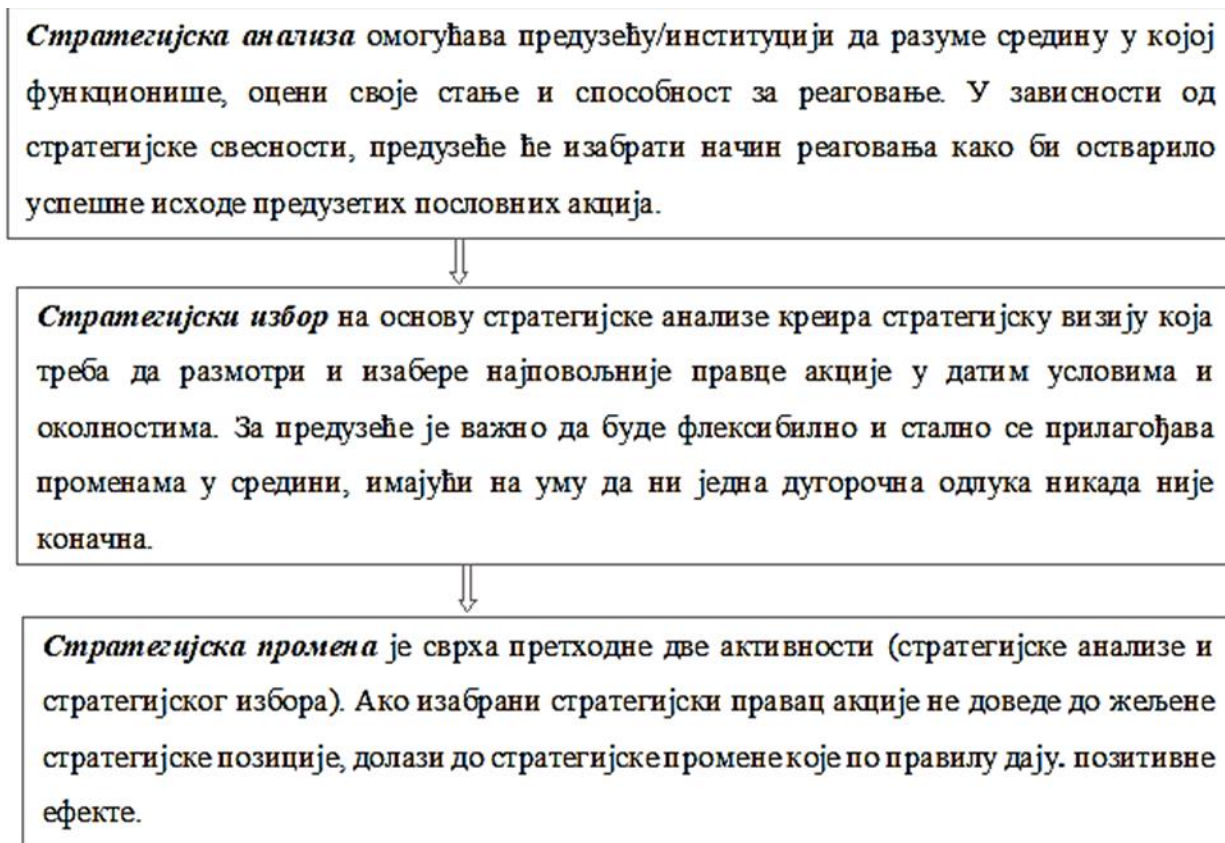
Менаџмент теоријама на којима је засновано истраживање у овом раду показују у каквим се све улогама налазе или се могу наћи менаџери у организацијама, предузећима и институцијама, а у овом случају, то су они који управљају културно туристичким рутама.

2.2.1. Стратегијски менаџмент

Стратегијски менаџмент је процес усмерен на остваривање дугорочних циљева организације, а у вези са којима се одлуке доносе на највишим нивоима менаџмента (Станковић, Ђоковић, 2019:1). Сматра се управљачким процесом, било да је реч о производном, услужном, или непрофитном предузећу или организацији. Овај термин се односи на управљачки процес стварања стратегијске визије, одређивања циљева, креирања стратегија, њихово спровођење и реализација у пракси. (Милисављевић, 2017:33). Уколико менаџмент сматра потребним, временом се циљеви, стратегије и визија предузећа или организације могу кориговати. Потребно је стално преиспитивање стратегија и циљева предузећа, организације и институције. Мери Коултер (Mary Coulter) сматра да је стратегијски менаџмент процес који подразумева анализирање тренутне ситуације, на основу које се формулишу одговарајуће стратегије, да би се спровеле у дело (Coulter, 2013). Према овој ауторки, фазе процеса стратегијског менаџмента су: ситуациона анализа организације, формулисање стратегије, имплементација стратегија и евалуација, као оцена стратегије (ИБ). Стратегијски менаџмент је са економског становишта својствен предузећима која се не мире са постојећом ситуацијом. Стратегијско планирање подразумева прву фазу процеса стратегијског менаџмента, у којој се доносе одлуке, које су у вези са циљевима и стратегијама пословања организације (Станковић, Ђоковић, 2019:2). Стратегијски менаџмент је процес, тј. ток информација који се састоји од анализе до остваривања циљева (Porter, 1985:18). Из претходно наведеног, следи да је стратегијски менаџмент процес усмерен ка дугом року, а одлучивање је усмерено ка тржишном окружењу организације. Са друге стране, у теорији и пракси се среће термин оперативни менаџмент који је усмерен на краћи рок и текуће пословање, односно дневне, недељне и месечне операције, које треба да омогуће остваривање стратегијских одлука (ИБ).

Активности стратегијског менаџмента су: стратегијска анализа, стратегијски избор и стратегијска промена (Милисављевић, 2017:36). Успех спровођења активности

стратегијског менаџмента, није загарантован, већ зависи од сталних промена унутар и ван организације. Може се рећи да успех стратегијског менаџмента зависи од степена прилагођавања и прихватања промена од стране организација или предузећа. У ситуацијама када организације нису на то спремне, задатак менаџмента је да планира и спроводи низ активности, које треба да омогуће запосленима у организацији да се супротставе страху од промена (Carnall, 2003:96).



Слика број 1. Активности у стратегијском менаџменту
(Милисављевић, 2017:36)

Резултате стратегијских акција треба стално пратити, почевши од нижих нивоа у оквиру организационе структуре производних, услужних и непрофитних организација. Наведене активности стратегијског менаџмента приказане на слици број 1. су добра основа за стратегијско планирање, које представља прву фазу стратегијског менаџмента и које се може прилагођавати потребама предузећа или организације. Ове активности указују на сталну потребу ангажовања, организовања, усмеравања и контролисања запослених. У

циљу бољег прилагођавања предузећа и организација са средином у којој послују, потребно је да се стратегије усклађују. Успешна предузећа се не мењају само у складу са променама на тржишту, она покрећу тржиште (Милисављевић, 2010:40). У случају изненађења из интерног или екстерног окружења, предузећа и организације би требало да имају контингентни приступ. Контингентно планирање је одговор на промене („шта – ако“), а контингенција према холистичком приступу подразумева да база формулише циљеве, а врх их контролише (Ђуричин, Јаношевић, 2006:59). Овај приступ се сматра корисним када је потребно да предузеће, организација или институција разматра алтернативне правце акције како би се на најбољи начин усагласило са променама у средини. У теорији и пракси актуелне су следеће фазе процеса стратегијског менаџмента (Robbins, Coulter, 2012: 226):

- идентификовање визије и тренутне мисије, циљева и стратегија организације,
- анализа интерног и екстерног окружења организације,
- формулисање стратегије,
- имплементација стратегије и
- стратегијска контрола.

Према Гемблу и Томсону (Gamble and Thompson) развијање и спровођење стратегије компаније се одвија у пет фаза процеса стратегијског менаџмента (Gamble, Thompson, 2011:15).

I. Развијање стратегијске визије која говори о будућем правцу развоја и фокусу пословања организације.

II. Развијање стратегијске визије која говори о будућем правцу развоја и фокусу пословања организације.

III. Формулисање стратегије која ће допринети остваривању постављених циљева.

IV. Имплементација и/или одбацивање одабраних стратегија на што ефикаснији и ефективнији начин.

V. Евалуација пословних перформанси, по потреби иницирање корективне акције када постигнути резултати нису у складу са формулисаним циљевима.

Слика број 2. Фазе стратегијског менаџмента
(Gamble, Thompson, 2011:15)

Задатак стратегијског менаџмента је усмерен на доношење одлука које се односе на будућност предузећа, институција и организација. Слика број. 2 приказује фазе стратегијског менаџмента, где се увек креће од стратегијске визије. Треба имати у виду да приликом доношења одлука у вези са визијом, циљевима и стратегијама пословања, организација мора узети у обзир утицај фактора из интерног и екстерног окружења. Фактори екстерног окружења чине економско и конкурентско окружење предузећа или организације (услугне, непрофитне), док су фактори интерног окружења вештине, квалитет и вредности саме организације, заправо, снаге којима се супротставља својим конкурентима (ИБ).

Визија представља основу за формулисање стратегије, а листа усклађених циљева је један од главних подсистема стратегијског менаџмента која омогућава дефинисање узрочно-последичних односа унутар једне стратегије
(Ђуричин, Јаношевић, 2006:210).

ВИЗИЈА

Даје одговор на питање где желимо да стигнемо, која је наша жељена будућност. Стратегијска визија указује на смер и пут којим предузеће жели да иде како би остварило далекосежни циљ.

МИСИЈА

Даје одговор на питање због чега послујемо. Представља сврху пословања и идентитет предузећа. Чини основу за формулисање циљева и стратегија. Изјаву о мисији опредељују: сврха, стратегијски циљеви, начин остваривања циљева, вредности (повезаност са различитим заинтересованим странама) и стандарди (организационе политике и норме понашања).

ЦИЉЕВИ

Представљају резултате које треба остварити. Улога циљева је да усмеравају активности ка жељеном стању или ситуацији. У одређеном временском интервалу их треба преиспитивати и ревидирати. Циљеви морају бити одређени, мерљиви, достижни, релевантни, реалистични, временски одређени и циљани.

СТРАТЕГИЈЕ

Одређују правац акције за постизање циљева. Стратегија је рационално реаговање предузећа или организације на догађаје у средини где се обавља делатност. Стратегија треба да буде једноставна и да одговори на питање на ком пословном подручју треба деловати, како и на који начин, да би се остварио пословни успех. Примени стратегије претходи стратегијска анализа (разматрање стратегијске позиције) и стратегијски избор (анализа предности и недостатака могућих праваца акције). За примену стратегије потребно је обезбедити услове у предузећу/организацији (креирање организационе структуре и дизајна, људски ресурси и вешто управљање променама у окружењу).

ЗАДАЦИ

Задаци се спроводе кроз програме и планове. Програми су одлуке којима се оперативно остварују конкретни задаци – појединачни циљеви и стратегије организације на дужи временски период. Планови су конкретне активности, дефинисане временским оквиром и особама за њихову реализацију. Могу бити тактички и оперативни и везују се за краћи временски период. Планови и програми се често доносе и мењају.

Слика број 3. Дефинисање, визије, мисије, циљеви, стратегија и задаци
(Милисављевић, 2010; Ђуричин, Јаношевић, 2006; Станковић, Ђоковић, 2019; Bateson, Hoffman, 2013; Certo, Peter, 1991)

Веза између визије, мисије, циљева, стратегија и задатака приказана је на слици број 3. као логички след који се примењује у производним, услужним, профитним или непрофитним предузећима, институцијама и организацијама у свим секторима. Доношење одлука о визији, мисији и корпоративним циљевима и стратегијама иде од врха организације. У пракси се, поготову у области пројектног стратешког управљања у култури, према принципима Фаро конвенције (Фаро, 2005), све више користи партиципативни приступ заинтересованих страна при креирању циљева и извршењу задатака у смеру „одоздо ка горе“. Адекватно оперативно извршење задатака усмерено је ка реализовању стратегије, чиме се стварају услови за остваривање циљева, односно, мисије и визије пословања предузећа, институције или организације. Процес одлучивања у пословању предузећа, институција и организација усмерава се политикама. Политике су скуп ставова,

начела, принципа и критеријума усмерених на процес одлучивања у организацији (Миљисављевић, Тодоровић, 1994).

Аутори Гембл и Томпсон сматрају да визија треба да буде (Gamble, Thompson, 2011:18):

- живописна - осликава врсту и тржишно позиционирање предузећа коју менаџмент креира,
- усмеравајућа - указује на врсте могућих пословних и стратешких промена,
- фокусирана - води менаџере ка доношењу одлука и алокацији средстава,
- флексибилна - мења се у складу са развојем догађаја и променама у околини,
- изводљива - дефинисана је у оквиру онога што предузеће може очекивати и остварити у датом временском периоду,
- пожељна - одговара дугорочним интересима заинтересованих страна и
- да се једноставно саопштава кроз кратак и сведен слоган.

Изјава о мисији поред осталог садржи опис понуде производа или услуга, елементе пословне филозофије (вредности, култура, веровања), јавни имиџ организације, и неке од кључних циљева организације (Станковић, Ђоковић, 2019).

Циљеви треба да испуњавају тзв. SMARTRT (енглески акроним) услове, тј. треба да буду (Bateson, Hoffman, 2013, 175-176):

- „Specific“ - Одређени, јасно дефинисани, специфични, прецизни и не сувише општи.
- „Measurable“ - Мерљиви, квантитативно изражени како би се могли измерити, и да могу да се упореде са оствареним резултатима.
- „Achievable“ - Достижни и важни за остваривање. Менаџмент организације одређује достижност циљева.
- „Relevant“ - Релевантни за оне особе које их остварују.
- „Realistic“ - Реалистични, усклађени са реалним могућностима организације.
- „Time-bound“ - Временски одређени, чиме се подстиче њихова реализација од стране запослених и лакше контролише реализација циљева.
- „Targeted“ - Циљани, усмерени на постизање резултата на прецизно дефинисаним циљним сегментом купаца/корисника услуга.

Циљеви се најчешће у теорији и пракси класификују према планираном времену за њихово извршење, па разликујемо: дугорочне циљеве (за временски период од више година), средњорочне циљеве (за временски период до једне године) и краткорочне циљеве (на нивоу дневних, недељних, месечних, кварталних или полугодишњих пословних активности). (Станковић, Ђоковић, 2019:31).

У следећем делу рада биће дефинисани појмови и врсте стратегија у производном предузећу, као и стратегије у области туризма и културне политике са акцентом на најпогодније стратегије за стратешко управљање културно туристичким рутама које су заједно са њиховом организационом структуром и предмет истраживања овог рада. Приликом одређивања организационе структуре културно туристичких рута, анализираће се начин и врста организационог дизајна, њиховог интерног и екстерног окружења и фактори који на директан и индиректан начин утичу на процес одлучивања у организацији.

У теорији и пракси се приликом стратешког управљања, који обухвата стратегијско планирање и доношење стратегијских одлука, ослања на SWOT, PESTLE и друге анализе које служе за побољшање понуде, производа или услуга, производних, услужних и непрофитних организација. У обзир се морају узети и фактори који се тичу ставова потрошача и конзументата на страни тражње, њихови захтеви и потребе, ниво сатисфакције (степен задовољења захтева), који су уско повезани са образовним нивоом, животним стандардом, навикама и начином живота. Промене навика и потреба потрошача и конзументата за производима и услугама, условљене су и напретком електронске технологије и дигитализације. Тако је током пандемије вируса SARS Ковид 19 у 2020. и 2021. години енормно порасла куповина роба и услуга преко интернета, рад од куће, коришћење културно забавних и едукативних садржаја помоћу савремених технологија на глобалном нивоу (гледање филмова, позоришних представа, „zoom“ концерти, виртуелне посете музејима и туристичким атракцијама, webinari ...).

Једна од основа на којима се заснива стратегијско планирање је предвиђање промена.

Циљ предвиђања је антиципирање будућих дешавања на тржишту и припремање на промене које ће се догодити у будућности.

(Станковић, Ђоковић, 2019:54)

Предвиђање омогућује предузећима, организацијама и институцијама да избегну грешке, због сталних и често турбулентних промена у интерном и екстерном окружењу.

Менаџери би на основу предвиђања требало да се суоче са променама и непредвидивим догађајима у спољњем макроокружењу и да прилагоде смер и стратегију пословања (Gamble, Thompson, 2011:40).



Слика број 4. Макроекономски фактори који чине PESTLE анализу
(Станковић, Ђоковић, 2019)

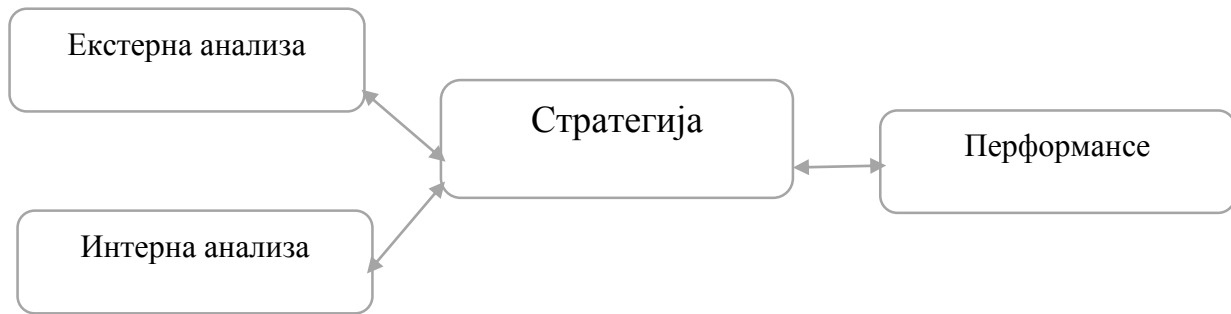
Слика број 4. приказује макроекономске факторе у оквиру PESTLE анализе која се користи у процесу доношења дугорочних стратегијских одлука, од којих се свака од њих појединачно подразумева: (Станковић, Ђоковић, 2019. и Wheelan, Hunger, 2004):

- „Political“ - политички фактори осликавају политичку стабилност и уређење земље, колико и како државне институције подстичу развој појединих грана делатности, степен контроле пословања од стране владиних институција и агенција, степен подстицања страних улагања...
- „Economic“ - економски фактори садрже анализу висине бруто националног дохотка, каматних стопа, стопе инфлације, функционисања система такси и пореза, стабилности националне валуте, стопе незапослености, прилагођавања специфичним навикама потрошача, физичким и другим карактеристикама произвођача, глобализације пословања, итд.

- „Social“ - друштвени фактори се односе на ниво образовања становништва, ниво животног стандарда, флексибилност на промену начина живота и животног стила становника, број становника који говоре или се служе енглеским језиком, покривеност територије интернетом као претпоставки процеса интернационализације и глобализације и сл. Од културолошких фактора, кључну улогу у пословању имају преовлађујући модели понашања, вредности у друштву, језик, религија, обичаји и сл. Део социолошког окружења чине и демографски показатељи: природни прираштај, старост популације, пораст или опадање животног стандарда, образовни ниво становника, структура и географска распрострањеност становништва, промене у етничком саставу становништва и сл.
- „Technological“ - технолошки фактори указују на степен информационо технолошког развоја, њихову примену у пословању и комуникацији, ниво дигитализације, развој нанотехнологија, улагања државе и надлежних институција у област истраживања и развоја у оквиру појединих сектора, иновације у производњи и услугама, заштиту патената и сл.
- „Legislative“ - правни, регулаторни оквир анализира факторе који се односе на доношење закона и њихово спровођење у пракси, како би предузећа, организације и институције пословале легитимно. Односе се на адекватну правну регулативу и легислативу усклађену са европским и светским нормама и стандардима.
- „Environmental“ - фактори физичког окружења захтевају да предузећа, организације и институција буду друштвено одговорне, не расипају, брину и улажу у едукацију становништва у вези са заштитом природних, културних и физичких ресурса и друштвено одговорним понашањем према њима. У екстерно окружење се убраја и деловање глобалних фактора, што би у складу са предметом истраживања овог рада, могли бити: растући обим комуникација, раст девизног курса на глобалном нивоу, споразуми у области културе и туризма и утицај препорука УНЕСКО и UNWTO на пословање предузећа, организација и институција, макро и микротуристичких дестинација.

Како је наглашено, *Стратегијски менаџмент је процес који се може поделити у три фазе: стратегијску анализу, стратегијски избор и примену одабране стратегијске опције* (Милисављевић, 2017:145).

Сврха стратегијске анализе је да менаџмент разуме стратегијску позицију предузећа, организације или институције.



Слика број 5. Основни модел стратегије
(Милисављевић, 2017:145)

Слика број 5. приказује да на доношење стратегијских опција утиче анализа спољне средине која се углавном односи на идентификовање могућности и претњи, и оно што долази из самог предузећа, организације или институције, као унутрашње снаге и слабости. Са њима треба ускладити и циљеве предузећа. Једна од матрица које се користе у анализи ситуације, интерног и екстерног окружења је SWOT анализа. То је енглески акроним и односи се на: (Ђуричин, Јаношевић, 2006:226):

- „Strenghts“ - Снаге као интерни фактори који показују предности постојећег положаја и пружају информације о томе где смо и како смо се ту нашли.
- „Weeknesses“ - Слабости као интерни фактори који указују на недостатке тренутног стања организационе структуре, кадрова, квалитета производа и услуга, али и финансијског стања и стратегије.
- „Oppurtunities“- Шансе као екстерни фактори које се односе на повољан утицај из спољњег света. Углавном се базирају на анализи политичких, економских, социолошких, културолошких и технолошких фактора.
- „Threats“ - Претње су неповољни екстерни фактори базирани на политичким, економским, културолошким и другим утицајима из спољног окружења.

При овој врсти анализе потенцијали предузећа, организације или институције се доводе у везу са идентификованим могућностима и претњама из спољњег окружења. На том основу се бира стратегијска опција ради усклађивања интерних могућности са реметилачким факторима из окружења, тако што се анализом ситуације шансе искористе, ризици избегну, задрже постојеће или се стекну нове предности и максимално умање слабости (Иб). Ова анализа се може применити на цело предузеће, организацију или институцију, или само на поједине пословне процесе или функције. У економији се за анализу искључиво интерног окружења користе и анализа ланца вредности и концепт језгра компетенције (Ђуричин, Јаношевић, 2006: 227).

Анализа ситуације на основу SWOT анализе биће коришћена при одређивању стратешких праваца развоја културно туристичке руте Трансроманика у Србији, која је предмет истраживања овог рада, комбиновањем елемената SWOT анализе са становишта економије, туризма и културне политике. Врсте стратегија које се примењују у ситуационој анализи од значаја за доношење стратешких одлука, а које се односе на сагледавање и укрштање шанси и претњи са слабостима и снагама, представиће се у поглављу Дефинисање значајних појмова. С обзиром на то да се у раду проучавају културно туристичке руте, које захтевају посматрање појава и процеса са свих горенаведених аспеката, тежећи да функционишу као посебан пословни ентитет, ауторка рада има задатак да дефинисањем општих термина, анализом теоријских упоришта рада и истраживачких резултата, успостави аналогију између посматрања појава и процеса са економског, културолошког и становишта туризма.

2.2.2. Менаџмент у култури

Имајући у виду да се у раду сагледава стратешко управљање културно туристичких рута које пролазе кроз УНЕСКО локалитете, неопходно је било имати теоријско упориште и у менаџменту у култури. Активности у оквиру менаџмента у култури, усмерене су на стварање система и оквира у коме ће се на најбољи могући начин задовољити културне потребе и интересовања (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011:25). Што значи да менаџмент у култури „има за циљ и задатак да изгради систем културног живота који полази од одређене културне политике“ (Ђукић, 2012:38). Ако је менаџмент усмерен на

остваривање дугорочних циљева организације, а односи се на управљање и руковођење, а стратегијски менаџмент на доношење дугорочних одлука које треба да буду у сагласности са менаџментом, поставља се питање шта се онда односи на менаџмент у култури? Менаџмент у култури је усмерен на проучавање начина, облика и модела организовања унутар културних делатности или појединим деловима културе, позоришту, кинематографији, радио-дифузији. (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011:17). Ауторка овог рада сматра да наведеним деловима културе треба додати и област културног наслеђа, што се касније у тексту образлаже. Менаџмент у култури доприноси развоју и тржишној ефикасности поменутих делатности. Произилази да је дугорочни циљ организација у култури њихов одрживи развој и задовољење културних потреба људи. Са друге стране, ако је менаџмент у култури дефинисан као *„стварање услова“ за културно стваралаштво и производњу културних добара, као и њихово обликовање у дела доступна културној јавности и репетицију тих дела* (у Ђукић, 2012: 39; Драгићевић-Шешић и Стојковић, 2011), следи да је менаџмент у култури посредник између стваралаца, публике и доносилаца одлуке (Ђукић, 2012). Под посредовањем се подразумева:

скуп управљачких мера за планирање, организовање, функционисање и евалуацију свих међусобно повезаних елемената система културног живота (стваралаштво, доступност, рецепција-пријем програма од стране публике).

(Ђукић, 2012: 39)

С обзиром на то да се овај рад бави организационом структуром и стратешким управљањем културно туристичких рута, које укључује и културно наслеђе, менаџменту треба приступити са економског, туристичког и становишта менаџмента у култури. Намеће се задатак тражења споне између наведених приступа менаџменту, јер се ради о управљању и организовању културног наслеђа, у оквиру културно туристичке руте, што између осталог захтева и тржишни приступ.

Ауторка Манџука М. Данка поставља аналогију између финансијског менаџмента и менаџмента у култури који се односи на управљање организацијама у области културе:

Под појмом успешног управљања једном радном организацијом подразумева се у најопштијем смислу, избор таквих управљачких мера одлучивања, под чијим се утицајем постижу бољи резултати од оних које би организација остваривала да тих мера није било. Ове мере успешне су онолико колико су добро прилагођене

циљевима који се желе остварити у условима у којима се ради. Ако циљеви нису добро формулисани (или се од њих одступа), или нису узета у обзир сва ограничења и сметње које долазе од услова рада, тада и најскупље мере могу промаштити своју намену, а резултати могу бити супротни од очекиваних
(у Ђукић, 2012: 40; Манџука, 2000:15)

На основу наведеног може се направити аналогија између стратегијског менаџмента са економског становишта и менаџмента у култури, по питању које се односи на важност ситуационог приступа, и преиспитивању циљева и одлука у складу са променама интерног и екстерног окружења институције културе. Исак Адигес се „осмелио“ да разграничи разлике између, „индустријског предузећа“ и уметничке институције, уопштено сматрајући да је менаџмент везан за управљање, а да добро управљање значи: доносити квалитетне одлуке и спроводити их у складу са промена у окружењу (Адигес, 2006:129).

Типично за уметничке институције	Типично за индустријске организације
Производ се ствара	Тржиште за робу или услуге
Уметник је извор добара	Рад као средство за производњу
Појединац је самосталан или је члан тима	Организациона јединица
Неформални процеси (непрограмиране одлуке)	Бирократски процеси (програмиране одлуке)
Моћ - одоздо на горе (појављује се непредвидиво)	Моћ - одозго на доле (хијерархијско изражавање моћи)
Интензивна, привремена запослења (духовно)	Дугорочни хоризонти (световно време)
Унутрашње награђивање	Спољашње награђивање
Велики ризик и велика разноврсност	Мали ризик и мала разноврсност током времена

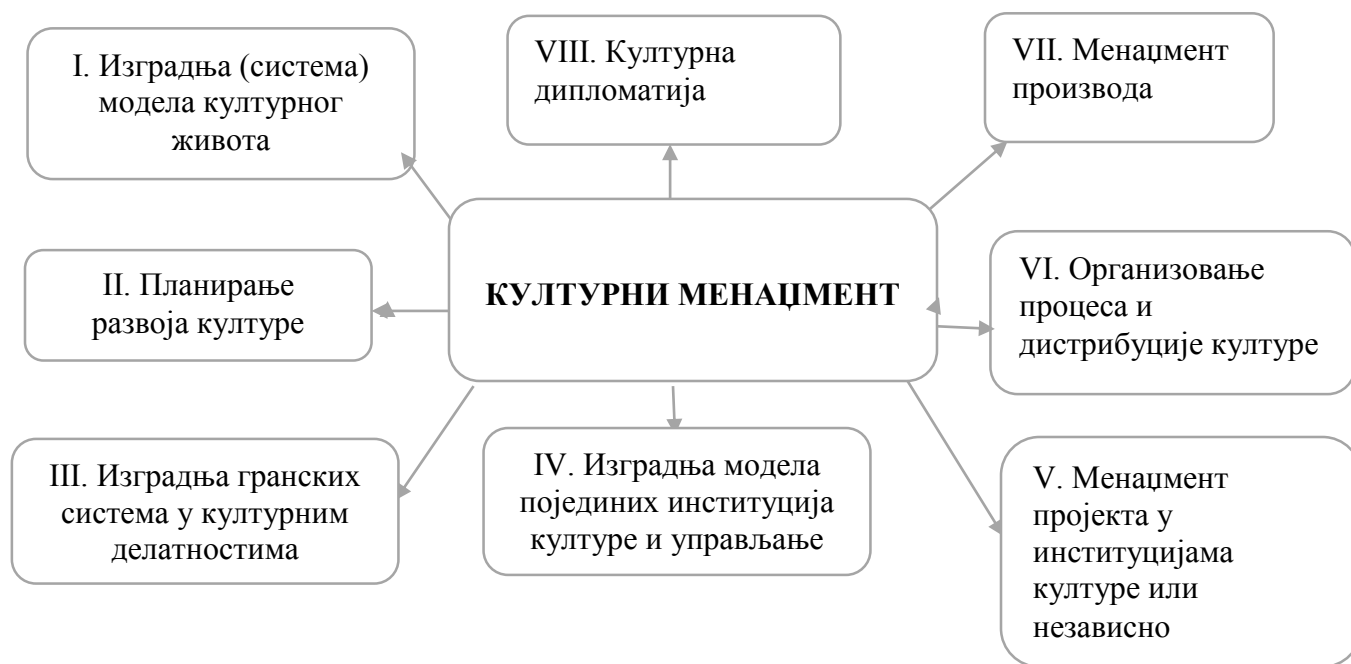
Табела број 1. Карактеристике уметничких институција и индустријских организација
(Адигес И., 2006:83)

Табела број 1. концизно приказује разлике у карактеристикама пословања типичних за уметничке институције (позориште - драма, опера, кинематографија, радио-дифузија) и институције које се баве производњом производа и услуга. Процес управљања је врло сличан, али не и исти. Разлике су у фази планирања и начина доношења квалитетних одлука које треба спровести на најефикаснији и најефективнији начин. Закључује се да институције

културе које се баве заштитом и презентацијом културног наслеђа (заводи за културу, музеји, културни центри) карактерише комбинација наведених особина, које су ближе уметничким институцијама, мада се процес стратешког управљања и организационог дизајна нешто разликује, иако су им стратегијске опције скоро исте. Сличан приступ има и Владимир Кривошејев, који наводи да управљање музејима као непрофитним субјектом културне баштине захтева примену основних процеса менаџмента

почевши од планирања, преко организовања и вођења са циљем да се планирано ефикасно и ефективно спроведе у дело, до контроле реализације у свим њеним фазама, као и по завршетку (Кривошејев, 2012: 117)

Менаџмент профитног све више прихвата искуства непрофитног сектора, при чему се у оба сектора задржавају његове основне функције: планирање, организовање, усмеравање са мотивацијом и контрола са евалуацијом (Дракер, 2006: 171).



Слика број 6. Циљеви и задаци културног и уметничког менаџмента
(Драгићевић -Шешић и Стојковић, 2011:18)

Слика број 6. приказује циљеве и задатке културног и уметничког менаџмента по фазама:

- у првој фази се врши изградња (система) модела културног живота при чему се полази од културне политике у оквиру државе или друштвене заједнице,
- друга фаза се односи на процес планирања развоја културе у којој се одређују циљеви, приоритети и методе реализовања културне политике која је претходно усвојена.

Ауторка овог рада увиђа аналогију са планирањем као фазом процеса стратегијског менаџмента са економског становништва, при чему и у менаџменту у култури, треба кренути од анализе ситуације, на основу које ће се креирати мерљиви, јасни и реални циљеви на основу којих ће се доносити планске одлуке:

- изградња система унутар културних делатности успоставља однос међу појединим институцијама у циљу постизања оптималних резултата;
- израда модела појединих институција културе и управљање и организовање рада у њима;
- менаџмент пројеката је организовање процеса производње неког уметничког дела
- организовање процеса дистрибуције културе, налик на дистрибуцију производа и услуга било ког предузећа или институције;
- менаџмент „производа“ подразумева управљање продајом након завршене „производње“ уметничког дела;
- културна дипломатија је успостављање облика међудржавне и међународне сарадње (и то на нивоу државе или међународне сарадње када је реч о појединим институцијама).

Под културном дипломатијом се најчешће посматра рад Министарства спољних послова и Министарства културе на највишем нивоу који склапају различите билатералне и мултилатералне уговоре са другим државама и владама, и при обављању осталих видова културне размене (Рогач-Мијатовић, 2014). Међутим, и остале институције културе укључујући оне које се баве заштитом и очувањем културне баштине, остварују међународну сарадњу учешћем у различитим светским и европским иницијативама (Организација за црноморску економску сарадњу – BSEC, Регионални савет за сарадњу – RCC, сарадња са Институтом за културне руте при Савету Европе и сл.).

Клод Молар је допринео дефинисању менаџмента у култури увођењем појма „културни инжењеринг“. Према овом аутору приступ менаџменту у култури представља способност да се оптималним решењима, при чему се мисли на висок ниво квалитета, разумним издацима и роковима, одговори на захтеве партнера културног живота у погледу дефинисаних циљева, утврђивања програма, обезбеђивања финансијских средстава и техничке реализације пројекта (Молар, 2000). Приступ већине аутора коју су дефинисали менаџмент у култури (Ђукић, Драгићевић-Шешић, Стојковић, Адигес) намеће питање какав треба да буде кадар који ће руководити институцијом културе, како би реализовао постављење циљеве и доносио ефикасне и ефективне одлуке?

Како наводи Кривошејев:

особе које управљају институцијама културе треба да имају „управни дует“ ... пар у коме је један члан репрезентативан у домену стваралаштва, а други у домену „управљања“, тј. стручни (уметнички, програмски) и оперативни (административни) директор.

(Кривошејев, 2012:163-164)

Како овај однос може довести до тензија који је од њих „први“, важнији или већи ауторитет, и да се оне пренесу на секторе којима они управљају, чиме се ремети процес управљања институцијом, у пракси се најчешће прибегава свакој функцији појединачно. Адигес сматра да ове функције треба да буду подељене и даје предност управном одбору који поставља задатке и преузима одговорност за њихово извршење али у складу са тим мора у уметничким организацијама да има одговарајућа овлашћења: (Адигес, 2006)

- прикупљање довољно средстава према финансијским плановима како би уметнике ослободило бриге о финансијама и омогућило креативан уметнички рад. За узврат, уметник ће обезбедити публику јер му је потребна њена реакција због испуњења сврхе његовог самопоштовања. Уметник треба да буде поштеђен размишљања о трошковима и приходу. Најважнија дужност управног одбора је да укључи читаву заједницу, а не да се ослања на познанства бизнисмена који могу, што је пожељно, да буду чланови управног одбора;
- усмеравање организације на основу смерница, стратегија и политика које доноси управни одбор. Да би се разликовале одлуке које се односе на пословну политику од административних одлука у уметничком предузећу, чланови управног одбора треба

да учествују у планирању и спровођењу планова, а не само да контролишу рад, што је пракса у неуметничким институцијама. На члановима управног одбора је да прикупе новчана средства и да разумеју потребе уметничких организација;

- управни одбор мора да има формална овлашћења или ауторитет али да не ремети рад уметника како им не би угрозио уметничку слободу и смисао, усмерених на то, да стварају за потребе заједнице и доприносе развоју културних садржаја и трајних вредности за заједницу у којој живе. Адижес сматра да:

формални ауторитет треба да имају уметнички и административни директор уколико он није специфично централизован и додељен одбору
(Адижес, 2006:63).

Ауторитет одбора се заснива на инсистирању и пружању помоћи при доношењу дугорочних и краткорочних планова који би требало да буду усмерени према уметничким и административним директорима. Ови планови се односе на рад у предстојећој сезони, о ангажовању гостујућих уметника, финансијске планове административних и уметничких директора, планове за развој публике, гостовања и опште трошкове.

- Одбор треба да покаже свој ауторитет у сврху повећања комуникације запослених унутар уметничке институције. Наравно, ни овде не треба отићи у другу крајност, јер се тиме спречава уметничка креативност, али је неопходно да се одржавају састанци особља како би се информисали од спровођењу планова, процедура и сл.

Претходна овлашћења управног одбора у уметничким институцијама, према аналогiji, треба да имају и управни одбор у другим институцијама културе попут музеја, завода за културу, центара за културу у складу са њиховим делокругом рада. При истраживању спроведеном за потребе овог рада, обрадом анкетних упитника, сагледане су организационе структуре културних рута сертифицираних од стране Института за културе руте које чине главни пут Савета Европе. С обзиром на то да је организација као фаза процеса управљања, уско повезана са начином управљања, већина културних рута има своју генералну скупштину, а уместо управног одбора, извршни одбор и борд директора који има исте функције као и управни одбор. Овлашћења и надлежности борда директора су врло слична управном одбору у уметничким институцијама. Управни одбори или бордови директора културних рута више личе на управне одборе корпорацијских предузећа. Њихова

улога је да одобравају и прате стратегију, али не и да је креирају, док је улога менаџера да формулишу и примењују стратегију (Clark, 1998). Функција администратора (пословног директора или менаџера) није исто што и функција уметничког директора али се оба посла морају обављати са истом креативношћу.



Слика број 7. Функције уметничког администратора
(Адижес, 2006: 86)

Анализом слике број 7. долази се до закључка да би за разлику од менаџера у бизнису, администратор у уметничком предузећу требало да контролише и активно учествује у размени информација са уметницима у вези са испуњавањем мисије и сврхе постојања уметничке организације.

2.2.3. Стратегијски менаџмент у култури

Имајући у виду да се рад бави стратешким управљањем културно туристичких рута, неопходно је теоретски приступити и стратегијском менаџменту у културу. Стратегијски менаџмент представља управљачки процес стварања стратегијске визије, одређивања циљева, креирања стратегија, њихово спровођење и реализацију у пракси (Милисављевић,

2017:33). Процес стратегијског менаџмента у култури захтева анализирање тренутне ситуације, на основу које се формулишу одговарајуће стратегије, да би се спровеле у дело (Coulter, 2013). У првој фази се ослања на стратегијско планирање које утиче на доношење одлука у вези са циљевима и стратегијама институција културе. Основа стратешки оријентисане културне политике је стратегијско планирање (Ђукић, 2012:121). Одлуке везане за кључна питања из културног живота и развоја треба да буду утемељене на стратешком плану јер је то идејни концепт културне политике који треба да садржи визију, сврху, циљеве, приоритете и стратегије културне политике, план активности и финансијских средстава за остваривање тог плана (Иб). У стратегијском планирању у култури као метод стратешке анализе најчешће се користи SWOT анализа. На основу постојеће ситуације указује се на снаге и слабости унутрашњих ресурса и могућности и ризика из спољњег окружења. Ова анализа је заправо метод Функционалне стратешке анализе (ФСА) којом се снаге институције културе стављају у однос према повољним могућностима из окружења, уз сагледавање шанси за превазилажење слабости и опасности (ризика) из спољњег окружења (Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005:80). ФСА метод користи и Портфолио анализу (код профитно оријентисаних културних организација - корпорација попут креативних индустрија) и ГЕП анализу као пут од тренутне ка жељеној ситуацији (користи се у индустријама културе где се развој усмерава ка квантитету – повећању продукције) (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011:90). С обзиром на то да се у раду у оквиру стратешке анализе културно туристичке руте Трансроманика у Србији користи SWOT анализа са становишта стратешког управљања са аспекта културе, економије и туризма, даје се преглед елемената SWOT анализе институција културе.

Снаге (Strengths) Слабости (Weaknesses)

- квалитет програма
- како средина реагује на програме
- људски ресурси
- материјално-технички ресурси
- технолошко-информативни и комуникацијски ресурси

Могућности (Opportunities) Опасности (Threats)

- економски, демографски, технолошки и социјални културни развој
- европски оквири међународне културе сарадње
- политичко-социјалне околности на макронивоу

- национална културна политика
- стил живота становништва
- понуда и тражња на тржишту културе
- „конкуренија“ владиним телима у управљању културним развојем (са становишта финансијске моћи)
- функционисање и развијеност медијског система
- обим и квалитет партиципације публике
- односи (не)сарадње унутар гране са другим гранама

Табела број 2. Елементи SWOT анализе
(Ђукић, 2012:122; Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005:83-84)

У табели број 2. приказани су елементи које SWOT табела садржи при ситуационој анализи у институцији културе. Према елементима треба да постоје посебни квадранти за Снаге и Слабости, а посебни за Могућности и Опасности. Друкер сматра да општи модел SWOT анализе треба да одговори на питања у каквом су послу менаџери у култури (шта је његов циљ и мисија), ко су корисници (којој старосној групи и културном моделу припадају), које потребе публике треба задовољити програмима (забава, уметнички доживљај, развој политичке или историјске свести или националног културног идентитета), на које сегменте тржишта усмерити програмску активност и ко су конкуренти (компарација са њима говори да ли смо изнад просека или смо водећи у грани) (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011:93). Користећи се резултатима SWOT анализе, институција културе приступа развоју стратешког плана који ће допринети бољој позиционираности на тржишту, уз одговарајуће маркетиншке активности.

2.3. Теорија културне политике

Културна политика и менаџмент у култури су у интерактивном односу и делују узајамно. С тим што је менаџмент у култури заснован на микроплану организација, а културна политика на макроплану, на нивоу територије (Ђукић, 2012).

У земљама у којима постоји владино или парламентарно тело са надлежностима у области културе, културна политика је јавна практична политика у области културе... у земљама у којима држава издваја средства из буџета за развој културе, постоји културна политика... у том смислу то је јавна практична политика у области културе, уметности и медија

(Ид:23-24)

Практична политика у култури се односи на употребу власти при решавању конкретних проблема или унапређењу стања у друштву (Јанг, Квин, 2002). Јавну практичну политику спроводи владино тело које за то има законска и политичка овлашћења (Ид:5) Јавне практичне политике се осим у култури (мисли се на културну политику), примењују и у осталим секторима (социјална политика, политика у образовању, економска политика, политика у туризму итд.) Јавне практичне политике воде министарства и међуминистарска тела на државном нивоу, секретаријати на нивоу регионалне или покрајинске управе и локалне самоуправе, саветодавна тела и државне агенције (Ђукић, 2012, 26-27).

Препоручљиво је да међуминистарском и међуресорном сарадњом, надлежне институције на локалном и националном нивоу размењују информације у области секторских и ресорних политика, што у Србији није чест случај. Код проучавања стратешког управљања културно туристичким рутама, које се заснивају, између осталог, и на теорији културе политике, то би се могло постићи проучавањем стратешких докумената у областима културе и туризма. Тако би се упознало са циљевима и задацима, мерама и инструментима за остваривање циљева, при чему је обавезно познавање регулативе оба сектора, како би активности на остваривању циљева биле утемељене у законима и подзаконским актима. На тај начин би се остварио културни развој друштва, а сви припадници културне заједнице би имали могућност приступа и учешћа у културном животу, што је сврха културе политике (Ђукић, 2012). Са друге стране, културни развој друштва подстиче развој туризма, који доприноси одрживом економском развоју, што је и сврха политике у туризму. На јавним практичним политикама културе и туризма заснива се стратешко управљање културно туристичких рута, које за крајњи циљ имају задовољење потреба корисника – посетилаца и туриста.

Културна политика има задатак да одреди шта ће се постићи развојем културе. При том се мисли на дефинисање циљева, који актери ће реализовати задатке којима се остварују циљеви и којим инструментима и механизмима ће се тако постављени циљеви остварити (Вукановић, 2013). Свака држава креира и реализује своју културну политику, а било би

пожељно да оне буду у складу са препорукама и смерницама датим у декларацијама и препорукама УНЕСКО и Европске уније (ЕУ)³.

Професорка Ђукић наводи:

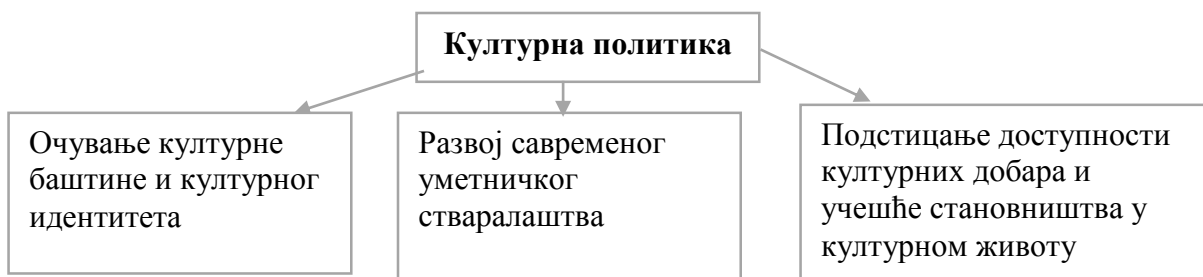
Може се предвидети да ће се у будућности развијати политика међународне и супрарегионалне сарадње чему снажну поруку дају Савет Европе и Европска комисија ЕУ кроз велики број програма као што су Култура 2000, Културне руте, Културни коридори и др.... Међутим, овде се ипак ради само о локалним, националним или субрегионалним стратегијама повезивања, сарадње и партнерства који су један од легитимних инструмената државних културних политика, а не о јединственој кохерентној и конзистентној наднационалној културној политици која се примењује на укупној територији ЕУ као јединствена и обавезујућа за све чланице ових организација.

(Ђукић, 2012:38).

Наведено јасно осликава да проучавање културних рута треба да буде засновано и на теоријама менаџмента у култури и културној политици као заједничким именованим, при доношењу одлука и управљању на бази донесених одлука на националном нивоу земаља кроз које пролазе. При том се управљање односи на капацитет и ауторитет за одлучивање на бази кога се предузимају мере, активности и акције (Ид:43).

Државе кроз које пролазе културне руте имају своје јавне практичне политике које се односе на културни развој сваке од њих појединачно, мада су практичне политике углавном засноване на некој од препоруке и директива Европске комисије, УНЕСКО или других међународних организација. Ипак, свака земља тежи да део управљања културним рутама, пре свега културним наслеђем, заснива на одлукама на којима се темељи културна политика државе, а које треба у пракси спровести, заједно са политикама других сектора (најпре туризма), уз међуресорну, међусекторску, међуминистарску и међувладину сарадње у циљу постизања циљева.

³ Постоји разлика између декларација и конвенција УНЕСКО које државе чланице ратификују па постају обавезујуће једино на тај начин, док препоруке нпр. Савета Европе нису ни на који начин обавезујуће (Ђукић, 2012).



Слика број 8. Задаци културне политике
(Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011, 34-35)

Први задатак културне политике је очување културне баштине и културног идентитета, што захтева дијалог међу секторима на државном нивоу, јер држава и дефинише културну политику (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011:35). У том смислу потребно је успоставити сарадњу између јавног сектора (установа културе на националном и градском нивоу) и институције културе (музеји, библиотеке, заводе за заштиту споменика и сл.) чија је надлежност очување националне културе баштине. У креирање културне политике треба укључити и приватни сектор у култури окренут ка будућности, али и цивилни сектор који је стручан и оријентисан за рад са публиком и не публиком (ИБ). Тако креирана културна политика може оставити своје задатке и циљеве, који за крајњи циљ имају промоцију културне разноликости. Носиоци културне политике се могу сагледати само са становишта државе као административно уређене територије, са представничким телима која имају политички, законски и финансијски легитимитет да управљају културним наслеђем (Ђукић, 2012:92).

2.4. Менаџмент у туризму

Менаџмент у туризму је, због природе туризма као гране привреде, много комплекснији у односу на менаџмент у другим привредним делатностима. Додатну сложеност за менаџере у туризму чини нагло и радикално мењање окружења. Стога, треба ускладити менаџерске одлуке и моделе управљања. Мидлетон (Middleton) дефинише менаџмент у туризму као стратегије и акционе програме који се користе и координирају расположиве технике за контролу и утицај на туристичку понуду и тражњу посетилаца у циљу постизања дефинисаних циљева и политика (Middleton, Havkins, 1998: 84).

Менаџмент у туризму зависи од величине предузећа или организације, њихове географске распрострањености, профита и људских ресурса, што се пре свега, рефлектује на њихову организациону структуру. Посебан значај, поготово у садашњим околностима у туризму даје се доношењу адекватних одлука. Ансоф (Ansoff) је извршио поделу одлука са аспекта замене ресурса на: *оперативне* (оперативно планирање и контрола), *организационе* (организационо структурирање, структурирање ауторитета и одговорности, токова рада, информација, развој туристичких производа, едукација и развој кадрова, финансије, набавка) и *стратегијске одлуке* (избор комбинација туристичких производа и тржишта, као одговор на питање којим се пословима бави предузеће сада, а којим ће се бавити у будућности) (Ansoff, 1965:5). Сврха доношења стратегијских одлука у туризму је побољшање стратегијске позиције предузећа или организације у догледној будућности иницирањем акције у садашњости (Милисављевић, Тодоровић, 1991:53).

У раду се поред организационе структуре анализира и значај стратешког управљања културно туристичких рута, те је потребно успоставити аналогију између менаџмента у туризму и култури и одредити праву меру стратешког управљања културним наслеђем – културним рутама и управљањем у туризму. Комбиновањем стратегија у стратешком планирању у култури и туризму, долази се до оптималног модела управљања културно туристичким рутама.

2.4.1. Стратегијски менаџмент у туризму

Стратегијски менаџмент у туризму се разматра у контексту динамичног и турбулентног окружења које прати туризам од почетка његовог развоја. Првенствено се то односи на промене у туризму на страни конкуренције, развоја нових технологија, економских промена на глобалном нивоу, иновација, све захтевнијих туриста и комплексних услова пословања (Черовић, 2003). Произилази да одабране стратегије за стратешко управљање туристичким предузећима треба стално прилагођавати преференцијама конзумента (туриста). Бројни аутори су се сагласили да је *стратегијски менаџмент, менаџмент промена* (Steiner G.A. и др., 1986:18). При доношењу одлука у области туризма треба се руководити у следећим фазама (Kreitner, 1983:187):

- посматрање екстерне и интерне ситуације и регистровање проблема,

- процењивање да ли је одлука потребна и одређивање карактера настале ситуације
- одређивање да ли је одлука програмирана,
- примена постојећих програмских правила, уколико се ради о уобичајеном проблему,
- доношење одлуке путем решавања проблема, у случају да се ради о новој ситуацији,
- имплементације и контрола.

На слици број 9. приказан је оквир стратегијског менаџмента у туризму, који се једнако примењује и у хотелијерству. Анализом стратегијског управљања у туризму долази се до аналогије са стратешким менаџментом са економског становишта, али и са менаџментом у култури. То се огледа у томе што стратегијски менаџмент у туризму захтева одређивање мисије и визије, те циљева и задатака повезаних са мисијом и визијом, као и стратегија и тактика за постизање циљева и задатака. Стратешка анализа пружа јасну слику тренутне ситуације, укључујући анализу унутрашњих и спољних фактора, који се једноставније приказују методом SWOT анализе.



Слика број 9. Оквир стратегијског менаџмента у туризму
(Okomus F., Altinay L., Chathoth P., 2010:5)

Анализа унутрашњег и спољног окружења део је процене пре формулисања стратегије на корпоративном, пословном и функционалном нивоу. Према члану 8. Правилника о садржини и начину израде програма развоја туризма за јединице локалне самоуправе (Сл. гласник РС, број 86/2020) саставни елементи по којима треба радити SWOT анализу захтевају сагледавање: људских ресурса, инфраструктуре и саобраћаја, туристичких производа, усклађеност са другим делатностима и маркетинг и дистрибуцију. Ова анализа омогућава предузећима и организацијама у туризму да се укључе у стратешко доношење одлука одабиром више алтернатива које воде ка остваривању стратешког циља. Тако донесене одлуке утичу на дугорочну оријентацију и смер пословања у туризму.

Процес стратешког управљања садржи: фазу формирања и фазу имплементације стратегије. Формирање стратегије је процес дефинисања смера правца деловања предузећа и организација у туризму, како би се уз постојеће ресурсе остварили циљеви и задаци. Имплементација стратегије је поступак спровођења стратегије у дело, укључујући дизајнирање организационе структуре предузећа или организација у туризму. Овај процес треба да осигура ефикасну алокацију ресурса, утврђивање буџета, запошљавање и обуку и дизајнирање система процене учинка и награда који воде остваривању постављених циљева (Окомус Ф. и др., 2010). Када је реч о структури и врсти предузећа и организација у туризму, направљена је подела на бази следећих критеријума (Иб) и то:

- предузећа која се баве организовањем путовања и превоза,
- пружаоце смештаја (укључујући приватни смештај и хотеле),
- храну и пиће (Food and Beverages – F&B),
- забаву и рекреацију,
- локалне, регионалне, националне ТО и дестинацијске менаџмент организације - ДМО (о којима ће више бити речи у поглављу које се односи на Дефинисање појмова),
- невладине организације које се баве развојем туризма.

Стратешко управљање у туризму захтева да се компоненте управљања посматрају интегрално, те отуда потреба да се објасни модел интегралног менаџмента у туризму (Черовић, 2003). Черовић наводи да *интегрални модел туристичког менаџмента*

садржи три основне компоненте: стратегијски, оперативни и административни менаџмент.

(Черовић, 2003: 48)



Слика број 10. Модел интегралног менаџмента у туризму
(Davidson W., Sweemey D. Stampfl R., 1988:203; Черовић С., 2003:49)

На слици број 10. интегрални модел менаџмента у туризму указује да стратегијски менаџмент у туризму, култури и економији захтева доношење стратегијске мисије, одређивање циљева и у складу са њима спровођење стратегија за остваривање постављених циљева. Код менаџмента у туризму треба стално ослушкивати спољне факторе (екстерно окружење), кога чине туристи, канали продаје, пласман туристичког производа, конкуренција и остали стално променљиви чиниоци (политичка ситуација, тероризам и сл.). Осим тога, *могућности и опасности произилазе из сложеног механизма конкуренције, утицаја државе и инструмената економске и туристичке политике* (Черовић, 2002: 155-159).

На стратегијски, административни и оперативни менаџмент и пословне резултате у туризму, осим спољњег окружења утичу и запослени (менаџери, специјалисти за поједине функционалне области и запослени на оперативним и стручним пословима), капитал (брзина протока готовине, структура капитала и сл.) и физичка средства туристичког предузећа (број и величина локација, опрема, земљиште, услови пословања и сл.) (Черовић, 2003:50). Административни менаџмент руководећи се мисијом, циљевима и стратегијама предузећа у туризму креира оперативне циљеве и планове, дизајнира организациону структуру, одређује начине стицања и развоја средстава и у складу са тим креира административне политике пословања. Са њим у сагласности је оперативни менаџмент који спроводи планове, контролише и оцењује резултате и предузима конкретне акције. Уколико је све претходно адекватно урађено, следи остваривање пословних резултата који се вреднују кроз степен задовољења потреба туриста, њихову лојалност као повратни одговор, задовољавајућу конкурентну позиционираност на тржишту, па тек онда профит и ликвидност пословања. Као и менаџмент у култури, интегрални менаџмент у туризму мора имати контролу, праћење пословних перформанси и њихово оцењивање.

На понашање предузећа у туризму утиче стратегијско управљање које захтева системски приступ управљању стратегијским променама и обухвата: позиционирање предузећа путем избора стратегије, стратегијски одговор у реалном времену и управљање отпорима који настају у току имплементације стратегије (Ansoff, 1984:12). О стратегијама се користе приликом стратегијског управљања културно туристичким рутама анализираних у овом раду се детаљније говори у поглављу Дефинисање појмова.

Задатак стратегијског менаџмента у туризму је да благовремено и рационално одговори променама у средини у којој обавља своју пословну активност (Черовић, 2003). Из наведеног произилази аналогија са стратегијским менаџментом у култури, али и стратегијским менаџментом са економског становишта. Приликом дефинисања теорија менаџмента у култури и економији, код менаџмента у туризму, стратегијски менаџмент укључује стратегијско планирање које садржи:

- *стратегијску анализу са ситуационом анализом интерних и екстерних фактора средине,*
- *организационо усмеравање путем визије, мисије и развојних циљева,*
- *стратегијски избор уз формулисање стратегије (генерисање, вредновање и селекција),*
- *стратегијску промену и имплементацију – спровођење стратегије у живот*
- *стратегијску контролу.*

(Черовић, 2003:82-83)

Ансоф наводи да је у складу са степеном и брзином промена у окружењу могуће применити два концепта менаџмента: *позициони систем* (који може да предвиди будућност и промене у окружењу, а ослања се на дугорочно и стратегијско планирање) и *правовремени систем* (у неизвесним околностима, када није могуће предвидети будућност и промене у средини, при чему се ослања на когнитивно планирање, управљање стратегијским питањима и управљање изненађењима) (Ansoff, 1984). Правовремени систем је због природе сектора туризма, више својствен предузећима у туризму, која теже да остваре што бољу конкурентност на тржишту.



Слика број 11. Стратегијско управљање туристичким предузећем
 (Черовић, 2003:86 ; Черовић, 2020: 128)

Како је приказано на слици број 11. први корак у стратегијском управљању туристичког предузећа је истраживање тржишта и формирање базе података о циљним тржиштима и тржишним сегментима, али и о степену сатисфакције потрошача (туриста и конзумента) у предузећу, што важи и за културно туристичке руте. По добијању резултата приступа се систему стратегијског управљања услугама које у туризму чине пансионска или нека друга услуга, квалитет услуге, облик или форма производа или развој нових производа. Следећа фаза је примена стратегије развоја предузећа на туристичком тржишту која подразумева пенетрацију производа и развој производа као додатка на постојећем портфолију. То би у случају културно туристичких рута требало да буду комплементарни садржаји у складу да темом или територијом на којој се рута простире. Следећа фаза је развој тржишта уз помоћ диверсификације или стратегије марке, а потом и стратегијско и тактичко управљање тражњом (Черовић, 2020:128). Међутим, у случају културно туристичких рута није пронађен овакав „школски“ стратешки приступ са становишта туризма и поменутих корака у стратегијском управљању туристичког предузећа или организације.

Управљање културно туристичким рутама је понекад конципирано као управљање невладином организацијом, фондацијом или удружењем које се финансира најчешће, пројектно. У организационим јединицама које се баве развојем руте као производа, или у самом управном одбору или борду директора, доносиоци одлука треба да приступе управљању као што је приказано на слици 11 – стратешко управљање туристичким предузећем. При том би први корак требало да буде истраживање тржишта, потом развој производа и на крају стратегијско тактичко управљање тражњом. Од значаја за извршавање стратегијских циљева је и сегментација тражње, која се представља у више модела:

описни (са географским, социоекономским и демографским варијаблама); психолошки (укључује показатеље личности потрошача: интересовање, понашање и склоности; психографски (животни стил и варијабле квалитета живота); бихејвиористички (верност потрошача некој марки) и тзв. хибридни (комбинација претходних).

(Черовић: 2020:128)

Наведена истраживања се код културно туристичких рута испитују само при самом процесу сертификације (и то не увек) или при конкурисању за одређене пројекте у циљу

финансирања активности. Ова активност би се спроводила бар једном годишње у циљу адекватнијег доношења одлука и утврђивања циљева у складу са тренутном ситуацијом одређене културно туристичке руте. Диференцирање услужног програма одређује начин продаје производа и услуга туристичког предузећа. Диференцирање цена се врши према наведеним критеријумима: сегментима потрошача, времену, врсти услуге и начину продаје. Стратегијско планирање развоја туристичког предузећа се одвија путем тактичких одлука и акција (слика 11). Ове фазе су усмерене ка утврђивању циљева и припреми стратегијског развоја услужног програма. У туристичким и другим привредним предузећима и институцијама културе одређивање циљева је први корак стратегијског планирања. Циљеви туристичког предузећа могу бити: повећање учешћа на тржишту, повећање профита на бази пораста туристичке потрошње, развој нових, туристичких тржишта или оживљавање опадајућег туристичког производа (Черовић, 2020: 129). У складу са честим промена и турбулентним околности које прате туризам, мења се и стратешко управљање – процес доношења што рационалнијих одлука, које ће све више тежити ка задовољењу стално променљивих потреба и преференција туриста.

У процесу стратегијске анализе, стратегијског избора и стратегијске промене користе се различите методе и технике стратегијског менаџмента у циљу што бољег прилагођавања променама из окружења, и то: портфолио концепт, PIMS програм, метод сценарија, „cost benefit“ анализа, анализа јаза (геп), крива искуства, SWOT и TOWS матрица, финансије за стратегијски менаџмент, концепт животног циклуса организације и различити софтверски пакети (Ид:203). Од наведених техника стратегијског менаџмента у оквиру истраживачког дела рада и модела моделовања културно туристичке руте Трансроманика у Србији користиће се SWOT и TOWS анализама. Како су елементи SWOT анализе већ приказани у оквиру менаџмента у култури, овом приликом се представљају главни елементи SWOT анализе код туристичког предузећа са аспекта стратешког планирања.

Интерна анализа	Екстерна анализа
<p>Снаге</p> <p>Могућности диференцијације? Довољна финансијска средства? Одговарајућа конкурентска стратегија? Добра репутација код клијената? Познати лидер на тржишту? Сјајна стратегија за свако функционално подручје? Заштићеност (колико је могуће) од јаког конкурентског притисака? Трошковне предности? Конкурентске предности? Капацитет за иновацију производа? Доказане вештине управљања? Остале јаке стране?</p> <p>Слабости</p> <p>Нема јасне стратешке оријентације? Погоршање конкурентске позиције? Недовољан профит од. . . ? Недостатак искуства у управљању? Недостатак специфичних вештина? Лоше искуство са применом стратегија? Унутрашњи оперативни проблеми? Рањивост на притисак конкуренције? Лош имиџ на тржишту? Мане у поређењу са конкурентима? Мање од просечних маркетиншких вештина? Немогућност финансирања неопходних промена у стратегији? Остале слабе тачке?</p>	<p>Могућности</p> <p>Потенцијална нова тржишта или сегменти за улазак? Ширење асортимана туристичких производа? Диверсификација на сродне производе? Вертикална интеграција? Могућност да се крене ка бољој стратегији? Контакт са конкурентима? Бржи раст на тржишту? Остале могућности?</p> <p>Претње</p> <p>Могући улазак нових такмичара? Смањење раста тржишта? Негативан владин утицај? Јачање конкурентског притиска? Подложност рецесији и другим економским трендовима? Јачање преговарачке позиције? Промена жеља и преференција туриста? Демографске промене? Остале претње?</p>

Табела број. 4. SWOT анализа туристичког предузећа са главним питањима које треба обрадити са аспекта стратешког планирања
(Moutinho, 2000:265)

На основу интерне анализе према елементима из табеле 4. долази се до информација о профилу туристичке компаније који представља концизан преглед општег стања туристичког предузећа у одређено време, и приказују његову унутрашњу ситуацију у поређењу са конкуренцијом (Рооп, 1993). На основу тога се процењује колико је туристичко предузеће или организација успешно и препознатљиво на тржишту. Ова анализа омогућава предузећу да се укључи у стратешко доношење одлука (Окомус и др., 2010). Екстерну

анализу треба фокусирати на трендове и кретања на туристичком тржишту, што захтева да се туристичко предузеће или организација избори са променама и новинама на туристичком тржишту и има проактиван приступ. За то је потребно спровести континуирано испитивање ставова и укуса туриста (конзументата) и праћење њиховог понашања, што побољшава конкурентску позицију на тржишту и умањује опасност услед динамичних промена у окружењу. TOWS анализа као техника у стратегијском планирању има четири комбинације интерних и екстерних фактора на основу којих се издвајају могуће стратегије организационог понашања предузећа или организација у туризму.

<div style="text-align: center;"> Интерни Фактори Екстерни фактори </div>	<div style="text-align: center;"> Снаге (S) </div>	<div style="text-align: center;"> Слабости (W) </div>
<div style="text-align: center;"> Шансе (O) </div>	<div style="text-align: center;"> МАКСИ-МАКСИ СТРАТЕГИЈА (SO) је најпожељнији облик стратегијске ситуације где организација максимизирањем интерних снага максимално користи све шансе које долазе са тржишта и екстерног окружења </div>	<div style="text-align: center;"> МИНИ-МАКСИ СТРАТЕГИЈА (WO) подразумева минимизирање интерних слабости и максимизирање шанси из екстерног окружења </div>
<div style="text-align: center;"> Претње (T) </div>	<div style="text-align: center;"> МАКСИ-МИНИ СТРАТЕГИЈА (ST) је ситуација када организација поседује снагу и тражи начин да максимизира своје интерне снаге и минимизира претње које долазе из окружења, усмерене на досадашњу врсту и обим делатности организације </div>	<div style="text-align: center;"> МИНИ-МИНИ СТРАТЕГИЈА (WT) је ситуација у којој предузеће или организација теже ка минимизирању интерних слабости и претњи из екстерног окружења. </div>

Табела број. 5 TOWS матрица и утврђивање могућих стратегија
(Weihrich, 1993: 344; Черовић, 2020: 224)

Избори стратегија из табеле број 4. помажу предузећима или организацијама у туризму да одаберу кључне факторе успеха у стратегијској анализи. Ова техника стратегијског менаџмента коришћена је у оквиру предлога стратешких опција код културно туристичке руте Трансроманика у Србији у оквиру овог рада.

3. ДЕФИНИСАЊЕ ЗНАЧАЈНИХ ПОЈМОВА

3.1. Дефинисање појма организације

Организација је средство које људи користе за координацију свог деловања како би постигли нешто што желе и досегли до задатих циљева (Gareht, 2013). То је и процес организовања неких активности и представља резултате тих процеса којим се обликују организационе јединице различитих врста, ширине и структура у свим подручјима друштвеног живота. Још су следбеници Аристотела логику организације звали *organon*, што је значило инструмент за спознавање, реализацију или пут ка циљу, док се у старолатинском језику срећемо са изразом *organisatio* што означава структуру, уређивање, спајање делова у целину, обликовање једног организма и сл. (Ондреј и др, 2014).

Са аспекта менаџмента организација представља социјални систем усмерен ка остваривању циља. Аутор Ондреј са групом аутора наводи:

Ако је рад створио човека, онда је организација била његов први посао.

(Ондреј и др. 2014:5)

Организација се заснива на тражењу решења за проблеме на које се наилази при реализовању постављених циљева (Стефановић и др., 2000). Организација делује у одређеном окружењу које чине скуп услова који, иако делују ван граница организације, утичу на њену способност стицања и коришћења ресурса за стварање вредности. У литератури се наилази на појам вредност која ствара организација у смислу економских вредности (Gareth, 2013:25). На слици број 12. представљено је стварање вредности у три фазе: улазни елементи, конверзија и излазни елементи. На сваку фазу утиче окружење - средина у којој организација делује. Организационо окружење је скуп услова који делују ван граница организације, али значајно утичу на њену способност стицања и коришћења ресурса за стварање вредности. Инпуту укључују ресурсе - сировине, машине, информације и знање, људе, новац и капитал. Колику ће вредност организација створити зависи од начина на који бира и добија потребне инпуте из свог окружења за производњу роба и услуга. Начин на који организација користи људске ресурсе и технологију да трансформише улазне у излазне елементе одређује колика се вредност ствара у фази конверзије. Количина вредности коју организација ствара је еквивалентна квалитету њених

вештина, укључујући њену способност да учи из окружења и интерактивности коју са њим остварује.



Слика број 12. Како организација ствара вредност
(Gareht, 2013:25)

Резултат процеса конверзије је производња готових производа и услуга које организација пласира у своје окружење, где их купци купују и користе за задовољење својих потреба. Организација користи новац зарађен продајом својих производа за добијање нових залиха инпута и циклус започиње поново. Организација која континуирано задовољава потребе људи моћи ће временом да прибави све веће количине ресурса и да ствара све већу вредност коју додаје својим вештинама и могућностима (Gareth, 2013:26). Модел стварања вредности је од користи за описивање активности већине привредних и непривредних организација.

Основни теоријски правци у организацији према групи аутора (Ондреј и др., 2014; Стевановић и др., 2000; Петковић, Јанићијевић, Богићевић Миликић, 2013) су: теорија научног управљања, административна теорија, теорија бирократске организације,

међуљудски односи у организацији, организационо понашање, операциона истраживања, теорија одлучивања, системски приступ и ситуациони приступ. У претходном поглављу је већ речено да је карактеристика класичних школа организације и менаџмента да у фокус стављају формалну организацију, више засновану на бирократији, ефикасности, раду и профиту (Ондреј и др., 2014). При том се организација више посматрала као затворен систем. Теорија међуљудских односа у фокус је ставила човека и његово понашање у организацији, базирано на слободном раду, без присмотре, задовољство послом, групним нормама, партиципацијом радника и ефективним лидерством (Мауо, 2003). Организацију и треба посматрати као отворен систем, повезан са спољним окружењем.

Организационо понашање проучава понашање људи у организацијама, од појединаца, преко радних група и тимова до највишег нивоа (Петковић, 2011:7). Полазна основа науке о организационом понашању је да *не постоје прави разлози због којих радна средина не би била пријатна и продуктивна* (Grinberg, Baron, 1998:9). Као саставни део науке о организацији, организационо понашање се ослања и на: психологију, социологију, социјалну психологију, антропологију и политичке науке (Петковић, 2011). Аутори Френч, Каст и Розенцвајг (French, Kast, Rosenzweig) издвајају три приступа у одређивању организационог понашања:

- *когнитивни или сазнајни приступ* који понашање људи везује за личне карактеристике произашле из унутрашњих процеса организама као што су: перцепција, очекивања, ставови, веровања, способности и систем вредности појединца. Појединац долази у организацију са овим карактеристикама, након чега креира понашање према својим ставовима, систему вредности и циљевима. Наведене карактеристике представљају субјективне карактеристике појединца. Овај приступ не види узајамни однос човека и околине, а човека посматра као затворен систем, па се понашањем не може управљати.
- *бихејвиористички приступ* који посматра однос човека са околином, при чему околина утиче на његово понашање, док се појединац посматра као отворен систем. На понашање појединца у организацији утичу делатност, организациони дизајн, стил лидерства и сл. Ово су објективне карактеристике човека, док се на његово понашање може утицати предвиђањем и контролом управљања променама у окружењу.

- *приступ друштвеног учења* је комбинација когнитивног и бихејвиористичког приступа. Посматрају се личне карактеристике појединца и његов интерактивни однос са средином у којој је запослен. У том процесу се формирају фактори који се односе на личне карактеристике и карактеристике организационе средине. Овакав приступ даје могућност предвиђања и промена понашања у циљу прилагођавања. Менаџмент подржава функционално понашање усмерено на постизању циљева и сатисфакцији запослених. Супротно од овог, дисфункционално понашање се одбацује.

(French, Kast, Rosenzweig 1985:13)

Да би запослени у организацији били успешни треба да поседују одређена знања и искуства, што се посебно односи на креативне послове. Преношење знања на запослене у организацији је важан процес при чему запослени који имају већа знања, иста преносе на запослене са мањим пословним искуством. Наука о управљању обухвата: операциона истраживања, теорију одлучивања и системски приступ у организацији и менаџменту. Посебну пажњу у оквиру системског приступа треба дати анализама Џеја Форестера (Joy Forrester) који сматра да ауторитативне организације имају деструктивни утицај на иницијативе и иновативне подухвате од стране запослених (Forrester) 1965). Форестер заговара организацију у којој људи не би имали надређеног, већ би стално мењали структуру односа са осталим запосленим и организацију која се не заснива на бирократском управљању, чему доприноси и електронска обрада података и примена нових информационих технологија (Иб). У организацијама треба ставити тежиште на стручно усавршавање запослених, а Форестер је међу првима уочио да организациона структура „одоздо на горе“ (bottom-up) даје позитивне резултате у остваривању постављених циљева. Генерално, системски приступ организацији се више посвећивао решавању проблема на макроплану, док су проблеми на микроплану организације остајали нерешени.

Савремене теорије организације подразумевају: ситуациони приступ, стратешки приступ и латентне теорије организације. Ситуациони приступ теорије организације посматра организацију као отворен систем. Менаџери би на основу тренутне ситуације – ситуационог приступа, требало боље да разумеју људску природу и њихово понашање у одређеној ситуацији (Петковић, 2011).

3.2. Организациона структура

Организациона структура представља систем веза и односа између елемената у организацији предузећа, установа или институција који се пројектује за релативно дуже време (Стефановић и др. 2000). Базичан модел организационе структуре подразумева: понашање предузећа, организациону културу и стил управљања (Иб). Организациона структура као процес организовања треба да одговара стратешким циљевима у средини у којој предузећа, организације или институције обављају своју активност (Милисављевић, 2017). Наиме, запослени у одређеним јединицама организационе структуре треба да буду тако организовани да могу својим пословним активностима да остваре зацртане стратешке циљеве. Уколико се стратегија мења, мора се променити и организациона структура јер се налазе у узрочно-последичном односу и под утицајем фактора из спољне средине.

Минцберг (Mintzberg) истиче четири врсте средине на основу којих се сагледава однос организационе структуре и начина управљања. То су:

- *комплексна стабилна средина (децентрализована организациона структура по ужим деловима и бирократско управљање, координација помоћу стандардизације),*
- *комплексна динамична средина (децентрализована организациона структура, органски систем управљања и координација помоћу међусобног комуницирања),*
- *једноставна стабилна средина (бирократска организациона структура, централизована управљачка функција и координација помоћу стандарда процеса рада),*
- *једноставна динамична средина (флексибилна – органска структура, централизовано управљање и координација уз директан надзор претпостављених према подређенима).*

(Mintzberg, 1979:216).

На организациону структуру утичу интерни и екстерни фактори. Интерни фактори објашњавају како аспекти организације утичу једни на друге, при чему је неопходно да се међусобно усклађују, што је претпоставка конфигурације (Ондреј и др., 2014:140). Екстерни фактори утичу на организациону структуру при чему се уважава претпоставка да се параметри дизајна организације морају прилагодити ситуацији (Ид:145). Минцберг је претходно наведено представио преко шаблона приказаних у табели број. 6.

Шаблони реструктурирања организације	
Интерни фактори	Екстерни фактори
<p>- Што је организација старија њено понашање је више формализовано (дужим радом и трајањем организације запослени теже стабилизацији позиција, а менаџери стандардизацији). Односи у организацији се формализују, процедуре креирају и успоставља специјализација.</p> <p>Структура организације прати старост индустријске гране организације. Пре индустријске револуције су постојале мање занатске радње, предузетници и неке услужне делатности. Њихова организациона структура је непромењена – нема формализације, специјализације, бирократије, описа послова, титула и ауторитета, а контрола се обавља директним надзором. Оне које су се појавиле после индустријске револуције, или Другог светског рата, имају велики број особља за подршку и професионализацију управљања.</p> <p>- Што је организација већа, то је њена организациона структура детаљније разрађена. Задаци су више специјализовани, јединице више диференциране, а управљачки слој развијенији.</p> <p>- Што је већа организација, већа је просечна величина организационих</p>	<p>- Што је окружење динамичније (честа и непредвидива промена фактора који га карактеришу), структура је више органска, а мање механичка. Када је окружење стабилно, у организацији је могуће увести формализовано и бирократско понашање. Супротно је са организацијом у динамичном окружењу које захтева мање или никакво формализовано понашање.</p> <p>- Што је окружење комплексније (широк спектар и сложеност великог броја фактора који га окружују), то је структура децентрализованија.</p> <p>- Што су тржишта на којима се налази организација више диверсификована (има међусобно различите делове), већи је притисак да се организација подели на целине (дивизије или стратешке пословне јединице) по критеријуму тржишта (географска лоцираност, купци, производ или услуга). За ово је потребно да организација буде довољно велика. Тада се организација прилагођава окружењу и са њим усклађује своју организациону шему (нпр. део организације задужен за Европу, други за САД, Азијско тржиште и сл.). Сваки део организације треба да буде задужен за одређено тржиште и прати његове карактеристике.</p>

<p>јединица у њеној структури. У пословање оваквих организација уведена је стандардизација, а посао менаџера је замењен формализованим понашањем и планирањем активности - више је институционализован.</p> <p>- Што је већа организација, њено понашање је формализованије. Карактеришу је висока специјализација, бирократија, формална координација, формална контрола кроз систем извештавања и стандардизација.</p> <p>Што је технички систем регулисанији, рад оперативног језгра је формализованији, а организациона структура више бирократска.</p> <p>- Што је технички систем софистициранији, разрађенија је неоперативна субструктура. Што је више особља задужених за подршку, они су професионалнији, а већа је и децентрализација усмерена ка њима, а њихов рад се више координира уз помоћ средњег нивоа менаџмента.</p> <p>Аутоматизација оперативног језгра усмерава бирократску административну структуру ка мање бирократским - флексибилним формама.</p>	<p>- Ако је окружење непријатељско, организација се више централизује (више ауторитета се уједињује у једну позицију усмерену ка остваривању циљева и решавању проблема). Ако је то исто окружење и комплексно, организација је децентрализованија.</p> <p>- Уколико у организацији постоје нехомогене целине и уколико се послује у комплексном и динамичном окружењу иде се ка децентрализацији Нпр. у случају економске рецесије, под стабилним политичким приликама, топ менаџмент може да пренесе нека своја овлашћења на средње нивое менаџера под условом да они могу да одговоре на нестабилности у окружењу.</p> <p>- Што је виши ниво екстерне контроле, утолико је структура организације више централизована и формализована. Ако је генерални директор неке споља одговоран, онда је организација централизована. Уколико се из спољашњег окружења организација контролише стандардима и правилима, то води ка формализацији организације.</p> <p>- Уколико окружење намеће организацији потребу за моћи, у организацији се стварају централизоване структуре. Запослени траже за себе већу моћ како би управљали својим радом у складу са спољним утицајима. Моћ се централизује у организацији тако да свако тражи више моћи од очекиване, а</p>
---	---

	<p>организација се централизује више него што окружење захтева.</p> <p>- Општи афинитет ка структурама намеће чак и неприкладна решења када због често помодних тенденција из спољњег окружења, организације уводе дивизиони модел организационе структуре, професионализацију менаџмента, или се уврежавају са другим организацијама и када то није неопходно. Насупрот томе, организације некада не прихватају промене у својој структури иако су оне у тренду. То је био случај са Немачком током шездесетих и седамдесетих година XX века, током тренда против бирократизације, али се Немачка није одрекла таквих организационих структура.</p>
--	--

Табела број 6. Шаблони интерних и екстерних фактора који утичу на организациону структуру према Минцбергу
(Mintzberg) 1993; Ондреј и др. 2014: 140-148; Caves,1980:64)

Минцберг сматра да се структура неке организације може дефинисати као свеукупност начина на које је њен рад подељен у различите задатке, а затим изведена координација међу њима (Mintzberg, 1980). Питер Дракер (Peter Drucker) наводи да организациону структуру чини међусобна повезаност и интегрисаност свих организационих делова предузећа (Drucker, 1974).

Према групи аутора који су проучавали организацију, квалитет организационе структуре се тестира кроз три захтева које предузеће, профитна или непрофитна организација треба да испуне, како би их оспособило да:

- *брзо реагују на шансе из спољне средине, чиме се ствара флексибилна организација која омогућује прилагођавање променама у средини;*
- *успешно координирају активности да би пословали ефективно (да раде праве ствари) и да би остварили дефинисане циљеве;*

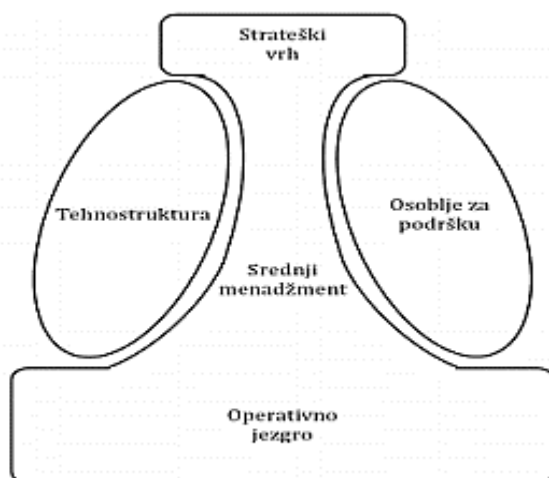
- *послују ефикасно (да раде боље оно што раде) и остваре оптималан однос између уложених средстава (inputa) и остварених резултата (outputa).*

(Стефановић и др., 2000:130).

Предузеће, институција, профитна или непрофитна организација треба да имају организациону структуру која ће их оспособити да се понашају рационално. То захтева флексибилну организацију, стручне и мотивисане запослене и слободно и независно руководство (Иб). Како је раније речено, организовање је управљачка активност (фаза процеса управљања), док се организациона структура креира у фази оснивања предузећа, институције, профитне или непрофитне организације. Параметри организационе структуре су: специјализација послова, дистрибуција ауторитета, груписање и величина јединица и координација (Ид:135). Примена одређене структуре у предузећу, поред осталог, резултат је и одговарајуће стратегије предузећа (Doherty и др., 2010).

С обзиром на то да се главно теоријско упориште овог рада заснива на Минцберговој теорији ситуационог приступа, при представљању фактора који повезују одређене нивое предузећа у организационој структури користи се Минцбергов „5с“ модел организације, који се може применити и на остале институције (Mintzberg, 1979). Према Минцберговом „5с“ моделу свака организација се састоји од: стратешког врха, средњег менаџерског нивоа, оперативног језгра, техноструктуре и особља за подршку (Mintzberg, 1979: 297), како је и приказано на слици број 13.

Општи стратешки врх чини највише руководство одговорно за рад целе организације, док је средњи менаџмент састављен од руководиоца (менаџера) који координирају и комуницирају са стратешким врхом и оперативним извршиоцима и они имају формални ауторитет (Иб). Техноструктура подразумева аналитичаре и стручњаке задужене за планирање, пројектовање, прилагођавање организационе структуре и усмеравање на промене (програмери, контролори, рачуновође), (Ондреј, 2014). Особље за подршку или помоћни штаб пружа подршку свим деловима организационе структуре, односно, запосленима који обављају експертске послове - правна служба, служба за односе са јавношћу, консултанци, истраживачи и сл. (Петковић и др., 2013).



Слика број 13. Пет основних делова организације према Минцбергу

(Ондреј и др., 2014: 461; Mintzberg, 1979: 297).

Старост и величина предузећа, профитне и непрофитне организације на које се може применити Минцбергов модел „5с“ су важни на свим нивоима. Ефективна структура организације захтева стално прилагођавање параметара дизајна према контингентним (ситуационим) факторима – „структура мора да одржава ситуацију“ (Ондреј и др., 2014:463 и Mintzberg, 1979). Међутим, ове карактеристике највећи утицај имају на средњем нивоу јер изазивају промене у начину и механизму координације (Стефановић и др., 2000). Целине унутар организације су повезане одређеним везама које их подстичу на сарадњу и размену информација. Оне могу бити неформалне које обезбеђују проток информација између организационих целина или се преносе преко менаџера који чине средњу линију организационе структуре, а могу имати и матричну структуру (ИБ). Фактори обликовања организационе структуре деле се на: *унутрашње* (циљеви и стратегија, задаци и технологије које предузеће користи, величина предузећа, животни циклус предузећа, људски потенцијал (кадрови), производ и локација) и *спољашње* (друштвено-културни, политичко-правни, купци и конкуренција, доступна технологија коју предузеће може користити) (Zheng и др., 2010).

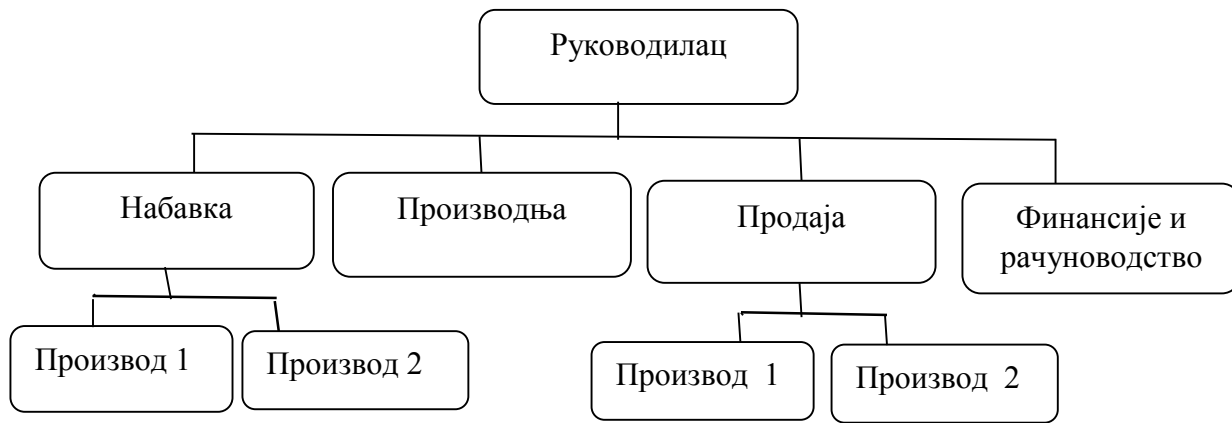
Поред Минцберговог модела „5с“ организационе структуре, прва и најстарија подела организационе структуре је на: функционални, дивизиони и матрични модел (Leavitt, Dill, Eyring, 1978).

3.2.1. Функционални модел организационе структуре

Функционални модел је карактеристичан за стабилне услове при релативно извесном окружењу, где су циљеви јасно и добро дефинисани, технологија једнообразна и стабилна, продуктивност устаљена, а одлучивање координирано и контролисано у чврстом хијерархијском систему (Kast, Rosenzweich, 1979). Овај модел је оријентисан према Тејлоровом систему функционалне поделе рада и организације као функције руковођења (Стефановић и др., 2000:157). Сврха формалне организационе структуре првенствено је подела радних задатака и координација ради што ефикаснијег остваривања циљева (Milin, 2014: 59), чиме се одређује статус људи у организацији тј. однос извршних и руководећих радних места и прописују правила и норме понашања у организацији (Rank, 2008). Неформална организациона структура је скуп релативно трајних односа међу људима у организацији који су се развили током заједничког рада, а делују на формалне циљеве организације. Уколико су околности у којима организације или институције послују сложеније, динамичније и неизвесније, утолико су мање могућности за прецизну контролу деловања чланова организације, па организације више зависе од неформалних структура (Иб).

Сложеност организације подразумева ниво хоризонталне и вертикалне диференцијације, односно начина на који се распоређују запослени и средства према задацима и дефинишу односи између извршилаца послова и руководиоца (Jons, 2000). Хоризонтална диференцијација подразумева да су задаци одређеног предузећа или институције подељени у хомогене групе, што је заправо одређивање радних места (Петковић и др., 2013). То могу бити функционална поља (менаџмент, маркетинг, финансије, итд.), фазе производње (припрема, монтажа, контрола, транспорт...), или услуге клијентима (комерцијална, резиденцијална, професионална...) (Milin, 2014). Организација је сложенија што је хоризонтална диференцијација већа. Понашање запослених треба да буде у складу са позицијом у организацији тј. организационом улогом (Jons, 2000). Вертикална организација представља начин на који се дефинишу односи према ауторитету запослених – хијерархијски односи (Иб). У том случају имамо поделу организације по „дубини“, која указује на број нивоа у хијерархији организације. Дубља организација има већи број нивоа менаџмента, од топ менаџмента до најнижег нивоа. Када дође до промене

неке од диференцијација, настаје и потреба организације за променом механизма за контролу и координацију, односно потреба за променом организационе структуре (Chen & Huang, 2007).



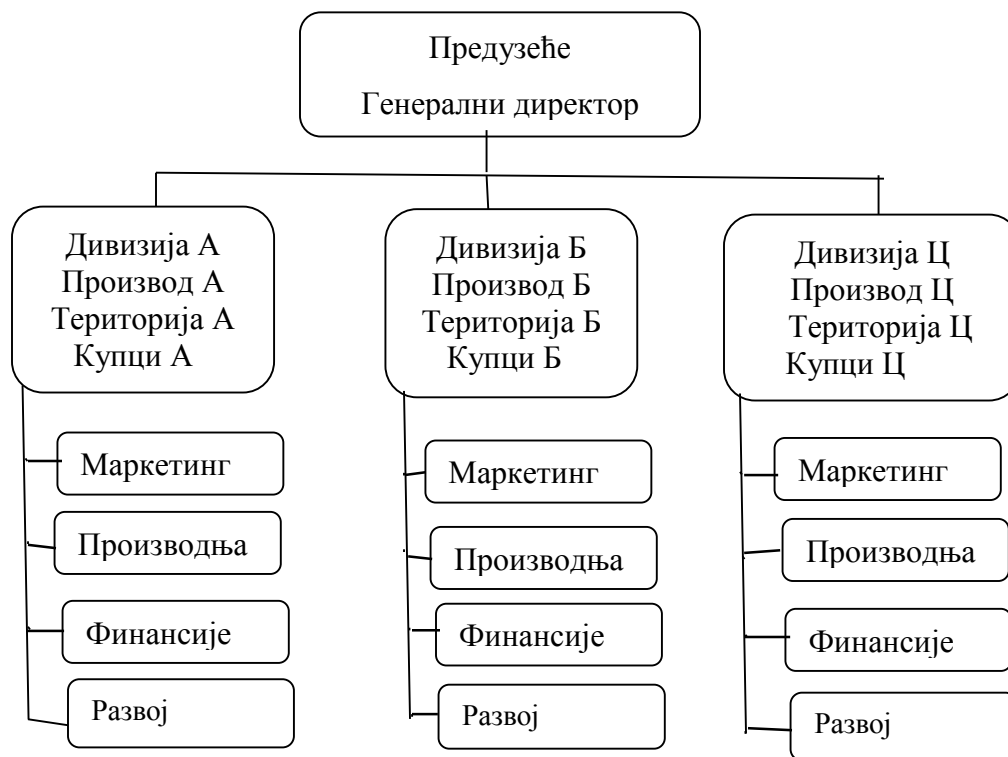
Слика број. 14. Функционални модел организационе структуре
(Стефановић и др., 2000:158)

Функционални модел је резултат функционалног груписања послова у организацији где се према сличности послова формирају функционалне јединице: набавка, производња, продаја, финансије (Петковић и др. 2013:45). Карактеристичан је за мала и недиверсификовна предузећа. За њега је својствен типичан једнолинијски систем руковођења (нпр. од менаџера продаје до менаџера производње), или вишелинијски систем руковођења заснован на хијерархијским односима (Стефановић и др., 2000: 158).

3.2.2. Дивизиони модел организационе структуре

Сложенији модел организационе структуре од функционалног је дивизиони модел. Овај модел настаје према тржишном груписању послова (Петковић и др., 2013:43). Односи се на производ, купце или регион на основу којих се формира облик организационе структуре у коме је организација подељена на дивизије, као самосталне релативно независне делове (ИБ). Послови базичних функција у дивизионој организационој структури нису обједињени нити лоцирани у једној организационој јединици (Ондреј и др., 2014:481), већ су унапред дефинисани и рашчлањени по производним или тржишним сегментима према којима се врши њихово груписање у организацији (ИБ). Овај модел организационе

структуре карактеристичан је за релативно неизвесно окружење, где су циљеви често променљиви и различити, технологија комплексна и динамична, уз бројне неустаљене активности где су креативност и иновације веома значајни, а при одлучивању је потребно имати координацију и контролу (Стефановић и др. 2000:158).



Слика број 15. Чист дивизиони модел
(Петковић и др., 2013:182)

За организациони дизајн дивизионог пословног модела карактеристична је вертикална децентрализација ауторитета, где топ менаџмент доноси стратешке одлуке (у самом врху), а средњи менаџерски ниво – руководиоци дивизија, доносе оперативне одлуке (Петковић и др., 2013:186), које се реализују у дивизионима. Топ менаџмент доноси стратешке одлуке које се односе на: креирање развојне и конкурентске стратегије целог предузећа и дивизија, алокацију финансијских средстава (инвестирање дела профита према проценама и потребама топ менаџера), дефинисање развоја и примену система награђивања, планирања, оцене запослених и сл., дефинисање мисије и културе предузећа, именовање менаџера дивизија, што је један од видова контроле, мониторинг пословања

дивизија и интервенисање по потреби – контролисање рада дивизија директним надзором (Bishop, 1999 у Петковић и др., 2013). Менаџери дивизија доносе одлуке у вези са: ценама производа, каналима дистрибуције, мањим инвестиционим улагањима, запошљавањем нових или отпуштањем постојећих запослених, као и организацијом дивизије (Cravens и др., 1996).

3.2.3. Матрични и пројектни облик организационе структуре

Према ауторима Камингс и Ворли (Cummings & Worley), матрична организациона структура је хибридни облик организационе структуре у којем се укрштају функционални и дивизиони облик ради елиминисања слабости, а афирмишу предности и једног и другог облика (Cummings & Worley, 2005). Матрична структура је најбоља у средње великим предузећима са више производа и нерутинском технологијом, која послују у комплексним условима високе неизвесности околине у којој предузеће мора бити флексибилно (Иб).

Пројектни модел организационе структуре формира се када предузеће може да креира један или више пројектних тимова који су, као посебне организационе јединице, искључиво задужени да раде на реализацији одређених пројеката. Овај модел организационе структуре се формира за одређене пројекте (Стефановић и др., 2000). За функционисање ове организационе структуре (слика број 16.) треба прво одредити руководиоца пројекта – директора. Даљом поделом послова сваки руководиоца руководи једном службом – правних и општих послова, финансија и рачуноводства, маркетинга и продаје и кадровских послова. Сваки руководиоца у оквиру своје службе може имати више запослених у зависности од величине и врсте пројекта (на слици није приказано, али у пракси постоји). Следећи корак је формирање пројектног тима и за сваки производ А, Б, Ц ... постоји руководиоца пројектног тима. Сваки пројектни тим је усмерен на остваривање циљева и задатака пројекта и организује се у посебне јединице које имају своје запослене према активностима које у оквиру пројекта прате.



Слика број 16. Пројектни модел организационе структуре
(Ондреј и др., 2014: 487)

Како је приказано на слици број 16, за пројекат А распоређују се запослени за послове набавке, производње производа или услуга, финансија и развоја. На исти начин се распоређују запослени према наведеним пословима али посебно за пројекат Б, а посебно за пројекат Ц (слика 16 показује детаљан приказ само према пројекту А). Након завршетка пројекта и остваривања задатих циљева, пројектни тим се распушта. Овај модел организационе структуре се среће код многих међународних организација које оснивају пројектне тимове за извршење временски орочених пројеката. По завршетку пројекта, пројектни тим се распушта, а остају само стално запослени у организацији. Пројектни тим формиран за управљање реализацијом пројекта може бити сталног или привременог карактера. Пројектни тимови могу да делују независно од осталих организационих јединица и да самостално реализују пројекте. Руководилац на челу пројектног тима ради искључиво на реализацији пројекта и одговара за ефикасно управљање реализацијом пројекта, што значајно утиче на ефикасност (Charvat, 2003).

Организациона шема или органограм је графички приказ организационе структуре (Ондреј, 2014; Петковић и др., 2013). која се мења у складу са променама у унутрашњем и спољњем окружењу. Организациона шема прати нивое организовања који могу бити: индивидуални (микрониво), групни (мезониво) и организациони (макрониво) (Daft, 2010; Петковић и др., 2013). Микрониво организовања одређује место запосленог у организацији у оквиру одређене организационе јединице, што је дефинисано систематизацијом радних места (Петковић, 2013:44-45). Групни или мезониво организовања групише запослене у уже организационе јединице (производња, интелектуалне услуге, пратећи стручни послови - финансије, планирање, правни послови и сл.) (Иб). Макроорганизација показује на који начин се субјединице повезују и координирају у организацију као средину (Ид: 45). Према Џоунсу Гарету (Jones Gareth), макроорганизациона шема приказује колики је степен диференцијације и интеграције организације (Gareth, 2013). Из макро и мезоорганизационе шеме се сагледава унутрашња структура организације, док макроорганизациона шема представља унутрашњу структуру субјединица (Петковић и др., 2013). Организациона шема се формира према концепту организационог дизајна који менаџмент усвоји. Међутим, ефикасност рада организације највише зависи од понашања људи који у њој раде, а не директно од организационе шеме (Иб).

3.2.4. Организациона структура невладиних и непрофитних организација

Закон о удружењима Републике Србије (Сл. гласник РС, бр. 51/2009, 99/2011 - др. закони и 44/2018 - др. закон) дефинише Удружење као:

добровољну и невладину недобитну организацију засновану на слободи удруживања више физичких или правних лица, основану ради остваривања и унапређења одређеног заједничког или општег циља и интереса, који нису забрањени Уставом или законом

(Члан 2)⁴.

Према члану 11 овог закона, Удружење се оснива оснивачким актом и Статутом које усваја Скупштина. Статут ја општи акт Удружења са којим морају бити у сагласности сви

⁴ Параграф, Закон о удружењима: https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_udruzenjima.html, приступљено: 22. 02. 2021.

остали акти које Удружење доноси (члан 12). Према члану 22 овог закона, највиши орган Удружења је Скупштина коју чине сви чланови Удружења. Скупштина удружења усваја Статут и остале правне акте, бира и разрешава лице овлашћено за заступање Удружења, одлучује о усвајању годишњег финансијског извештаја, статусним променама и престанку рада Удружења. Редовна седница Скупштине одржава се најмање једном годишње, а по потреби се могу сазивати и ванредне седнице. Према члану 24 Статутом се могу предвидети и други органи Удружења.

Удружење је за разлику од привредног друштва непрофитно, како је наглашено у Закону о удружењима, а исто мора бити наведено и у Статуту. Финансира се од чланарина, али и пројектно уколико је пројектном документацијом предвиђено учешће невладине организације или удружења у одређеном пројекту. Свако регистровано удружење у Републици Србији је у обавези да подноси годишњи финансијски извештај који најпре усваја Скупштина, а потом се предаје Агенцији за привредне регистре (АПР). Коментаришући Закон о удружењима, Виктор Мратић истиче законску поделу удружења на следећи начин:⁵

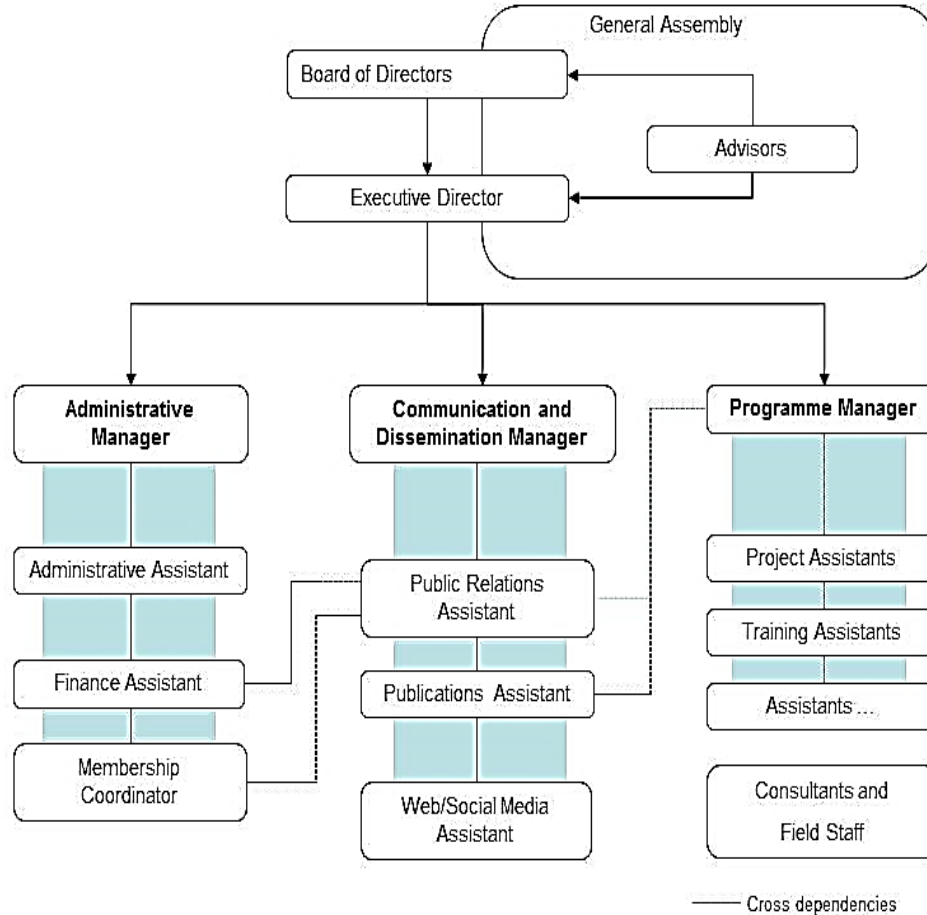
- *Удружења на бази учлањења - најчешћи облик заснован на добровољном учлањењу ради остваривања различитих циљева;*
- *Струковна удружења - посебан облик заснован на добровољном учлањењу ради остваривања циљева одређене струке или делатности;*
- *Пословна удружења - посебан облик заснован на добровољном учлањењу, најчешће правних али и физичких лица (регистрованих по Закону о привредним друштвима), ради остваривања заједничких пословних циљева.*

Према члану 2. Закона о удружењима Републике Србије („Сл. гласник РС“, број 51/2009, 99/2011 - др. закони и 44/2018 - др. закон), Удружење је *добровољна и невладина недобитна организација неке невладине организације*, које може да приходује у складу са остваривањем својих циљева. Удружење Трансроманика из Магдебурга (СР Немачка), по немачком Фискалном закону, како у једном од интервјуа наводи главна менаџерка госпођа Лезер, има право на профитно пословање. На слици број 17. приказан је типичан облик

⁵ Vibeko Consulting: <https://www.consulting.vibeko.rs/udruzenja-gradjana-nevladine-organizacije/>, приступљено: 24. 02 .2021.

организационе структуре невладине организације која је дефинисана законима и подзаконским актима (уз евентуалне адаптације) у различитим деловима света, а обухвата: (Srinivas, 2015):

1. Топ менаџмент као највише руководство НВО са три ентитета – Управни одбор (Board of Directors), Генерална скупштина (General Assembly) и извршни директор (Executive Director). На врху је Управни одбор невладине организације. Састанци Управног одбора су затворени, мада се због транспарентности у раду извештаји и записници јавно објављују. Управни одбор доноси стратешке одлуке и одговоран је за управљање НВО, извршење задатака, надгледање рада извршног директора, израду и одобравање буџета. Чланови Управног одбора ангажовани су на остваривање циљева НВО и њено афирмативно промовисање широј заједници. Од чланова се очекује да се ангажују при прикупљању средстава за финансирање пројеката НВО.



Слика број 17. Типичан облик организационе структуре невладине организације
 Srinivas H. (2015), Organizational Structure of an NGO, GDRC Research Output E-104. Kobe, Japan: Global Development Research Center, (<https://www.gdrc.org/ngo/org-chart.html#fn1>),
 приступљено 08. 07. 2021.

2. Извршни директор (Executive Director), координатор (Coordinator) или главни оперативни директор (Chief Operating Officer или CEO) одговоран је за управљање свакодневним активностима НВО. Извршни директор је члан Управног одбора (обично је у својству извршног секретара) са задатком да извештава Управни одбор о раду и активностима НВО.

3. Управни одбор и извршни директор могу да имају саветнике, који пружају саветодавне услуге у складу са пословним активностима НВО и учествују у креирању њеног доброг имиџа.
4. Уколико НВО има више чланова (нпр. из других земаља), онда сви чланови те НВО чине Генералну скупштину, укључујући и неког од чланова Управног одбора и неког од запослених. Генерална скупштина може да одржава састанке одмах након важнијих састанака Управног одбора. Састаје се једном годишње или на две године. Генерална скупштина може или не мора бити прописана законом (немају је све НВО) али је корисна јер помаже у стварању транспарентне слике НВО, изградњи поверења код партнера и заинтересованих страна, при односима с јавношћу и прикупљања финансијских средстава.
5. Запослени у НВО одговорни су за функционисање и спровођење програма и пројеката. Подносе извештаје извршном директору који је у целини одговоран за активности НВО. Запослени у НВО су према активностима и задужењима подељени у три организационе целине: администрацију, комуникацију и програмске/пројектне активности.
 - Администрацију води административни менаџер. Може имати сарадника (административни, финансијски асистент и/или координатор за чланство). Финансијски асистент управља финансијама и може бити задужен за прикупљање средстава НВО. Координатор за чланство управља члановима невладине организације, а задужен је за прикупљање и управљање чланаринама и односима са купцима.
 - Комуникацијски део организационе јединице води менаџер. Са њим комуницирају: асистент за односе с јавношћу, асистент за публикације или асистент за веб/друштвене медије. Како би успешније обављао послове и изградио имиџ НВО, асистент за односе с јавношћу има тесну сарадњу са финансијским асистентом, координатором за чланство и менаџером програма. Асистент за публикације сарађује са асистентом за односе с јавношћу, асистентом за веб/друштвене медије и са пројект менаџером, како би се публикације НВО дистрибуирале правовремено.

- Менаџер за програмске и пројектне активности чини структурно језгро НВО. Тесно сарађује са неколико пројектних асистената, асистентом за обуку и другим асистентима у зависности од броја и величине пројеката. По потреби, за услуге на пројекту се могу ангажовати спољни консултанти или теренско особље као интегрални део ове организационе јединице НВО.

Према већини подзаконских аката у европским земљама којима се регулише рад НВО, организациона структура се може мењати у зависности од потреба програма и пројеката, уз претходну сагласност Управног одбора и Генералне скупштине. Сама организациона структура се може временом мењати, у зависности од програма и пројекта на којима је НВО ангажована.

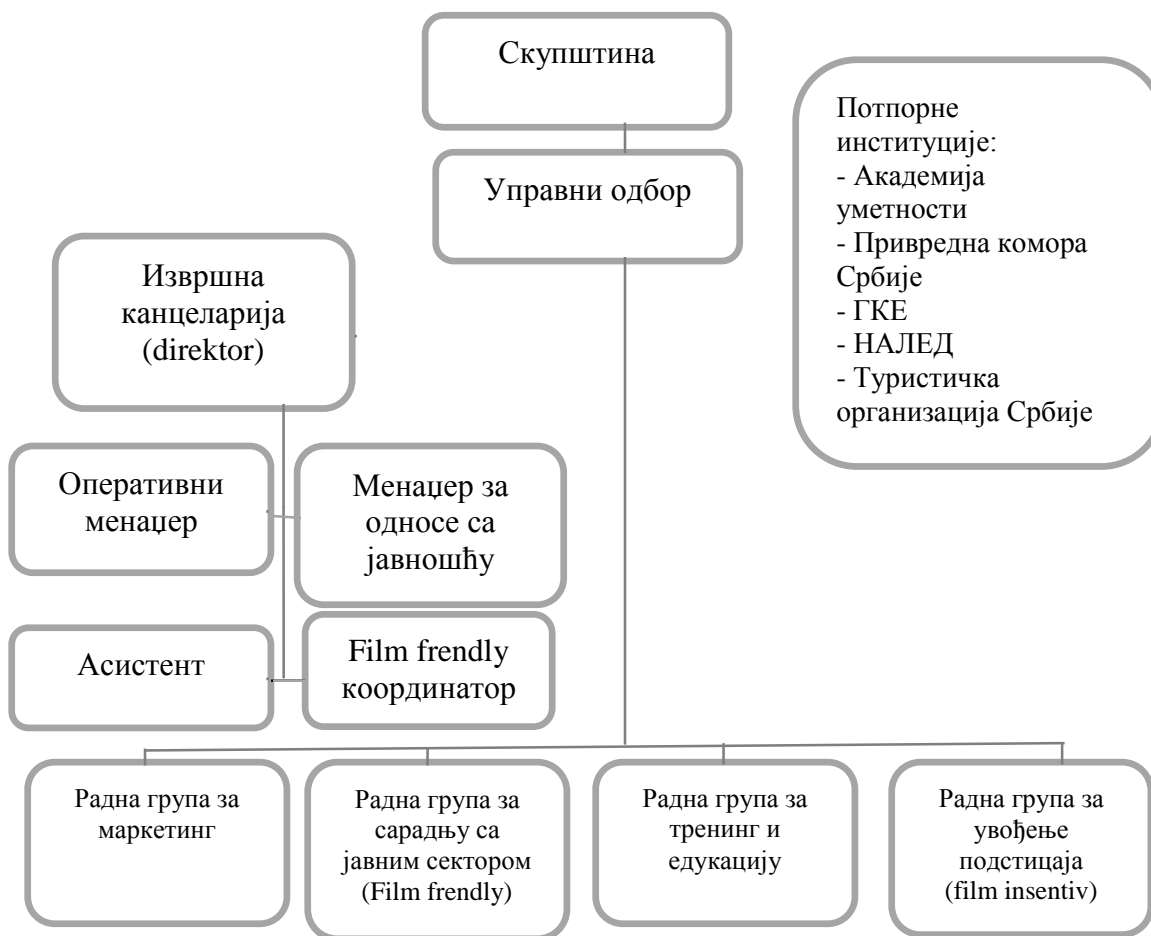
У Републици Србији ради велики број удружења и невладиних организација укључујући и оне у области културе и туризма, које се финансирају од чланарина и по основу пројеката. Већина има неформалну организациону структуру услед неформалног комуницирања и лакшег обављања посла у организацији. То се односи и на однос менаџера и запослених као и појединаца и групе (Петковић и др., 2013). Неформалну организациону структуру срећемо и код Српске филмске асоцијације (Serbia Film Association - SFA) из Београда.

Ауторка овог рада истраживала је организациону структуру ове асоцијације, фебруара 2015. године када је интервјуисала директорку (топ менаџерку) и члана Управног одбора Међународне асоцијације филмских комисија – AFCI, Ану Илић која је том приликом навела:

...С обзиром на то да је цена услуга за изнајмљивање простора, реквизита, глумаца и статиста у нашој земљи најповољнија у поређењу са земљама у окружењу, Српска филмска асоцијација је креирала базу података свих атрактивних места, са потребним условима за добијање дозвола, као и осталих неопходних информација, на једном месту. ... То је независно, непрофитно, професионално удружење које окупља више од 80 чланова из редова филмских студија, продуцентских кућа, слободних уметника (freelancers), сарадника и пружалаца услуга који на било који начин учествују у производњи и промоцији филмова (хотели, кетеринг и саобраћајна предузећа, адвокатске канцеларије, итд.). Од 2009. године, када је основана по угледу на филмске комисије (film commissions) којих данас у свету има преко 300, ова

асоцијација ради на томе да страни филмски пројекти користе српске локације, услуге, опрему и екипе, и тако привуче директне стране инвестиције и допринесе стварању нових радних места у Србији. Назив бренда под којим Српска филмска асоцијација промовише Србију у свету је *Film in Serbia* (Снимајте у Србији).

Ово удружење не само да је окупило професионалце из различитих области како би креирало адекватну понуду на тржишту услуга, већ је привукло и стране инвеститоре и посредно промовише Србију као туристичку дестинацију.



Слика број 18. Организациона структура Српске филмске асоцијације СФА
Обрада ауторке према истраживачком упитнику и додатним интервјуом са менаџерком Удружења „Film in Serbia“, које је ауторка обавила у фебруару, 2015. године

Скупштина Удружења има 81 члана, а Управни одбор девет чланова (непаран број чланова је нужан због евентуалног прегласавања). Чланови Управног одбора су представници различитих организација и предузећа који доносе стратешке одлуке.

Председник и чланови Управног одбора су представници успешних продуцентских кућа и фирми. Организациона структура асоцијације СФА може се пресликати на Минцбергову типологију организације (Grinberg, Baron 1998). Како је приказано на слици број 17. организациони модел СФА базиран је на професионализму, док је, како је истакао Минцберг, ауторитет у рукама професионалаца (Mintzberg, 1979). Велики обим послова у овој асоцијацији је на њеном оперативном делу, док се менаџери брзо прилагођавају променама и теже иновацијама. У фази продукције се очекује проширење чланства СФА захваљујући побољшању квалитета услуга, јер су, како је истакао Петерс, потрошачи спремни да плате за бољи, а нарочито за најбољи квалитет (Peters 1996:97). Како Адигес наводи, кључни фактор за успешно управљање је не решавање самог проблема, већ бављење људима који решавају проблем (Адигес 2006:30), што је случај код овог удружења. Оно што је својствено професионалном типу организационог модела је да сви инпути, а посебно одлуке професионалаца о раду организације, морају бити заступљене у мисији организације, док је систем контроле у рукама професионалаца (Mintzberg 1991:183), што је својствено СФА.

3.3. Организациони дизајн

Организациони дизајн је процес у коме се обавља сет менаџерских активности усмерених на креирање организације (Mintzberg, 1979). Под тим се подразумева стварање модела-облика организационе структуре и дефинисања система, процеса и политика, који треба да подрже модел, као што су: планирање, контрола, доношење одлука, информисање, комуницирање, мотивисање и награђивање запослених (ИБ). Организациона структура и организациони дизајн нису истоветни појмови. Дизајн организације је процес, а организациона структура је резултат тог процеса (Nadler, Tushman, 1997). Дизајнирање осим креирања организационе структуре обухвата и менаџерске активности на креирању организационог амбијента за функционисање дате организационе структуре како би се постигла жељена ефикасност (Петковић и др., 2013). Фактори који утичу на креирање организационе структуре су спољашњи (који делују из окружења) и унутрашњи (који делују из саме организације). Менаџери бирају између два концепта организационог дизајна и то: механички (карактеристичан за стабилне услове организационог система) и органски

организациони дизајн (својствен условима функционисања у нестабилном окружењу) (Ид:34-35). Менаџери ретко могу да утичу на факторе из окружења, док се фактори који делују на организациону структуру унутар саме организације могу контролисати и мењати. Из тога произилази Минцбергова тврдња да се при доношењу управљачких одлука треба прилагођавати тренутној ситуацији узимајући у обзир више елемената и утицаја из спољњег и унутрашњег окружења, на чему се теорија контингенције темељи. Минцберг је први утврдио значај усклађивања ситуације и дизајна организације. У свом делу *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*, аутор даје преглед фактора ситуације које организација не може да мења и фактора дизајна организације, које организација може да мења и прилагођава уз следеће претпоставке:

- *Хипотеза контингенције подразумева ефективно структурирање организације које захтева уклапање дизајна са датом ситуацијом, што значи да успешна организација дизајнира своју структуру у складу са њеном ситуацијом.*
- *Хипотеза конфигурације се заснива на ефективном структурирању организације у складу са унутрашњом коегзистентношћу параметара дизајна, што значи да успешна организација мора имати међусобно усклађене параметре дизајна.*
- *Проширена хипотеза конфигурације указује да ефективно структурирање организације захтева усклађеност параметара дизајна и фактора контингенције (непредвиђене ситуације), што имплицира да се испуњавају и претпоставке контингенције и конфигурације.*

(Mintzberg, 1993: 122).

Према Минцбергу, креирање модела организационог дизајна зависи од модела организације који је најприлагођенији условима од којих је један од горе набројаних послова у организацији, доминантан. С тим у вези, Минцберг издваја пет основних модела структуре:

- Једноставна структура мале предузетничке организације у којој је доминантна група стратешки врх. Овде је структура једноставна, односи неформални, а ауторитет централизован у једној особи.

- Бирократски модел у великим организацијама које послују у сложеним условима (окружење, технологија, старост организације), са јасним линијама ауторитета у коме је доминантна група послова – техноструктура.
- Професионална бирократија или професионални модел за организације у којој се ауторитет налази у рукама ограниченог броја професионалаца, а доминантну групу послова у организацији обавља оператива.
- Дивизиони модел је својствен великим организацијама са бројним секторима у коме је доминантна група средња линија менаџера.
- Ад хок кратија може имати појавни облик матричне, иновативне или тимске структуре у коме доминантну групу чине појединци, експерти. Овај модел се користи у условима динамичког окружења када иновације и учење постану критичан фактор опстанка.
(Mintzberg 1979, 14-15).

3.4. Дефинисање појма стратегије

Појам стратегије су дефинисали многи аутори који ће бити представљени у овом одељку рада, али оно што је заједничко за све њих, то је да је стратегија усмерена ка остваривању циљева предузећа, организације или институције. Чандлер (Chandler) први дефинише стратегију као *остварење базичних дугорочних циљева и задатака предузећа и прихватање праваца акције и алоцирања извора неопходних да се циљеви спроведу* (Chandler, 1963., Милисављевић, 2017:62). Наведена дефиниција је уже значење појма стратегије. Стратегија представља стварање јединственог положаја кроз различити скуп активности (Портер, 1996). Минцберг дефинише стратегију као намере које су формулисане од стране централног руководства и подржане формалним контролама како би се осигурала њихова примена у окружењу које је могуће контролисати. (Mintzberg, 1994).

Према Хјугсу (Owen E. Hughes) то је процес који се фокусира на стратешке и оперативне циљеве и стратегије засноване на организационим политикама, програмима и акцијама које су осмишљене да би се постигли циљеви институције и пожељни резултати (Hughes, 2003). Стратегија је основа дугорочних планова, али и основа за тактичко планирање, тј. конкретизацију задатака за парцијалне стратегије. Економска

стратегија је она стратегијска опција која настаје као резултат усклађивања могућности и потенцијала предузећа (Andrews, 1987). С обзиром на то да је појам речи преузет из војне науке, а да је корен речи грчког порекала од *strategos* - генерал, *stratos* - армија *agein* - водити, пословна стратегија се најбоље дефинише као начин за остваривање циљева (Милисављевић, 2017: 61-62). Полазећи од циљева, стратегија треба да изабере најбољи начин реаговања предузећа, организације или институције у датој ситуацији, али и да на основу реалне оцене досадашњег развоја или стагнације, одреди будући ток догађаја. Како је стратегија увек усмерена ка остваривању циљева, када се они остваре, постављају се нови циљеви, за које се бирају нове формулације стратегије усмерене на њихово остваривање.

Шире тумачење појма стратегије подразумева да се стратегија може сматрати и управљачком одлуком која обухвата циљеве, политике и начине њиховог реализовања (Lorange, Vancil, 1978). Формулисање стратегије почиње након дефинисања циљева и политика који омогућавају избор стратегије. Она одговара на питање у ком пословном подручју треба да се послује и како да се оствари пословни успех (Милисављевић, 2017:64). Уколико је то потребно, у складу са новом ситуацијом и начином прилагођавања тој ситуацији, мења се и стратегија предузећа, организације или институције. Циљеви су стања или ситуације ка којима је усмерена пословна активност, а политике представљају уопштене планске одлуке које усмеравају одлучивање – то су начела, принципи или критеријуми (Милисављевић, 1994). Из наведеног произилази да је стратегија планска одлука – избор основних начина да се полазећи од циљева и политике остваре зацртани циљеви и мисија (Иб).

Стратегијске одлуке имају за циљ решавање проблема од стратегијског значаја за предузеће (Милисављевић, 2017: 223). Разликује се структурисано, програмирано и неструктурисано програмирано одлучивање (Luce, Raiffa, 1967:209). Структурисано одлучивање подразумева велики број понављања у истим или сличним условима, а толико је уопштено да важи у различитим условима (Иб). За разлику од структурисаног одлучивања, неструктурисано одлучивање се ретко понавља или је једнократно и реализује се у различитим околностима. Најчешће се у пракси сусрећемо са полуструктурисаним одлучивањем које представља комбинацију околности структурисаног и неструктурисаног одлучивања. Стратегијске одлуке су неструктуриране, док структуриране одлуке доноси најнижи менаџерски слој (Dubrin, Ireland, 1993: 82). Према критеријуму који се односи на

ниво одлучивања разликују се: стратегијске, оперативне и тактичке одлуке (Иб). Стратегијске одлуке се односе на планирање развоја и доносе их највиши органи у предузећу, институцији или организацији. Стратегијским одлукама се одговара на изазове у средини - опасности или могућности. Оне имају за циљ решавање проблема од стратегијског значаја за пословни ентитет. За разлику од стратегијских одлука, које се доносе на вишим, тактичке одлуке се доносе на нижим нивоима у организационој структури предузећа (Милисављевић, 2017). Стратегијске одлуке мере ефективност пословног система, док се код тактичких одлука акција спроводи одмах по доношењу одлуке и оне мере ефикасност пословног система (Luce, Raiffa, 1967). Реализацију тактичких одлука спроводи оперативно руководство на дневном нивоу.

Одабир одговарајуће стратегије и њено спровођење засновано је на одређивању начина на који предузеће, организација или институција успостављају однос са окружењем, као и одређивања послова којима ће се наведене пословне јединице бавити (Shirley, Peters, Ansary, 1981). Добро формулисан и одабран стратегијски избор усмерава предузеће, организацију или институцију на адекватна стратегијска подручја делатности (Милисављевић, Тодоровић, 1991:63). Добра стратегија се рефлектује кроз јаку организациону структуру и јединствену тржишну позицију.

Имајући у виду да се културно туристичке руте посматрају у међународном контексту, при стратешком управљању са економског становишта треба се ослонити на међународне стратегије: стратегију глобализације и конкурентске предности и стратегију интернационализације пословања, о чему ће се касније у тексту опширније писати.

3.4.1. Врсте стратегија са економског становишта

Формулисање стратегије је процес који зависи од односа које пословни ентитет има са окружењем. То је фаза стратегијског менаџмента која се заснива на усаглашавању шанси и претњи које долазе из спољашњег окружења са снагама и слабостима које су интерног карактера (Ђуричин, Јаношевић, 2006).



Слика број 19. Ток процеса формулисања стратегије
(Ђуричин, Јаношевић, 2006: 203).

Како је на слици 19. приказано, да бисмо формулисали стратегију неопходно је утврдити мисију и дугорочне циљеве, анализирати шансе и претње које долазе из екстерног окружења, потом анализом конкуренције утврдити атрактивности гране, а на бази интерног окружења (ресурса и способности) идентификовати изворе конкурентске предности, па тек потом размишљати о изводљивим алтернативама. Изводљиве стратегијске опције се одређују на основу намера и извора предности, тј. на основу њиховог дуализма.

Мада производна и услужна предузећа користе више стратегија, овом приликом ће се појаснити стратегија глобализације и конкурентске предности и стратегија интернационализације пословања, које се могу делимично применити при стратешком управљању културно туристичким рутама, а конкретно код културне руте Трансроманика која пролази кроз Србију.

Стратегија глобализације и конкурентска предност - Глобални производи се у свету продају без већег модификовања, а предузеће је успешно уколико благовремено уочи која ће тржишта постати глобална да би активним приступом допринела њиховом развоју (Милисављевић, 2017:465). Глобална оријентација значи да се предузеће не ослања само на

позната (традиционална) тржишта, већ се иде на нова атрактивна тржишта (Ид:468). Наведено се може применити и односити на културно туристичке руте. Оне јесу културно туристички производ који је намењен свим тржиштима, а посебно новим, посматрано са аспекта земље кроз коју пролазе. За улазак на нова тржишта потребно је анализирати конкуренцију и оценити на који начин ће реаговати конкуренти у грани. Портер сматра да национална средина има главну улогу у конкурентској предности предузећа, као и да су неке националне економије стимулативније од других (Porter, 1990:617). Он даље наводи да је предност земље у некој грани обично географског порекла и да поједине земље у неким гранама остварују конкурентску предност због различитости од других, као и да предузећа остварују конкурентску предност побољшањем, иновацијама и укупним успехом, реагују брзо на промене на тржишту и предузимају адекватне акције, уз стимулативну политику и регулативу државе (Иб).

Национална конкурентска предност је способност државе да производи и дистрибуира услуге (или производе) у међународној економији, у конкуренцији са другим земљама, а да при том бележи повећање животног стандарда заснованог на повећаној продуктивности, а не на позајмицама (Милисављевић, Годоровић, 1995: 127).

У случају културно туристичких рута, конкурентска предност се заснива на самој теми и садржини руте, аутентичности везаној за земље кроз које пролази и могућностима које заинтересоване стране могу да искористе и имплементирају у садржај руте. Принципи на којима се заснива конкурентска предност са економског становишта су (Милисављевић, 2017:487-488):

- конкурентска предност настаје и расте из побољшања, иновација и промена,
- укључује читав систем вредности,
- постаје одржива само уз стално побољшање,
- одржива предност захтева да се извори унапређују,
- одржива предност ултимативно захтева глобални приступ стратегији.

Да би се доносиле адекватне стратегијске одлуке потребно је извршити процену тржишта, тј. тржишних сегмената на међународном нивоу. То се постиже пажљивим истраживањима тражње и усклађивањем понуде са преференцијама корисника или услуга.

Стратегија интернационализације пословања се примењује у зависности од величине предузећа а односи се на послове међународне трговине и маркетинга (Милисављевић, 2017:497). Код културно туристичких рута то су првенствено послови маркетинга. Стратегијске алијансе су нови вид процеса глобализације које подразумевају умрежавање више предузећа из различитих земаља са истим тржишним сегментима (Милисављевић, 2017). Чланством у стратегијској алијанси предузеће ојачава своје могућности при креирању вредности за потрошаче тако што омогућава стварање нових тржишта, нових могућности за комбиновање извора и стручности и бољу позиционираност на тржишту (Ид: 499). Тако је чланством Србије (али и осталих осам земаља у Асоцијацију Трансроманика), у оквиру Заједничког проширеног споразума Савета Европе, омогућено да се са својим споменицима културе који имају елементе романичког наслеђа, уписаних на УНЕСКО листу и представљају значајан део културно туристичке понуде Србије, ова рута боље позиционира на светском тржишту. Стратегијске алијансе су аналогне организацијама које управљају културно туристичким рутама. Тиме културно туристичка рута, као производ са економског становишта, једном темом, самим тим и тржишним сегментима и циљним групама, повезује више земаља које су саставни део, условно речено, „алијансе“, када је реч о овом производу. То се рефлектује на бољу тржишну позиционираност руте на светском тржишту, при чему нам конкуренти постају партнери. Избегавање конфликта међу конкурентима, постиже се помоћу усклађености на подручјима структуре, организације, културе, као и кадровској и оперативној усклађености (Duoma, 2000:56). Стратегија усклађености зависи од усклађености стратегија предузећа (Милисављевић, 2017:502). Уколико постоји усклађеност стратегија, у овом случају на релацији управљачког тела руте на нивоу Савета Европе и националног тела државе кроз који рута пролази, онда постоји основа за партнерство. У случају да то није тако, те не постоји могућност јачања усклађености, боље је и не сарађивати. Како наводи проф. Милисављевић, *чак и ако је усклађеност ограничена, партнери могу и треба да се одлуче за партнерство* (Иб). То је случај са већином пословних организација-асоцијација културно туристичких рута земаља кроз које оне пролазе.

Стратегије спроводе менаџери. Топ менаџери их генеришу ка оперативним менаџерима. Приликом формулисања стратегије потребно је остварити координацију између малог броја појединаца, али је при њеном спровођењу потребна координација

између више појединаца (Давид, 2013:236). Гембл и Томсон дају редослед потеза који доприноси најбољој примени стратегије и то (Gamble, Thomson, 2011:214; Милисављевић, 2017:518):

1. стварање организације (организационе структуре) која ће успешно спровести стратегију,
2. довољна алокација извора (расподела средстава) на критичне активности стратегије,
3. успостављање политика које омогућавају олакшано спровођење стратегије,
4. увођење побољшања у обављању ланца вредности (увести најбоље праксе),
5. увођење информационог система што ће омогућити запосленима да обављају своје улоге у спровођењу стратегије,
6. увођење награђивања и стимуланса или казни за остваривање стратегијских и финансијских циљева са успешно спроведеним стратегијама,
7. усклађивање радног окружења и културе организације са стратегијом,
8. примене и побољшање спровођења стратегије реализују успешни лидери које треба подстаћи и неговати.

Препоручљиво је да предузеће или организације не примењују више стратегија (Милисављевић; 2017). Произилази да је потребно да се предузеће, организација или институција хитро прилагоди променама што, у складу са тим, имплицира и промену стратегије. Џонсон (Johnson) предлаже програм стратегијске промене уз помоћ Сократовске методе питања и одговора, тако што промена стратегије садржи одговоре на питања (Johnson), 2011: 467):

- које је то време за које су потребне брзе промене,
- колико је промена потребно,
- које изворе и карактеристике предузећа треба одржавати,
- каква је хомогеност служби у управи и оперативним јединицама предузећа,
- које и колике су способности менаџера и запослених да се спроведе стратегија
- који је степен расположивих извора,
- колико су запослени спремни за промену,
- коју моћ има лидер предузећа да спроведе промене?

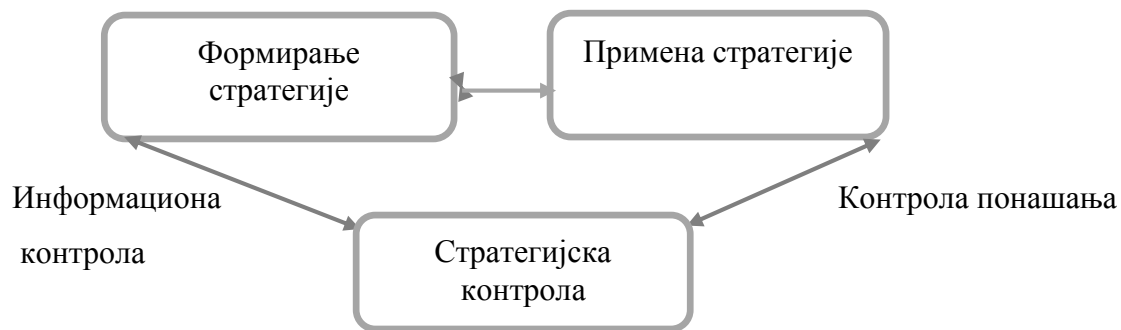
Како је управљање способност да се послови обаве преко других људи, тако је за спровођење стратегије потребно да су моћ и утицај у предузећу у рукама оних који знају и спремни су да покрену и спроведу промене (Милисављевић, 2017).

Контрола је фаза процеса управљања у којој се мери остваривање циљева и стратегија и ефикасности организације и у којој се предузимају мере корективне акције када се установи да је то неопходно (Милисављевић, 2017: 565).

Контрола оцењује спровођење стратешких одлука и за то има адекватна мерила. Вилен и Хангер (Wheelen&Hunger) наводе да при контроли треба обратити пажњу на следеће: (Wheelen, Hunger) 2004:259):

- контрола не треба да буде конфузна и треба да се заснива на минимуму информација. Правило је имати фокус на стратегијским факторима у односу 80:20, што значи пратити 20% фактора који опредељују 80% резултата.
- контрола треба да прати само важне активности и резултате без обзира колико су мерљиви,
- корективне акције контролисања треба предузимати благовремено, да би се добиле информације пре настанка проблема,
- користити краткорочну и дугорочну контролу,
- контрола треба да укаже на изузетке, тако да корективну акцију захтевају перформансе ван оквира толеранције,
- уколико се остваре стандарди акценат треба да је на наградама, а не на казнама.

Контрола указује на реалну оцену остваривања и (не)усклађивања циљева (Милисављевић, 2017). Саставни део стратегијске контроле је прилагођавање променама у интерном и екстерном окружењу.



Слика број 20. Приступ стратегијској контроли
(Dess и др., 2007:320; Милисављевић, 2017:578).

Како је приказано на слици број 20. формирање и примена стратегије предузећа, институција или организација су у интерактивном односу. Информациона контрола прати да ли предузеће ради праве ствари. Стратегијска контрола је у интерактивном односу са формирањем стратегије. Она прати формирање стратегије. Стратегијска контрола се врши на основу стратегијског плана, а врши је топ менаџмент, да би се затим наставила на нижим нивоима менаџмента (Higgins, 2002). Фокус стратегијске контроле је на постизању циљева организације (Станковић, Ђоковић, 2019:181). С друге стране, имамо и контролу понашања која подразумева интерактиван однос примене стратегије и стратегијске контроле.

3.4.2. Стратегије менаџмента у култури и културне политике

Стратегија је увек усмерена ка остваривању одређеног циља. Како наводи проф. Ђукић, *стратегија је избор одговарајућих могућности које доприносе остваривању визије и мисије стратешког плана* (Ђукић, 2012:127).

Пре појашњења стратегије културне политике, као најзначајнијег корака у стратешком планирању, потребно је истаћи значај основних принципа културне политике. Промене у друштву крајем 20. века условиле су промене у приступу и вођењу културних политика. Према Извештају Савета Европе из 1996, већина европских земаља је заснивала своје културне политике на четири кључна принципа: промоцији културног идентитета и културног стваралаштва, промоцији културне разноликости и промоцији учешћа у културном животу (Ид:241-246) и (Рамић, 2005-15-16). Према ауторки Ђукић, промоција културног идентитета и културног стваралаштва има за циљ да код грађана на бази

материјалне и нематеријалне културне баштине и савременог културног стваралаштва развије свест о припадности одређеном културном идентитету. Ђукић даље наводи:

на основу тога обликује имици држава, региона и градова на међународном нивоу. Тако култура и уметност преко промоције културног идентитета и културног стваралаштва доприносе политичком, социјалном и економском развоју друштва. (Ђукић, 2012:241-242).

Све више је заступљена интерпретација културне баштине за коју су задужени кустоси или аниматори, чиме се друштвеној заједници на суптилан начин приближава и нематеријално културно наслеђе, начин и стил живота. Актуелна је дигитализација културне баштине уз помоћ најиновативнијих медија и технологије, као и велики број сценско-уметничких перформанса, интерактивних садржаја у оквиру занатских и уметничких радионица које привлаче велики број туриста и посетилаца (Иб). Промоција културне разноликости заснована је на слободном развоју свих културних вредности. Водећи се овим принципом културне политике, УНЕСКО је 2005. донео Конвенцију о заштити и унапређењу разноликости културних израза која потврђује: *да је културна разноликост својствена човечанству, она обликује заједничко наслеђе човечанства, те је стога треба неговати и чувати на добробит свих... наглашавајући потребу укључивања културе као стратешког елемента у државне и међународне развојне политике, као и у међународну сарадњу у области развоја.* Промоција учешћа у културном животу је утемељена у Фаро конвенцији о вредности културног наслеђа, која истиче значај и обавезу укључивања локалне заједнице у стварању, креирању и конзумирању културе. То даље имплицира међусекторску сарадњу - повезивање јавног и цивилног сектора, владиних и невладиних институција, међуресорну сарадњу на свим нивоима и међународну сарадњу, која из тога произилази као логичан след партнерских односа на глобалном нивоу.

Аутори Ђукић, Драгићевић-Шешић и Драгојевић, издвајају следеће стратегије менаџмента у култури и културне политике (Ђукић, 2012; Драгићевић-Шешић и Сањин Драгојевић, 2005; Кривошејев, 2012):

- **Програмско-организационе компетитивне стратегије** - имају за циљ да на основу спроведених истраживања повежу активности културних институција са потребама средине (Кривошејев, 2012). Ова група стратегија се односи на: *диверсификацију програма, диверсификацију ресурса, повећање обима продукције и услуга (броја*

запослених), комерцијализацију програма и ширење услуга, развој публике и ширење тржишта и програмско фокусирање или смањивање организације.

Диверсификација програма је стратешки правац ка коме се крећу институције културе када у њиховој средини не постоји потреба и интерес публике за постојећим програмским садржајима. Ова стратегија подразумева разноврсније програмске садржаје и уклапање у културни плурализам, чиме се делује на различите циљне групе, задржава постојећа и привлачи нова публика. Ова стратегија захтева јачање међусекторске сарадње и утиче на мотивисаност запослених који годинама раде на истим програмима, што их неретко води у неинвентивност и рутину која имплицира нижи квалитет програма.

Диверсификација ресурса се односи на финансијске, људске, просторне и материјалне ресурсе (Кривошејев, 2012). То подразумева да се мења извор финансирања (пored буџетског, тржишно и мешовито финансирање), ради на додатном усавршавању и обуци запослених у новим условима пословања, увођењу самозапошљавања и волонтерства и проширењу, преуређивању и опремању институција културе у складу са потребама публике и тржишта (ИБ).

Стратегија повећања обима продукције често доводи до раста организације и повећања броја запослених.

Стратегија комерцијализације програма и ширења услуге настаје услед несталних издавања за културу. Уновчавају се већ постојећи производи институције културе на основу понуде нових културних производа или садржаја. Тако се из основних делатности организују радионице (нпр. позоришне) или креирају додатне услуге (отварање продавница, ресторана, хотела), како би се повећали приходи. Пажљивом политиком цена, маркетиншким алатима и пословном политиком одржавају се естетски и програмски критеријуми институције културе. Ову стратегију не треба избегавати јер комерцијализација не води увек у декаденцију.

Развој публике и ширење тржишта подразумева активности усмерене на ширење тржишта и дугорочно анимирање публике. Циљеви ове стратегије су фокусирани на стварање додатних прихода и побољшање финансијске сигурности организације. Ризик у примени ове стратегије је немогућност повраћаја уложених новчаних

средстава у маркетинг, који је ради ширења тржишта, неминован. Ова стратегија је повезана са стратегијом диверсификације.

- **Стратегије постизања квалитета** су усмерене на остваривање изузетног квалитета у професионалној области којом се институција бави. У тесној је вези са програмско организационом стратегијом. Стратегија подршке развоју квалитета, подразумева и хармонизацију са професионалним стандардима пословања, обезбеђивање ексклузивног права у договору са надлежним министарствима и другим органима управе везано за специфичне пројекте, едукацију и трансфер знања и вештина који обезбеђује нова поља деловања актерима у организацији. Ова врста стратегије је важна за организације културе које настоје да се добро позиционирају на међународном нивоу и делују на светској културној сцени.
- **Стратегије повезивања** су оријентисане на партнерство, умрежавање, интернационализацију, децентрализацију деловања и интерсекторско повезивање. Њени принципи је чине актуелном у данашњим условима културног и друштвеног развоја. Ове стратегије се заснивају на партнерству и повезивању на локалном нивоу (повезивање цивилних иницијатива), преко регионалног (интерсекторског) до међународног (мреже и копродукције). Стратегије карактерише децентрализација, деконцентрација и међувладина сарадња. На темељима ових стратегија, потпомогнутих динамиком европских интеграција и нових фондова и програма на европском нивоу, јача међународна и регионална сарадња. Са становишта културне политике, повезивање се односи на дијалог и умрежавање јавног, приватног и невладиног сектора, што представља међусекторску сарадњу. Да би међусекторска сарадња била успешна, потребно је успоставити адекватну унутарсекторску сарадњу. Партнерство се најчешће односи на финансијска улагања приватног сектора у јавни сектор културе, те је и приватни сектор заступљен у управним одборима институција културе. Ове стратегије карактерише децентрализација, деконцентрација и међувладина сарадња. Међуресорна сарадња између различитих сектора (туризма, културе, образовања, привреде) је неопходна приликом остваривања одређених пројектних активности и резултата.

Међуминистарска сарадња представља хоризонталну сарадњу између институција (министарстава, покрајинских градских или општинских

секретаријата). Вертикална сарадња државних органа управе на нивоу држава-регија-општина представља међувладину сарадњу, што захтева децентрализацију при доношењу кључних одлука. Међународна сарадња, где је интернационализација облик стратегије, заснива се на мултилатералним и билатералним међународним односима. На темељима ове стратегије, потпомогнута динамиком европских интеграција и нових фондова и програма, јача међународна и регионална сарадња. Рад сектора културе и туризма се заснива на многим препорукама и конвенцијама међународних организација, при чему је у овом раду акценат на препорукама и конвенцијама УНЕСКО, Савета Европе и UNWTO. На стратегији повезивања се ослања једна од стратегија управљања културно туристичком рутом Трансроманика у Србији.

- **Стратегије јавног деловања** се примењују при позиционирању институција културе од јавног значаја у спољњем окружењу и на тржишту кроз лобирање, осмишљене маркетиншке активности, адекватну промоцију и дифузију програмских активности (Кривошејев, 2012). Групи ових стратегија припадају: *позиционирање у јавности и развој препознатљивости* (синергијом програмских и ПР активности за установе које су изгубиле положај у друштву), *лобирање и добијање подршке* (окупљањем уже и шире културне јавности око јасно дефинисаног и практично остварљивог друштвеног циља) и *стратегија јавног аранжмана и промене јавног простора* (приликом ширења поља деловања од ужег културног на шири друштвени план). Најкоришћеније су од стране међународних организација као носиоци пожељних друштвених промена.
- **Стратегије постизања одрживости** се спроводе кроз стратегијске процес-стратегије: *деетатизације и приватизације, постизање минималне самоодрживости, спајања организација и измештања у другу средину.*

Приватизација као стратегија одрживости била је заступљена осамдесетих година 20. века услед ширења неолиберализма, преласком јавне (државне) имовине у приватно власништво. Управљачке улоге државних институција преносиле су се на професионални менаџмент у приватном власништву у циљу побољшања ефикасности пословања. Главни извор средстава за финансирање у културу су средства државе, а додатни извори потичу из различитих фондова по основу

програма и грантова. Многе установе културе у Европи су применом ове стратегије постале акционарска друштва као нпр. Бечка опера када је трансфер власништва извршен тако што је сва одговорност финансијског менаџмента пренета на директора.

Стратегија минималне самоодрживости се користи када државни органи желе да одрже постојеће јавне установе културе у земљи. Својствена је неповољним околностима проистеклим из великих економских, социјалних и друштвених криза и ратних сукоба. Ова стратегија је једина алтернатива у наведеним околностима. Заснива се на волонтеризму, коришћењу раније стечених ресурса и њиховим максималним искоришћењем. Установе културе се у оваквим ситуацијама чувају системским решењима, уз примену различитих инструмената који омогућавају проналажење допунских извора финансирања и ширег функционисања њихових делатности (Кривошејев, 2012:). Успешност спровођења ове стратегије зависи од способности организација да се прилагоде датим условима, њихове иновативности и деловања професионалног менаџмента.

Стратегија спајања организација користи се када је опстанак институције културе као самосталне организације немогућ те би се спајањем остварио бржи организационо-програмски развој. Иако се ретко примењује, држава услед неефикасног и неефективног рада институције културе и немогућности финансирања из државног буџета, може донети одлуку о спајању са другом организацијом.

Стратегија измештања у другу средину се примењује када политички и економски услови не дозвољавају опстанак или даљи развој организације или у случају када организација процени да у другој средини може имати боље услове за даљи развој.

- *Стратегија гашења или укидања* је добар избор за организације у окружењу кога карактеришу велике економске, политичке и социјалне промене које је угрожавају или чине њено деловање бесмисленим. Тада организација може пренети свој културни капитал у другу организацију и чекати повољан тренутак за њено оживљавање, или да настави са активностима у оквиру друге организације. Уколико у датим околностима организација не може да одржи свој позитиван имиџ и реноме, боље решење је затворити је.

Од свих наведених стратегија менаџмента у култури и културне политике, када је реч о стратешком управљању културно туристичким рутама као производу културног туризма, највише се може ослонити на стратегију повезивања и стратегију диверсификације програма као дела програмско-организационе компетитивне стратегије.

3.4.3. Стратегија у туризму

Најважније одлуке за предузећа која се баве туризмом су одабир менаџмент и маркетинг стратегије и организациона структура, која је по правилу тржишно оријентисана. То су истовремено и два најважнија фактора остваривања економске ефикасности и ефективности предузећа у туризму (Черовић, 2020). Редослед корака при формулисању стратегија са економског становишта, на исти начин се спроводи и код предузећа у туризму. Најпре се дефинише стратегијска мисија, потом циљеви, следи формулисање стратегије чиме се долази до стратегијског плана. Конкурентску предност на тржишту, туристичко предузеће остварује ниским трошковима и диференцирањем производа или услуга (Портер, 1985:11). С тим у вези, при формулисању стратегије у туристичким предузећима полази се од три генеричке стратегије (Черовић, 2020:137):

- *вођство у трошковима*
- *диференцирање*
- *усредсређеност (фокусирање)*

С обзиром на то да се у фази моделовања одређује адекватна стратегија за управљање културно туристичком рутом Трансроманика, као својеврсним производом културног туризма, уочава се као могућа стратегија диференцирања. Стратегија диференцирања усмерена је на остваривање конкурентне предности на основу јединствености у задовољавању преференција (жеља) туриста. То даље имплицира да треба развијати јединствену туристичку понуду засновану на развоју нових културних и уметничких програма и услуга, која ће бити атрактивнија у поређењу са тренутном понудом на тржишту.

Вредност услуге, доживљаја или осећања, који су кључне вредности у туризму, треба да буду јединствене. Не може се у овој фази рећи да је културно туристичка рута Трансроманика у Србији супериорнија у односу на друге туристичке производе који се нуде

на тржишту, али се може рећи да је јединствена (по теми, садржајима, доживљајима, осећајима, структури производа). Главни елементи вредности овог производа су: ексклузивност, оригиналност и оријентација на квалитет (Ид:139). Наведена стратегија је добра, између осталог због тога, што штити од конкуренције, а њеном применом се може повећати стопа добити и добра је брана од супститута (Милисављевић, 2017:272). Међутим, у пракси се предузећа у туризму не могу ослонити само на једну генеричку стратегију, те стога користе **стратегију фокуса (усредсређености)**, која се најчешће базира на комбинацији стратегије вођства у трошковима и диференцирања, или коришћењем једне од њих (Ид). При томе је усредсређено на мање тржиште тј. тржишну нишу коју може ефективније и ефикасније да опслужује. Уколико је квалитет производа виши, њихове тржишне нише су високо платежни гости и познате личности. Ако је квалитет производа нижи, формирају се тржишне нише које чине студенти, туристи трећег доба, екскурзије и сл. (Черовић, 2020). Конкурентска предност се постиже ефикаснијим уочавањем тржишних промена, брзом прилагођавању корисника услуга, креативношћу, иновативношћу, креирањем нових идеја и њиховом имплементацијом у производ. Тиме се истовремено брани од других предузећа која желе да га имитирају и умање оригиналност његове понуде.

3.4.4. Туристичка политика

Туристичка политика је заправо јавна практична политика коју води држава и ресорно министарство за туризам у оквиру овог сектора. Може се дефинисати као скуп прописа, правила, смерница, директива, као и развојних, промотивних циљева и стратегија које обезбеђују оквир у коме се доносе колективне и појединачне одлуке које директно утичу на дугорочни развој туризма и дневне активности унутар дестинације (Goeldner & Ritchie, 2006). Сврха туристичке политике је да интегрише економске, политичке, културне, интелектуалне предности туризма и повеже их са људима, дестинацијама и земљама у циљу побољшања квалитета живота (Edgell, DelMastro Allen, Smith, Swanson, 2008:8). Тиме би се обезбедио темељ за мир и просперитет на глобалном нивоу (Иб). Ова секторска политика тежи да туристима и посетиоцима пружи висококвалитетна искуства од користи за заинтересоване стране на нивоу дестинација, истовремено обезбеђујући очување еколошког, друштвеног и културног интегритета дестинације. Кључни циљ туристичке

политике је да обезбеди бољи квалитет живота локалног становништва на нивоу дестинације. Активности јавног, приватног и непрофитног сектора у оквиру туризма играју важну улогу у креирању политике у туризму. То се даље рефлектује на секторске политике и политичке одлуке у вези са развојем других привредних грана повезаних са туризмом. Посебан значај у развоју туризма се поклања одрживом развоју посматраном са економског, социолошког, културолошког, еколошког и друштвеног становишта. Из тог разлога се, при креирању туристичке политике, у фокус осим задовољења потреба туриста и посетилаца, ставља и корист за локално становништво, те очување и одговорно коришћење природног и културног наслеђа. Узимају се у обзир све заинтересоване стране при креирању ланца вредности у туризму и тежи поспешивању сарадње између јавног приватног и невладиног и цивилног сектора. Туристичка политика треба да буде оријентисана ка будућности, уравнотежена и свеобухватна и да укључује интересе свих туристичких актера.

За успешно креирање туристичке политике, неопходно је знати у ком правцу дестинација жели да се развија и који су дугорочни циљеви развоја. Функција туристичке политике се рефлектује кроз обезбеђивање (Черовић, 2020:193):

- *услова за примену закона и уредби које се доносе у Сектору туризма,*
- *контроле прихватљивог понашања у реализацији предвиђаних активности,*
- *креирања заједничких директива, правилника и норми за све или већину актера у туризму,*
- *управљања процесима успостављања консензуса око посебних визија, стратегија и циљева развоја за поједине туристичке дестинације или производе,*
- *оквира за јавне или приватне расправе о улози туризма у националној економији и друштву,*
- *ефикасног односа са другим секторима и друштвом у целини,*
- *дневног утицаја на маркетинг активности на националном нивоу, организације великих догађаја, управљање кључним атракцијама и сл.*

На креирање туристичке политике утичу и политике из других сектора, али и стратешки циљеви туризма на националном нивоу. Сектор за туризам ресорног Министарства за туризам Републике Србије је, између осталог, задужен за спровођење Закона о туризму и Стратегије развоја туризма Републике Србије, правне регулативе и

мера економске политике које утичу на пословање туристичке привреде, као и за предлагање одговарајућих мера у циљу развоја туризма, праћење трендова на међународном туристичком тржишту и предлагање мера у циљу усклађивања домаће туристичке понуде са савременим трендовима у туризму⁶. Утемељени у Закону о туризму и Стратегији развоја туризма Републике Србије 2016-2025, донесени су Правилници и уредбе на основу којих се спроводи туристичка политика. Буџетом Републике Србије се опредељују средства за развој сектора за туризам која се даље уредбама и директивама распоређују на програме за финансирање пројеката развоја туризма чији су носиоци јавни, приватни и невладин сектор. Удео буџета за туризам у укупном буџету Републике Србије за 2021. годину износио је 0,36%⁷. Закључком Владе РС, 05 Број: 401-11488/2021 од 9. децембра 2021. године, усвојен је Програм распореда и коришћења субвенција, трансфера и дотација намењених за пројекте развоја туризма у 2022. години. На основу тога су расписани конкурси за доделу субвенција, дотација и трансфера намењених за пројекте развоја туризма. То је уобичајена процедура која се спроводи сваке године од демократских промена у Србији од 2001. године. Опредељена средства су у складу са Законом о буџету намењена за финансирање пројекта туристичке инфраструктуре и пројекте промоције, едукације и тренинга у туризму. Корисници ових средстава су јавна нефинансијска предузећа и организације, а део донација је намењен невладиним организацијама. На предлог Министарства, усвојена је Уредба о условима и начину коришћења кредитних средстава за подстицање квалитета туристичке понуде (Службени гласник РС, број 12/22) и расписан конкурс за доделу кредитних средстава за подстицање квалитета туристичке понуде. Посебан део буџета туризма се издваја за маркетиншко промотивне активности Туристичке организације Србије. Из наведених средстава су финансирани пројекти развоја туризма, од којих и оних који се тичу инфраструктуре и супраструктуре појединих сертификованих рута. Такви пројекти су представљени у истраживачком делу рада, где се може уочити да је финансирање инфраструктурних пројеката за развој туристичке руте

⁶ Министарство туризма и омладине: <https://www.mtt.gov.rs/tekst/93/sektor-za-turizam.php>, приступљено: 01.06.2022.

⁷ Параграф, Закон о буџету: www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-budzetu-republike-srbije-za-2021-godinu.htm, приступљено: 17.01.2022.

Трансроманика у Србији, у посматраном периоду од 2007. године када је сертифицирована до 2021. године, било више него скромно.

Туризам Србије своје стратешке политике и развојне пројекте заснива на Одрживим циљевима УН 2030, Зеленој агенди за Западни Балкан, као и препорукама и директивама на националном нивоу и нивоу ЕУ, као и на нивоу међународних организација (UNWTO и УНЕСКО). У мају 2023. године Србија је потписала Споразум о чланству у Глобалном савету за одрживи туризам (Global Sustainable Tourism Council – GSTS)⁸. Наведени Споразум ће омогућити Србији да добије подршку за прилагођавање глобалним стандардима одрживости у туризму, у складу са потребама наше земље, као и да се промовише као земља одрживог, домаћинског туризма широм света⁹. Глобални стандарди одрживог туризма подразумевају испуњење критеријума који су посебни за хотелску индустрију, организаторе путовања и развој дестинација. Стратешки циљеви развоја туризма Србије су повећање конкурентности и атрактивности туристичке понуде и производа дефинисаних Стратегијом развоја туризма Републике Србије 2016-2025, јачање међуресорне, међуминистарске и међународне сарадње активностима у оквиру програма и пројеката на националном и регионалном нивоу (пројекти прекограничне сарадње и регионалних иницијатива), као и активностима у међународним организацијама. У том светлу, креирање јединствене туристичке понуде за заједничко европско тржиште је правац коме стреми туризам Србије.

3.5. Дестинацијска менаџмент организација

Према Вебстеровом речнику (Webster's Dictionary) термин „одредиште“ (destination) се користи за означавање „места постављеног за крај путовања“ – тј. географског подручја (места, одмаралишта, региона, земље, итд.) где путник намерава да време проводи ван куће (Manente, Minghetti, 2006:229). Са економског и маркетиншког становишта туристичка дестинација је више од географског места. То је спајање производа, услуга, природних ресурса, вештачких елемената и информација које је у стању да привуче одређени број

⁸ Министарство туризма и омладине: <https://mto.gov.rs/vest/2252/srbija-postala-clanica-globalnog-saveta-za-odrzivi-turizam-.php>, приступљено: 01.06.2023.

⁹ UNDP Serbia: <https://www.undp.org/sr/serbia/news/srbija-se-pridruzila-globalnoj-inicijativi-za-odrzivi-turizam>, приступљено: 01.06.2023.

посетилаца и туриста у неко место (Леипер, 1995). Са аспекта туристичке понуде, одредиште или дестинација се може дефинисати из две различите перспективе (Manente, Minghetti, 2006):

- *Као туристичко место, где су развијене туристичке активности и у њему се производе и троше туристички производи;*
- *Као туристички производ или специфична понуда која укључује скуп ресурса, активности и заинтересованих страна на нивоу локалне заједнице.*

Према Закону о туризму Републике Србије (Сл. гласник РС, број 17/2019), Члан 3. Став 31. *Туристичка дестинација је одредиште туристичког путовања које својом опремљеношћу омогућава прихват и боравак путника.*

Анализа туристичке дестинације захтева интердисциплинарни и мултидисциплинарни приступ. Управљање дестинацијом (destination management) подразумева доношење валидних одлука и спровођење функционалних надлежности – управљање (планирање, организација и контрола пословних активности) (Manente, Minghetti, 2006:230). Осим управљања, дестинацијска менаџмент организација (ДМО) има улогу да креира визију дестинације у будућности. То се постиже одговарајућим јавним политикама и активностима управљања које подржавају интеграцију активности различитих сектора и заинтересованих страна. На тај начин се ствара јединствени систем понуде туристичких производа који задовољавају преференције потрошача (туриста и посетилаца), обезбеђују одрживи раст и развој синергијом јавног и приватног сектора уз очување идентитета локалне заједнице (Manente, Cerato, 2000). Према Закону о туризму Републике Србије (Сл. гласник РС, број 17/2019), члан 3. став 5: *Дестинацијска менаџмент организација је привредно друштво или друго правно лице основано ради управљања туристичком дестинацијом (планирање, организовање, маркетинг и вођење), чији оснивачи могу да буду из јавног и приватног сектора.*

Концепт управљања дестинацијом је шири од концепта дестинацијског маркетинга (destination marketing), који се бави промоцијом имица дестинације и дистрибуцијом локалних туристичких производа (Dolnicar, Mazanec, 1998; Keller, 2000). Са друге стране, према ставовима Мила, Мориса и Лепера (Mill, Morrison i Leiper) дестинацију треба посматрати са становишта система, који чини група актера повезаних међусобним односима са одређеним правилима, где деловање сваког актера утиче на деловање осталих,

тако да заједнички циљеви морају бити дефинисани и постигнути координацијом (Mill i Morrison, 1985; Leiper 1990;). Прво се идентификују јавни и приватни актери, а потом њихове надлежности и улоге у систему дестинације. То даље намеће потребу да се разуме шта различити актери очекују од дестинације. Следећи корак је истраживање тржишта како би се дошло до ставова туриста након потрошње одређених производа и услуга приликом посете дестинације. Из добијених информација сагледавају се очекивања туриста према понуди дестинације. Улога приватног сектора је да пружи туристима одређене користи за одређену новчану надокнаду, од које ће један део уплаћивати кроз порезе јавном сектору. С друге стране, јавни сектор треба да обезбеди оптимално коришћење јавних туристичких ресурса према принципима одрживости (одрживо коришћење природних ресурса, квалитет живота, идентитет дестинације и сл.).

Према Оперативном приручнику за примену модела дестинацијске менаџмент организације у туризму, разликују се следећи нивои дестинацијских менаџмент организација¹⁰:

1. *Националне туристичке организације (НТО) - задужене за менаџмент и маркетинг туризма на националном нивоу;*
2. *Регионалне менаџмент организације (РМО) - задужене за послове управљања и менаџмента у туризму само на одређеном географском простору – регији, који обухвата више општина или градова, најчешће подељен према административним границама регија;*
3. *Локалне дестинацијске менаџмент организације (ДМО) - задужене за менаџмент и маркетинг на нивоу општине или града као постојећи облици дестинацијске менаџмент организације (Borzuszkowski,2014);*
4. *Туристички информациони центри (ТИЦ) као део ДМО - задужене за пружање адекватних информација туристима и посетиоцима.*

Од свега наведеног, у Србији послују само Национална туристичка организација (Туристичка организација Србије), регионалне туристичке организације, ЛТО и ТИЦ које

¹⁰ Хрватска туристичка заједница, оперативни приручник за примену модела дестинацијске менаџмент организације у туризму: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf> , приступљено: 07.07.2022., стр. 6.

се финансирају искључиво из буџета (државних, градских или општинских). Заправо, потребно је да туристичке организације на националном, регионалном и локалном нивоу, прерасту у ДМО. С обзиром на то да локалне туристичке организације нису довољно снажне да координирају акције, остварују профит и балансирају између политичких циљева и маркетиншких потреба, решење би било оснивање дестинацијске менаџмент организације која може да финансира активности и оперативно обавља послове (Bieger, 19976).

Начин финансирања ДМО се разликује, али најчешће је то комбинација јавно приватног партнерства. Како је наведено, у Србији се све туристичке организације финансирају из националних или локалних извора средстава (буџета).

Улога и одговорност	Национални ДМО	Регионални ДМО	Локални ДМО
Промоција, стварање имиџа и брэнда	❖	❖	
Подстицање предузетништва	❖	❖	❖
Прикупљање и дистрибуција информација	❖	❖	❖
Помоћ при букингу			❖
Координација и управљање			❖
Пружање информација и резервација туристима и посетиоцима			❖
Тренинг и едукација		❖	❖
Пословно саветовање		❖	❖
Креирање производа		❖	❖
Развој нових и унапређење постојећих манифестација и управљање манифестацијама			❖
Развој и управљање атракцијама			❖
Стратегија, истраживање и развој	❖	❖	❖

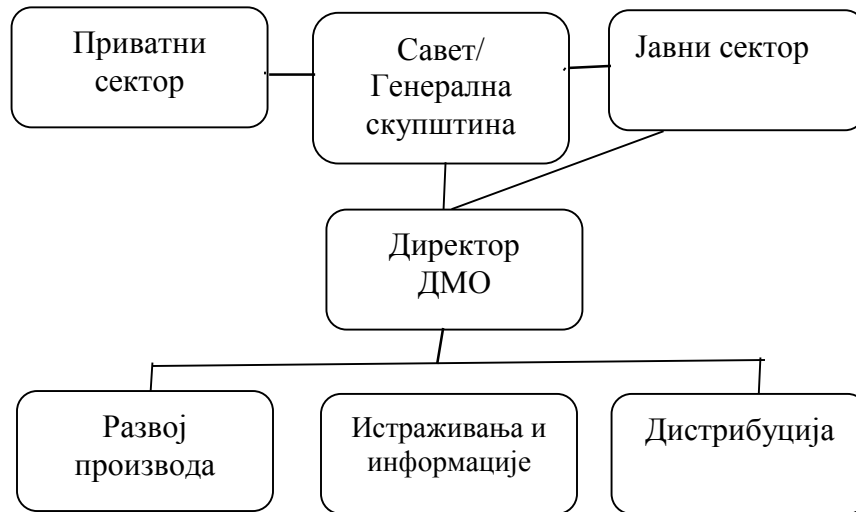
Табела број 7. Улоге и одговорности ДМО на националном, регионалном и локалном нивоу
(Петрић, Ј., 2011:191)

Како је приказано у Табели број 7. националне ДМО фокус својих активности стављају на промоцију и дистрибуцију информација и стратешко управљање развојем туризма. Регионалне ДМО задужене су за исте активности које имају и националне ДМО, са додатним активностима које су усмерене на креирање и унапређење туристичких производа, организовање едукација запослених у туризму и размену информација кроз пословно саветовање. Локалне ДМО су задужене за све улоге и одговорности наведене у Табели 7. осим креирања бренда. Заправо локалне туристичке организације спроводе стратешке циљеве туризма на оперативном нивоу у складу да циљевима националне ДМО и политика у туризму земље. Чланови ДМО могу укључити субјекте повезане са угоститељством, попут хотела, ресторана, туроператора, државних органа и било ког појединца или компаније које су директно или индиректно повезане са туризмом (Seric Nonovic, Klaran 2021:164). У ДМО је неопходно створити интегрални туристички производ, а то подразумева: уређење појединих туристичких атракција, осмишљавање концепта умрежавања целокупне туристичке дестинације, обезбеђивање довољног броја смештајних капацитета, пружање адекватних угоститељских услуга и креирање туристичких атракција које ће бити спремне за тржиште (ИБ). Потребно је усаглашавање свих заинтересованих страна за креирање комплетног туристичког производа који ће задовољити не само потребе туриста, већ и локалне заједнице.

Одговорности ДМО-а морају укључивати „екстерни маркетинг дестинације“ (ЕДМ) и „интерни дестинацијског маркетинга“ (ИДМ) (Presenza i dr., 2005). Функција ЕДМ обухвата све промотивне активности које имају за циљ повећање броја посетилаца на дестинацији. ИДМ активности обухватају све остале активности усмерене на интерне иницијативе у оквиру дестинације, које нису у вези са промоцијом и комерцијализацијом, већ са развојем одрживог туризма. Већину ДМО-а карактерише следеће (Stange и др., 2011; Wraai и др., 2010):

- *Најчешће су независне непрофитне организације;*
- *Прикупљање прихода је засновано на чланству;*
- *Њихови чланови су различите заинтересоване стране у туризму у оквиру дестинације;*
- *Њима обично управља управни одбор или извршни одбор;*
- *Имају своје прописе и подзаконске акте;*

- Њихови извори финансирања могу бити јавни и приватни;
- Постоји јасна расподела одговорности и адекватне оперативне структуре;
- Доношење одлука је транспарентно и укључује различите заинтересоване стране;



Слика број 21. Модел управљања и актери дестинацијске менаџмент организације
(Horwath HTL., 2008. у Seric Honovic, Klapan, 2021:164)

На Слици број 21. актери ДМО су представљени кроз координацију јавног и приватног сектора који своје представнике имају у Генералној скупштини или Савету. Јавни сектор бира и поставља директора ДМО, који је одговоран за рад Генералној скупштини. Директор ДМО руководи пословним јединицама: развој производа, истраживање и информације и дистрибуција. Како наводе аутори Seric i Honovic пословне јединице имају следеће надлежности (Seric Honovic, Klapan, 2021:164-165):

- Развој производа је надлежан за послове подизања конкурентности, адекватно спајање елемената понуде и производа, организовање догађаја и припрему подношења предлога пројеката који се финансирају из домаћих фондова, програма Европске уније и других међународних организација;
- Информације и истраживање се баве креирањем и израдом промотивног материјала, ажурирањем званичне интернет (web) странице ДМО и праћењем рада туристичких информативних центара;
- Дистрибуција је задужена за пласман и дистрибуцију финалних производа.

Задаци ДМО су¹¹: стратешко планирање, управљање и надзор организацијом, организовање тренинга и едукације, повезивање са пословним (приватним сектором) и континуирано истраживање и креирање значајне статистичке базе података. Приходе ДМО остварује из више извора финансирања (јавних и приватних). ДМО делују као посредници између спољашњег конкурентског окружења и унутрашњег окружења дестинације. У спољном конкурентском окружењу, циљ ДМО је прикупљање знања и унапређење конкурентске позиције дестинације на тржишту. Унутар интерног окружења, циљ је промовисање и ширење овог знања и сарадње између заинтересованих страна (Sxeehan и др. 2016). Заправо својим деловањем и активности ДМО повећава конкурентност дестинације.

Katsoni i Segarra-Oña (2018: 549-553) наводе да су Carrillo-Hidalgo I., Pulido-Fernández J.I. истражили тридесет пет најбољих градских дестинација у свету које имају ДМО по принципу јавно-приватног партнерства, у различитим правним структурама, одговорним за управљање или промоцију дестинације. Резултати њихових истраживања су показали следеће (ИБ): све испитане ДМО, са изузетком једне, сматрају да је порез на смештај најпогоднија формула за одрживи развој туризма у њиховом граду. Један од предлога је да треба утврдити порезе које би хотелска предузећа плаћала директно на основу прихода остварених издавањем соба. У том случају клијент не би био крајњи порески обвезник, већ хотел или лице које издаје смештај у приватном власништву. Једна од опција је да би власник хотела могао да „превали“ ово пореско оптерећење на цену собе коју би опет плаћао крајњи корисник. Најраспрострањенија правна форма ДМО је непрофитни ентитет који се сматра најефикаснијим по питању пословања и флексибилним по питању управљања. Организационе структуре већине испитаних ДМО засноване су на линеарном моделу организације по принципу хијерархије и одржавању јединства командовања. Како би унапредили ефективност и ефикасност пословања, предлаже се да ДМО имају организационе структуре које су више усмерене ка тржишту, па би за њих била повољна матрична или пројектна организациона структура. Осим приватних извора финансирања преко такси, један део финансирања је из јавних буџета, а један од чланарине.

¹¹ Хрватска туристичка заједница, оперативни приручник за примену модела дестинацијске менаџмент организације у туризму: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>, приступљено: 07.07.2022. стр. 9.

Приватни сектор учествује у управљању дестинацијом и највише је ангажован по питању промоције дестинације. Однос јавног и приватног сектора у финансирању дестинације је пропорционалан, с тим што је уобичајено да средства из јавних извора финансирања учествују нешто више од половине. Дакле, они су и даље зависни од владиног сектора (директних државних трансфера), док се мањи део финансира из сопствених извора финансирања. Испитивања аутора (Carrillo-Hidalgo I., Pulido-Fernández J.I. у Вицку Катсони, Segarra-Оћа, 2018: 543-562) указују да се - осим пореза на смештај размишља и о наплаћивању пореза од прихода хотела и осталих смештајних објеката. Резултати даље указују да детаљнија анализа финансијске структуре ДМО показује да је око 70% укупних финансија подељено између: доприноса градске власти (27,5%), продаје туристичких производа и услуга (15%), институционалних доприноса (нејавних 9,5%).), пореза на смештај (8,5%), управљања резервацијама (6%) и чланарина (4%) (Ид:560). Остатак чине пројектне активности, док је финансијско учешће привредних комора и пословних удружења готово занемарљиво. Пример из најближег окружења, који је искорачио ка успостављању ДМО је Република Хрватска. У њој су Национална туристичка заједница, као и локалне туристичке заједнице у процесу прерастања у ДМО. Финансирају се једним делом из јавних прихода, делом од прихода од боравишне таксе, чланарина туристичких посленика и донација и средстава програма ЕУ фондова за суфинансирање пројеката као и приходима од пружања комерцијалних услуга¹². Средства од боравишне таксе и туристичке чланарине треба првенствено усмеравати на подизање конкурентности подручја на коме се ДМО налази.

Мада се појам ДМО дефинише у Закону о туризму, у Србији још увек не постоји детаљно правно регулисан оквир за оснивање дестинацијских менаџмент организација, иако се о томе доста говори. За управљање културно туристичком рутом Трансроманика у Србији која пролази кроз више културних локалитета и повезује градове и општину, један од начина управљања и организације могла би бити ДМО. То из разлога, јер постоји више заинтересованих страна у јавном и приватном сектору, али и представника СПЦ који би могли бити њени чланови и учествовати у управљању и развоју туристичких производа на рути, па и самом рутом као интегралним производом културног туризма.

¹² Иб.

3.5.1. Пример ДМО у Србији

У другој половини 2022. године отпочела је са радом једина ДМО у Србији, чији се процес конституисања наставља и у 2023. години. При размишљању о креирању модела организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији који би представљао пословни ентитет по коме би функционисало управљачко тело поменуте руте и начин организовања и финансирања, наметнула се потреба да се и овај постојећи модел ДМО у Србији детаљније упозна и објасни. Из тог разлога је, методом анкете, анкетирана менаџерка ДМО, Јелена Петковић, у периоду децембар-март 2023. године. Одговори на анкету су интерпретирани у овој тачки рада у тексту који следи.

Као огранак Регионалне агенције за економски развој Шумадије и Поморавља д.о.о.¹³ (у даљем тексту: Регионална агенција) регистрован је ДМО под називом „Огранак за дестинацијски менаџмент“ (у даљем тексту ДМО Шумадије и Поморавља). Скупштина оснивача Регионалне агенције је 23.12.2021. године донела Одлуку о образовању наведеног огранка. Огранак је регистрован у Агенцији за привредне регистре 25.3.2022. године. Узимајући у обзир постојећи институционални, предузетнички и цивилно-друштвени потенцијал Шумадије и Поморавља, као и финансијске капацитете, разматрани су различити организацијски модели ДМО Шумадије и Поморавља, са више могућих правних форми. Као најизводљивији идентификован је уговорни или пројектни ДМО при чему правни легитимитет преузима Регионална агенција која већ има стабилну структуру на нивоу макродестинације Шумадије и Поморавља. Овај начин организације ДМО је привременог карактера, док се не створе услови за оснивање новог пословног ентитета.

Законска основа за издвајање ДМО Шумадије и Поморавља из Регионалне агенције су: Закон о привредним друштвима (Сл. гласник РС, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. Закон, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019. и 109/2021), Закон о регионалном развоју (Сл. гласник РС, бр. 51/2009, 30/2010. и 89/2015 - др. Закон) и Закон о локалној самоуправи (Сл. гласник РС, бр. 129/2007, 83/2014 - др. Закон, 101/2016 - др. Закон, 47/2018. и 111/2021 - др. Закон). Према члану 8. Закона о привредним друштвима дефинисана је правна форма друштва са ограниченом одговорношћу (д.о.о.). док су лица која га чине, чланови друштва

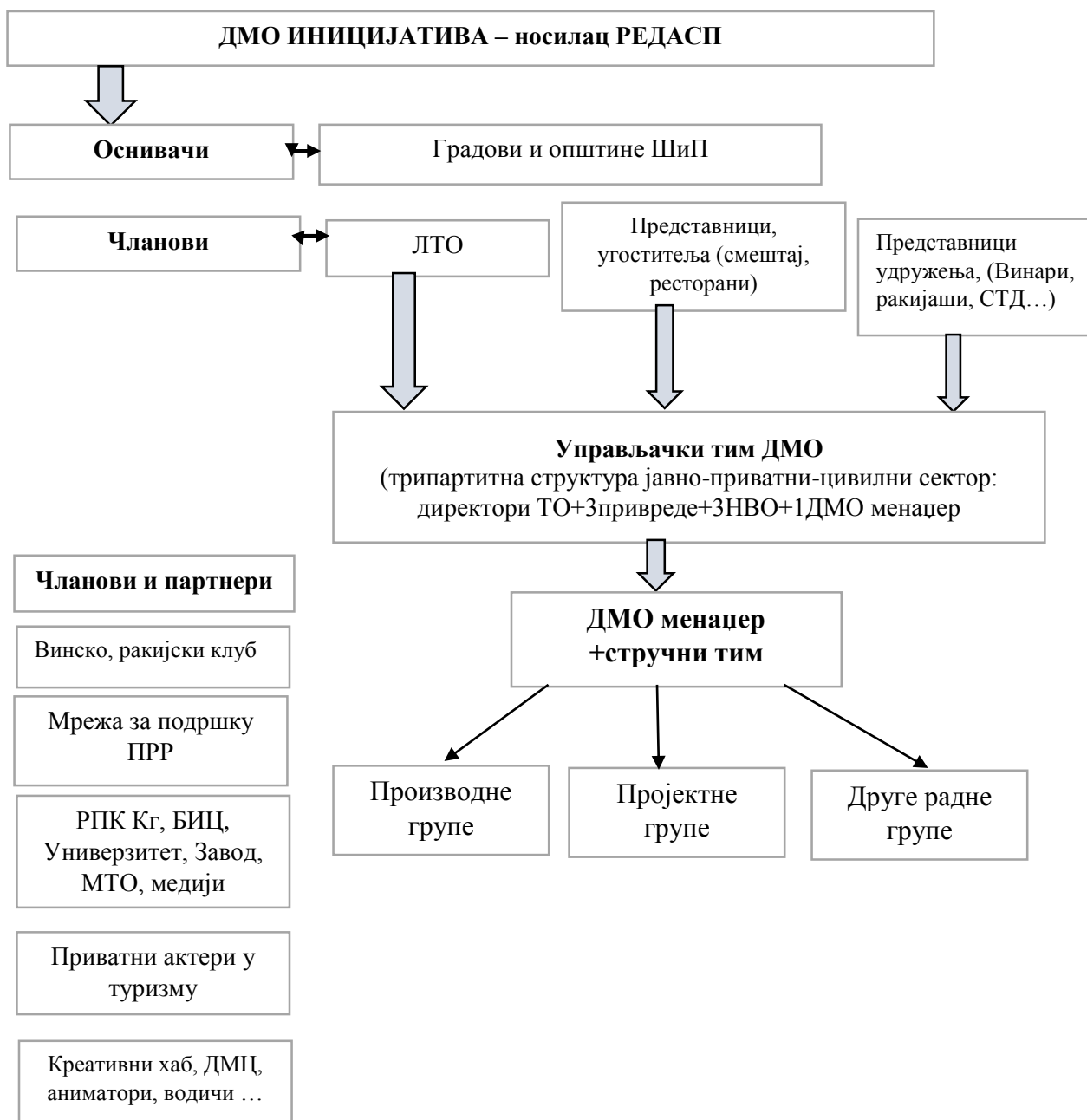
¹³ Национална агенција за регионални развој:
<http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Pages/ARRASingleView.aspx?mi=165&arra=43>, приступљено: 28.03.2023.

с ограниченом одговорношћу (члан 9. овог закона). Чланом 567. истог закона дефинисан је Огранак привредног друштва на следећи начин: *Огранак привредног друштва је издвојени организациони део привредног друштва на територији Републике Србије преко кога друштво обавља делатност у складу са законом. Огранак нема својство правног лица, а у правном промету иступа у име и за рачун привредног друштва. Привредно друштво неограничено одговара за обавезе према трећим лицима које настану у пословању његовог огранка.* Чланом 568. овог закона уређено је образовање Огранка, док су члановима 569-571. прецизирани остали елементи у вези са регистрацијом, заступником и употребом пословног имена и других података Огранка. Према члану 19. Закона о регионалном развоју, регионалне развојне агенције су субјекти регионалног развоја. Исти закон у члану 38. дефинише да средства за рад и реализацију пројеката регионалне развојне агенције обезбеђују се из: прихода које оствари обављањем послова, буџета јединица локалне самоуправе које су оснивачи регионалне развојне агенције, донација, спонзорстава, развојне помоћи домаћих и страних правних и физичких лица и других извора у складу са законом.

ДМО Шумадије и Поморавља покрива територију Шумадијског и Поморавског округа, коју чини 12 локалних самоуправа (Крагујевац, Аранђеловац, Топола, Кнић, Рача, Баточина, Лапово, Свилајнац, Деспотовац, Ћуприја, Параћин и Рековац), три удружења и Привредна комора Србије (ПКС)¹⁴. Документом - Функционални модел ДМО је предвиђено да чланови управљачког тима ДМО буду: јавни сектор (представници туристичких организација), приватни сектор (представници два-три хотела, два-три ресторана, сеоских туристичких домаћинстава) и цивилни сектор (представници Удружења произвођача ракије „Шумадијска ракија“, Удружење винара Шумадије и једно удружење жена или сеоских туристичких домаћинстава). Очекује се да 2023. године буде израђена интернет страница ДМО Шумадије и Поморавља у оквиру пројекта „Развој регионалне туристичке понуде Шумадије и Поморавља“, који финансирају Европска унија, Немачко савезно министарство за економски развој и сарадњу, а спроводи Немачка организација за међународну сарадњу (ГИЗ). Туристичка понуда се тренутно промовише на друштвеним мрежама: профил на

¹⁴ Ид.

Инстаграму - Висит Шумадија и Поморавље (@visit_sumadija_i_pomoravlje) и Facebook страници - Висит Шумадија и Поморавље.



Слика број 22. Организациони модел ДМО – Шумадије и Поморавља у оквиру Регионалне агенције за економски развој Шумадије и Поморавља д.о.о. Крагујевац (РЕДАСП)

Према истраживачком упитнику за потребе докторске дисертације који је попунила Јелена Петковић, менаџер пројекта и менаџер ДМО Шумадија и Поморавље, 08.03.2023. године.

Управљачка структура ДМО Шумадије и Поморавља је у току формирања и очекује се да ће бити успостављена у току 2023. године. Предвиђено је да основну управљачку структуру ДМО Шумадије и Поморавља чине: Управљачки тим ДМО, менаџер ДМО, чланови / партнери и радне групе (производне, пројектне и друге привремене радне групе). Предвиђено је да управљачки тим има трипартитну структуру која обухвата јавни, приватни и цивилни сектор. То је управљачко, координационо и оперативно тело које ће имати следећи састав: сви директори туристичких организација Шумадије и Поморавља, менаџер ДМО/ РЕДАСП, четири – шест представника привреде (хотелијери, ресторани, сеоска туристичка домаћинства) и два-три представника удружења жена, винара и ракијаша. Како у интервјуу наводи Јелена Петковић, задаци управљачког тима су између осталих: стратешко усмеравање и надзор пословања ДМО Шумадије и Поморавља, усвајање развојног плана или стратегије туристичке дестинације Шумадије и Поморавља, припрема, усклађивање и усвајање годишњег Програма рада са финансијским планом, усаглашавање и договарање кључне активности, тј. пројеката, ангажовање при усклађивању и оперативном спровођењу заједничких маркетиншких активности, пројеката и финансија, појединачних акција-пројеката, као и расподели макродестинацијских задатака (развој одређених производа од стране једног од ТО или другог партнера ДМО, усклађивање календара значајних дестинацијских манифестација, спровођење заједничких истраживања сатисфакције туриста и др.).

Чланови/партнери чине: јавни сектори (представник локалне, регионалне и националне организације и институције с којима је неопходна сарадња или које могу бити од користи за успешно функционисање ДМО), приватни сектор (актери у сектору туризма којима би био понуђен одређени обим услуга за одређени износ чланарина) и радне групе: производне групе (у чијој би ингеренцији био развој интегрисаних туристичких производа), пројектне радне групе (задужене за припрему и спровођење дестинацијских пројеката) и друге „ад-хок“ групе (ангажоване по потреби за спровођење одређених акција ДМО).

С обзиром на то да је ДМО огранак Регионалне агенције, директор Регионалне агенције је надређен менаџеру ДМО Шумадије и Поморавља. Менаџер ДМО је лице које је запослено у Регионалној агенцији, где 50% радног времена обавља послове за ДМО Шумадије и Поморавља. Менаџер ДМО је, између осталог, одговоран за свакодневно пословање ДМО, координира реализацију годишњег Програма рада и финансијског плана,

припрема предлоге развојних и стратешких планова и пројеката, свакодневно комуницира са оснивачима и члановима и другим заинтересованим странама у региону, као и на националном и интернационалном нивоу и сарађује са потенцијалним члановима/партнерима. ДМО Шумадије и Поморавља нема још увек статут, али је израђен документ „Функционални модел дестинацијске менаџмент организације Шумадије и Поморавља“ где је приказан опис организационог модела ДМО, финансијских токова, програм рада 2022-2027. године и акциони план за период 2022-2023. године¹⁵. Поменути документ је израђен у оквиру пројекта „Подршка конкурентности и развоју туризма у централној Србији – Шумадији и Поморављу“, који је реализован у оквиру програма ЕУ за тебе – за културно наслеђе и туризам, који се финансира од стране Европске уније и Немачког савезног министарства за економски развој и сарадњу, а спроводи га ГИЗ. У току је процес израде пословника о раду управљачког тима ДМО који ће бити завршен у току 2023. године. Према горепоменутом Функционалном моделу ДМО процењени су приходи за прве две године пословања, узимајући у обзир актуелне перспективне изворе финансирања, према којима би око 28% трошкова ДМО финансирале локалне самоуправе, 8% Регионална агенција, а преосталих 64% трошкова би се покривало из различитих доступних донаторских средстава. Из донаторских средстава финансирале би се углавном програмско-пројектне активности. ДМО Шумадије и Поморавља користи као ресурс успостављену мрежу заинтересованих страна са којима је Регионална агенција већ успоставила сарадњу. Како је интервјуом наведено, организациона структура ДМО Шумадије и Поморавља има пројектну организациону структуру.

Доносиоци одлука и стратешких развојних циљева ДМО Шумадије и Поморавља су: скупштина оснивача Регионалне агенције (број гласова према уплаћеном капиталу) и управљачки тим ДМО. Стратешки циљеви и активности ДМО Шумадије и Поморавља су усклађени са стратешким циљевима дефинисаним у Програму развоја туризма Шумадије и Поморавља 2019-2024. године као и са приоритетима и циљевима Стратегије развоја туризма РС 2016-2025. године. Стратешки циљеви који су дефинисани у Програму развоја туризма Шумадије и Поморавља у периоду 2019-2024. године су: позиционирати Шумадију

¹⁵ Испитаница је навела име документа али је задржала дискреционо право да га дубље не анализира из разлога што је кључне одговоре у вези са организационом структуром и стратешким управљањем ДМО изнела у интервјуу.

и Поморавље на српском и регионалном тржишту као макродестинацију, повећати број прихода и ноћења за 5% годишње и повећати број радних места у туризму за 400. У процес израде наведеног Програма су активно били укључени сви кључни актери у туризму на територији Шумадије и Поморавља (јавни, приватни и цивилни сектор), партиципативним приступом - учешћем на радионицама.

На питање која су три најважнија изазова (проблема) са којима се ДМО Шумадије и Поморавља сусреће у раду и пословању, испитаница је одговорила да су то: недостатак финансијских средстава за људске ресурсе и оперативност ДМО, мањи обим посвећености сектору туризма јер туризам није примарна делатност Регионалне агенције, недовољно обучених кадрова у туризму, као и искустава и мреже у области маркетинга туризма, као и непостојање рецептивних туристичких агенција у региону Шумадије и Поморавља које би пласирале туристичке производе на тржишту.

Наведено указује на потребу континуираног учења већ запослених, али и свих који чекају на посао у области писања и управљања пројектима и изнајмањења финансијских средстава код домаћих и страних фондова за финансирање пројеката (fundraising). Намеће се закључак да пре свега недостаје образован кадар у туризму у области развоја туристичких производа, стратешког управљања туризмом и туристичким производима, као и оних који имају примењена знања и искуства у пружању услуга хране и пића у приватном смештају, угоститељским и хотелијерским услугама.



Слика број 23. Оцена управљања ДМО Шумадије и Поморавља

Обрада аутора према истраживачком упитнику за потребе докторске дисертације који је попунила Јелена Петковић, менаџер пројеката и менаџер ДМО Шумадије и Поморавља (огранак Регионалне агенције за економски развој Шумадије и Поморавља – РЕДАСП, 08.03.2023. године)

На слици број 23. приказана је оцена стратешког управљања ДМО Шумадије и Поморавља на основу које закључујемо да је прилагођавање одлука управљачког тима ДМО условима у окружењу и доношење одлука које се могу спровести у пракси, као и сарадња и размена информација директора и управљачког тима ДМО, оцењено највишом оценом. На нижој скали је оцењен степен придржавања управљачког тима својих одлука и спремност да их мења у складу са условима у окружењу. То указује на релативно добру флексибилност и прилагодљивост управљачког тима променама у унутрашњем и спољашњем окружењу (ситуациони притуп). Сарадња управљачког тима и осталих заинтересованих страна укључених у рад ДМО (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО, цивилни сектор...) постоји и на задовољавајућем је нивоу, док је доношење одлука у управљачком врху, као и средњем менаџерском слоју у рукама професионалаца, слабије оцењено.

Закључује се да је ДМО Шумадије и Поморавља у почетној фази пословања, те резултати анкете реално приказују услове битисања на тржишту, за Србију, овог „новог“ пословног ентитета. Њена организациона структура је пројектна, с тим што се стратешке одлуке доносе у стратешком врху који чини управљачки тим ДМО, а на предлог Генералне скупштине. С обзиром на то да се налази још увек у почетној фази животног циклуса

(Адижес, 2006), споро се прилагођава новим тржишним условима у којима функционише, имајући у виду и остале проблеме који, пре свега, имају корен у недовољном броју обученог стручног кадра у туризму и стратешком управљању развоја овог, значајног терцијалног сектора.

3.6. Културни туризам

Културни туризам бележи стални раст у односу на остале облике туризма. Иако је услед последица пандемије вируса Ковид 19 који је захватио планету почетком 2020. године, дошло до стагнације у развоју културног туризма, овај вид туризма се опоравља упоредо са опоравком туристичке привреде на глобалном нивоу.

Светска туристичка организација (UNWTO) је дефинисала културни туризам као:
кретање особа из суштински културних мотива као што су студијска путовања, извођачке уметности, посете фестивалима и другим културним догађајима, посете локалитетима и споменицима културе, путовања ради проучавања природе, фолклора или уметности и ходочаића
(UNWTO, 1985: 23-24).

Ширу дефиницију културног туризма су поставили UNWTO и Европска комисија за туризам (European Travel Commission-ETC) која под културним туризмом подразумева:
кретања људи из разлога што задовољавају људску потребу за различитошћу, тежећи подизању културног нивоа појединца и подстицању нових знања, искустава и сусрета
(UNWTO, ETC, 2005: Appendix 14, :123).

Међународни одбор за културни туризам (International Cultural Tourism Committee) у оквиру Међународног савета за споменике и културна налазишта (International Council on Monuments and Sites – ICOMOS), културни туризам дефинише као: *било који облик путовања на друго место, који подразумева да посетилац искуси све „културне“ аспекте тог места, његовог савременог начина живота, хране, животне средине, градова и села, као и историјска места и културне атрактивности (Иб)*. Са аспекта туризма, културни туризам је туристички производ, који је као такав дефинисао UNWTO у документу Сателитски рачуни у туризму (UNWTO 2011:16). Културни туризам као генератор развоја

подстиче сектор културе, предузетништва, утиче на креирање нових занимања у култури и туризму, јача интеркултурални дијалог, међуминистарску, међусекторску, међуресорну и међувладину сарадњу. С аспекта културне политике, културни туризам се препознаје као стратегија развоја културе која доприноси очувању наслеђа, финансијској независности институција и децентрализацији сектора културе (Ђукић, 2012). С аспекта политике у туризму, културни туризам доприноси повећању атрактивности и квалитета туристичке понуде, степена сатисфакције корисника услуга и прихода локалних заједница. Како наводи проф. Ђукић:

Из организационог угла, културни туризам је интерсекторско повезивање културе и туризма у циљу креирања заједничког производа културе који остварује профит на туристичком тржишту. Са аспекта туризма, то је кретање туриста мотивисано културном понудом. Са културолошког аспекта културни туризам је промоција културног наслеђа односно културних потенцијала савременог стваралаштва. Са све наглашенијег едукативног становишта, он представља жељу за истраживањем, упознавањем и учењем новог (Ђукић Дојчиновић, 2005: 15-16).

Осмишљавањем културно-туристичког производа обогаћује се основни производ, креира имиџ туристичке дестинације, повећава потрошња, дужина боравка и задовољство боравком, што за резултат има стимулисање локалне и регионалне тражње и могућности за развој нових тржишних сегмената (ИБ). Ричардс наводи:

културни туризам је конзумирање културних производа прошлости али и савремене културе и начина живота народа или подручја (Richards, 2005:23). Тиме се обухвата културна баштина (heritage tourism) и модерна уметничка продукција (arts tourism). Он истиче да културни туризам није само пасивно разгледање историјских места, музеја, галерија, позоришних представа већ интерактивност људи са специфичним културним атракцијама, баштином, уметничким и другим културним манифестацијама (ИБ).

Ричардс наглашава и два приступа: *производни* приступ који описује врсту атракције или производ намењен квантитативном истраживању и *процесни* приступ, који

описује културни туризам као активност и служи за испитивање мотивације и понашања¹⁶. Теоретичар Лорд из Америчке организације за планирање и менаџмент културних ресурса (Cultural Resources Planning and Management), културни туризам дефинише *посетом људи мотивисаних у целости или делом, интересовањима за историјско, уметничко и научно наслеђе или начин живота које нуди локална заједница, регион, група или институција* указујући да је овај облик туризма садржан у примарном и секундарном мотиву кретања (Lord 1999:19; Красојевић, 2013:47).

Садржаји културног туризма су намењени и туристима и локалном становништву. Како наводи УНЕСКО – културни туризам узима у обзир културе других људи. Кроз своје програме помаже државама чланицама да припреме секторске политике уз преиспитивање односа између туризма и културне разноликости, туризма и интеркултуралног дијалога и туризма и развоја. Тиме би се допринело борби против сиромаштва, заштити животне средине и међусобном уважавању култура¹⁷. Увидевши значај одрживог развоја туризма у заштићеним природним и културним добрима, 2013. године у Њујорку, потписан је Меморандум о разумевању између UNWTO и УНЕСКО.¹⁸ Овим меморандумом је креиран оквир за сарадњу у следећим областима: Имплементација УНЕСКО програма светске баштине и одрживог туризма; Развијање транснационалних туристичких иницијатива за промовисање и очување заједничког наслеђа - Путеви свиле; Идентификовање, развој и умрежавање иницијатива и активности одрживог туризма у резерватима биосфере; Промовисање одрживог туризма кроз партнерства и иницијативе Уједињених нација, као што су Управни одбор Уједињених нација за туризам, за развој и глобално партнерство за одрживи туризам¹⁹.

Значај културног туризма препознат је у стратешким документима културе и туризма у Републици Србији. Законом о култури РС (Сл. гласник бр. 72/2009, 13/2016, 30/2016 – испр., 6/2020, 47/2021. и 78/2021), предвиђено је да се стратегијом развоја културе

¹⁶ European Cultural Tourism Network, ECTN, INTERREGIIIС, децембар 2006., Project Report: www.cultural-tourism.org, приступљено: (12.06.2021.)

¹⁷ Culture&Capital: <https://culent.com/2013/03/25/unesco-cultural-tourism/>, приступљено: 29.07.2022.

¹⁸ UNWTO: <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2013-11-28/unwto-and-unesco-join-hands-sustainable-tourism-promotion>, приступљено: 01.08.2022.

¹⁹ UNESCO: <https://en.unesco.org/news/unesco-strengthens-cooperation-world-tourism-organization-unwto>, приступљено: 02.08.2022.

посебно обухвати и поглавље које се односи на развој културног туризма (члан 20., став 2. Закона). Нацрт стратегије развоја културе Републике Србије за период 2020-2029. препознаје значај културног туризма у смислу да *плански и систематски треба тежити побољшању позиције Републике Србије као одређених које понуду базира на богатству материјалног и нематеријалног културног наслеђа и савремене културе. То подразумева развој конкурентних и атрактивних (културно-туристичких) производа, креирање нових националних и развој постојећих културно-туристичких рута на територији наше земље, што све доприноси повећању учешћа културног туризма у приходима оствареним од туризма и повећању туристичког промета на културним локалитетима и културним садржајима на локалном нивоу*²⁰. Институције културе и туризма су увиделе значај културног туризма за развој локалних заједница и могућности умрежавања са земљама у региону (преко пројеката финансираних из ИПА фондова ЕУ и других извора средстава из програма међународних организација и регионалних иницијатива).

Законом о туризму РС у одељку 5. под насловом *Подстицајне мере* (члан 27., тачка 2-4) истакнуто је да се у циљу усмеравања и подстицања развоја туризма у буџету Републике Србије обезбеђују средства за „учешће у финансирању израде пројекта заштите природе, животне средине, природних ресурса и културне баштине туристичког места, учешће у финансирању промотивних активности туристичких дестинација и места, као и туристичко-културних манифестација...“ Мада Закон о туризму на овај начин предвиђа развој културног туризма, постојећа стратегија развоја туризма Републике Србије 2015-2026. није јасно дефинисала културни туризам као засебан туристички производ. Чак се он као такав и не спомиње. Заправо, у поменутој стратегији се указује на потребу одрживог коришћења културног наслеђа у функцији развоја туризма. Међутим, стратегија развоја туризма РС је препознала културно тематске руте као један од кључних туристичких производа које треба развијати у периоду 2016-2025. године. Ово је главни туристички производ у 13 од укупно 18 приоритетних туристичких дестинација дефинисаних стратегијом.

²⁰ Министарство културе: <https://www.kultura.gov.rs/extfile/sr/3993/strategija-razvoja-kulture-od-2020-do-2029-godine.pdf> , приступљено: 02.08.2022.

Из уже и шире дефиниције културног туризма произилазе производи културног туризма и то: културно тематске руте, креативне индустрије, али и начин живота локалне заједнице или дестинације саткан у суживоту и интерактивним активностима намењеним туристима. Ово су три најактуелнија производа културног туризма за којима постоји тражња на европском и светском нивоу. Како се рад бави организационом структуром културно туристичких рута, неопходно је нагласити да се развојем културних рута, развија и културни туризам. На тај начин укључује све заинтересоване стране не само из културе и туризма на локалном и националном нивоу, већ и друге секторе (образовање, услуге, саобраћај, цркву, предузетнике...). У том смислу треба пажљиво управљати не само туризмом, већ и културним наслеђем, уважавајући принципе одрживости.

Ресорна министарства за културу и туризам Републике Србије се јављају као партнери у пројектима који промовишу и економски валоризују културно наслеђе у функцији одрживог развоја туризма (међународни пројекти: „Трансроманика“, „Љубљански процес II“, као и други заједнички пројекти укључујући и многе друге на националном нивоу), закључују међувладине меморандуме о сарадњи у области тематских културно-туристичких рута, али не креирају стратегију развоја културног туризма, са посебним акцентом на културно туристичке руте, као једним од најатрактивнијих производа културног туризма. Потенцијали културних ресурса треба да буду претворени у културно туристичке производе и као такви пласирани на домаћем и иностраном тржишту. Потенцијале културних ресурса могуће је у потпуности искористити планским и координисаним приступом развоју културно-туристичког производа (Годоровић, Вићентијевић 2012: 357). Први неопходан корак у том правцу је дефинисање стратешког оквира за развој културног туризма који би садржао обједињене културне, туристичке и економске програме развоја локалних заједница као и дефинисане опште циљеве засноване на заједничким тежњама у виду стратешких и акционих планова. Ефикасан и ефективан развој културног туризма захтева примену различитих стратегија, од интердисциплинарног приступа до стратегије освајања тржишта (Ђукић Дојчиновић, 2005). Из свега произилази да је неопходно израдити Програм развоја културног туризма као културно туристичког производа са посебним акцентом на управљање и развој овог производа, а за све културно туристичке руте дефинисати начин управљања и финансирања развоја на локалном нивоу.

4. КУЛТУРНЕ РУТЕ САВЕТА ЕВРОПЕ

Шездесетих година прошлог века, трагајући за начином помоћу којег би основни принципи Европске културне баштине били јасни и видљиви за све Европљане, Савет Европе окупио је експерте да предложи мере како би се *побољшала колективна свест о најважнијим европским културним местима која би се инкорпорирала у културу слободног времена*²¹. Експерти окупљени у тој радној групи сматрали су да треба дати на значају културолошким путовањима, као једном од најбољих видова коришћења слободног времена (Ид). Таква путовања би требало да омогуће визуелизацију и илустрацију основног школског образовања уз стицање богатог искуства и могућности развоја личног сензибилитета.

Програм културних путева Савета Европе успостављао се у периоду 1984-1987. године након резолуције Парламентарне скупштине Савета Европе, да би га по усвајању спровео Савет за културну сарадњу²². Видљивост програма дефинисана је Декларацијом Сантјаго де Компостела²³ октобра 1987. године у којој су по први пут наведени услови о коришћењу знака Савета Европе на свим итинерерима (који ће постати културне руте) које повезују државе и градове. Потом је „инаугурисана“ рута Савета Европе заснована на путевима дуж којих је велики број ходочасника из свих делова Европе путовао до једног од најважнијих места ходочашћа средњег века – катедрале Сантјаго де Компостела и гробнице апостола Јакова. Прва сертификована рута Сантјаго де Компостела данас повезује осам земаља Европе.²⁴

У децембру 2013. године Савет министара је подржао Програм културних рута Савета Европе заснован на идеји о повезивању градова и држава у циљу одрживог територијалног развоја и социјалне кохезије, наглашавајући значај историје, културе и

²¹ “L’Europe continue” report, Strasbourg, 13 and 14 October 1964. Quoted in “European Cultural Routes”, Council for Cultural Co-operation, Council of Europe. Secretariat memorandum prepared by the Directorate of Education, Culture and Sport, 1992. Study CR en, <https://rm.coe.int/1680706995>, приступљено: 21.04.2019.

²² Study on Impact of European Cultural Routes on SMEs’ innovation and competitiveness, COE. 2011, <https://rm.coe.int/1680706995>, приступљено: 03.05.2019.

²³ Декларација Сантјаго де Компостела, <https://rm.coe.int/16806f57d6>, приступљено: 12.05.2019.

²⁴ <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-santiago-de-compostela-pilgrim-routes>, приступљено: 19.05.2019.

заједничких вредности јединственог европског простора²⁵. Културне руте Савета Европе промовишу културне различитости и заједничке вредности кроз активности засноване на очувању културног идентитета, јачању интеркултуралног дијалога и размени идеја међу државама и народима (Ид).

4.1. Појам, значај и врсте културних рута

Културна рута је нова категорија „културног добра“ која ствара интеракцију између споменика којем је потребна заштита и унапређење и културног и регионалног контекста са којим се мора повезати да би се у потпуности вредновала²⁶.

Како бисмо отклонили недоумице у вези са тумачењем појма руте, послужићемо се анализом групе аутора која наводи разлику између туре, итинерера, руте, културне руте уз претходно навођење оригиналног примера (Андроић и др., 2012: 7):

На тури по Италији пјешнице смо обишли дио Феничанске руте према агенцијском итинереру који је обухватио 3 локације на рути.

(Андроић и др., 2012: 7).

- *Тура је врста унапред планираног путовања, укључујући и посете бројним местима, најчешће у организованој групи са водичем (планинарска, бицикличка, и друге туре).*
- *Итинерер је план путовања (описан у брошури, на интернет страницама или на флајеру, без конкретне интерпретације и тумачења на терену).*
- *Рута је физичка деоница пута, означена и опипљива траса.*
- *Културна рута је физички опипљива деоница у простору коју дефинише више материјалних и нематеријалних, културних и историјских елемената, повезаних тематски са идентификацијом локација културних добара, повезаних у тачкастој, линеарној или регионалној структури, који унутар јединственог*

²⁵ Resolution CM/Res(2013)66 confirming the establishment of the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes (EPA), https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c69ac, приступљено: 01.06.2019.

²⁶ Isto: <https://rm.coe.int/1680706995>, приступљено: 21.04.2022.

- контекста руте граде интерпретирану континуирану целину. Културне руте се дефинишу као медиј, који интерпретира и тумачи комплексну историју Европе.*
- *Посматрано са европског и међународног становишта, културне руте су конкурентне, препознатљиве и специфичне управо по својој теми. Одабир и основни критеријум теме руте дефинисани су резолуцијама CM/Res(2010)527 и CM/Res (2010)53 Савета Европе.*
 - *Да би функционисала као туристички производ, културна рута мора имати одговарајуће садржаје (по могућству интерактивне), локалну храну, пиће, забаву, смештајне и угоститељске објекте и услуге, као и саобраћајну повезаност (што је услов ланца вредности у туризму).*

За спровођење Програма културних рута Савета Европе надлежан је Европски институт за културне руте из Луксембурга²⁷. Његове ингеренције су сертификација културних рута, подршка у процесу управљања и развоја рута, као и припрема и реализација пројеката који имају за циљ одрживи развој културе и туризма свих држава чланица кроз које руте пролазе и њихово повезивање у јединствену културно туристичку понуду.

Према Резолуцији CM/RES (2013)67 о ревизији правила за доделу сертификата „Културна рута Савета Европе“ коју је усвојио Савет министара, тема мора да задовољи следеће критеријуме²⁸:

- да представља европске вредности заједничке за неколико земаља Европе;
- да буде резултат истраживања мултидисциплинарног тима стручњака из различитих подручја Европе како би се осигурао консензус активности и пројеката који је илуструју;
- да осликава сећања, историју, баштину и идентитет Европе, доприноси интерпретацији разноликости савремене Европе (између осталог, да унапреди материјално и нематеријално наслеђе адекватном презентацијом и интерпретацијом његовог историјског значаја и истакне сличности наслеђа у различитим регионима Европе, да промовише повеље, конвенције, препоруке и

²⁷ Cultural Route of the Council of Europe: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/european-institute-of-cultural-routes>, приступљено: 08.08.2022.

²⁸ Resolution CM/Res(2013)67 revising the rules for the award of the “Cultural Route of the Council of Europe” certification, Таčka I., <https://rm.coe.int/16807b7d5b>, приступљено: 08.08.2022.

- рад Савета Европе, УНЕСКО и ICOMOS у вези са рестаурацијом, заштитом и унапређењем наслеђа, пејзажног и просторног планирања);
- да омогући едукативну и културну размену младих у складу с идејом Савета Европе;
 - да омогући развој иновативних пројеката одрживог културног туризма, подстиче културни туризам и одрживи културни развој (између осталог, да узме у обзир очување локалних, регионалних, националних и европског идентитета, развија културни туризам уз подизање свести јавности о неопходности заштите наслеђа као дела одрживог развоја културе, да охрабри партнерство јавно-приватног сектора у области туризма усмерено на развој туристичких производа, ојача сарадњу са туристичким агенцијама и организаторима путовања и креира понуду широком спектру корисника (посетилаца и туриста), укључујући и школске групе.

Према поменутој резолуцији, сертификат „Културна рута Савета Европе” додељује Управни одбор Проширеног делимичног споразума о културним путевима (ЕПА) у консултацији са релевантним међувладиним комитетом. При том се могу посаветовати са једним или више стручних консултаната и другим релевантним комитетима или телима Савета Европе. У случају негативног мишљења међувладиног комитета за доделу сертификата потребна је сагласност Комитета министара (Иб: Тачка IV).

Развој културне руте дефинисан је Резолуцијом CM/RES(2013)6767 о додели назива културне руте и то:

- Дефинисање репрезентативних тема са европским вредностима заједничких за више земаља Европе;
- Идентификовање елемената наслеђа, који могу укључивати материјалне и нематеријалне елементе;
- Стварање европске мреже са правним статусом од најмање три европске земље;
- Координисање заједничких активности у основној области делатности;
- Стварање заједничке видљивости како би се осигурала препознатљивост и кохерентност руте широм Европе.

Европски институт за културне руте (EICR) и спољни експерт оцењују предлог теме културне руте. Проширени делимични споразум (ЕПА) о културним рутама доноси коначну

одлуку о додели сертификата. По сертификацији, културна рута пролази кроз процес евалуације сваке три године.

Према Резолуцији (98)4 културних рута Савета Европе²⁹, истичу се три главне тематске целине: људи, миграције и ширење главних европских филозофских, верских, уметничких, научних, техничких и комерцијалних покрета, са задатком да повежу и дају концептуални оквир. Код ових тематских целина, сагледава се структура географских елемената. Код културних рута од посебног значаја су³⁰:

- Линеарне и нелинеарне тематске мреже (нпр. Путеви Викинга);
- Културни итинерери који се састоје од повезаних географских тачака у различитим земљама (рута El Legado у Андалузији);
- Трасиране или виртуелне руте (рута историјских термалних градова Европе);
- Тематске или географски уоквирене руте (Рута плодова мора).

Како се наводи у Приручнику за културне руте Савета Европе *Cultural Routes Managment: From Theory to Practise, Step by Step Guide to the Council of Europe Cultural Route* (стр. 20):

за разумевање функционисања рута кључна је њихова географска структура, растојање и везе између локалитета на рuti, као и начин управљања мрежом, интерне и екстерне комуникације, развијеност пројекта од стране партнера и утицај који рута има на територије повезане са темом.

Пратећи територијалне облике, културне руте се могу груписати у три категорије (Ид.:20-22):

- Територијалне руте које карактерише континуитет територије на заједничку тему која открива визуелну и перцептивну међузависност опипљивог и неопипљивог наслеђа у форми културне или територијалне структуре, архитектонских елемената, знања и легенди. Пример таквих рута су: Итер Витис (Винска рута), Ирон рута (Руде гвожђа) у Пиринејима. Често овакве руте на исту тему повезују суседне земље различитих култура, омогућавајући дијалектичко и интеркултурално разумевање њиховог наслеђа. То је случај са Рутом маслине која повезује медитеранске земље

²⁹ Council of Europe, Committee of ministers, Resolution (98) 4: On the Cultural Routes of the Council of Europe: <https://rm.coe.int/16804fca2b>, приступљено: 22.08.2022.

³⁰ Ид.

које су развиле различита знања и методе коришћења маслиновог дрвета у зависности од климатских, географских и геоморфолошких карактеристика територија.

- Линеарне руте дефинисане су историјском инфраструктуром на копну и мору. Засноване су на историјској теми и омогућавају разумевање територијалног система насталог успостављањем односа између локалног становништва и путника. Вековима су их користили путници, а сада се користе за приближавање географски удаљених територија и упознавања туриста и посетилаца са атракцијама на одређену тему. Тако се на рутама Santiago de Compostela или Via Francigena упознају цркве, преноћишта за ходочаснике и градови који су се развиле захваљујући рути. На Феничанској рути туристи откривају феничанска насеља широм Медитерана. Све што је „изван“ може се видети на линији руте која спаја више земаља.
- Мрежасте руте (тзв. архипелаг) састоје се од појединачних или груписаних културних добара повезаних једном темом. Ове руте немају територијални континуитет, те се називају и виртуелним. Мрежасте руте се могу састојати од више различитих елемената: индивидуалних добара (културни локалитети на рути „Путевима Моцарта“), делова градова (Европске руте јеврејског наслеђа или Руте гробаља Европе) или целих градова (Ханзеатски споменици и локалитети или Историјски термални градови). Културна добра (материјална и нематеријална) која се налазе на рути су увек у складу са темом руте. То је случај и са рутом Трансроманика, где је романички стил у уметности заступљен на свим културним локалитетима на рути.

Управљачко тело руте на европском нивоу је најчешће удружење, невладина организација или фондација која се бави истраживањем тржишта, уговорним односима с добављачима, партнерима, туристичким агенцијама и организаторима путовања, али и развојем понуде и сарадњом с мултидисциплинарним научним истраживачким телом, одговорним за развој теме и њену адекватну интерпретацију (Андроић и др., 2012:8).

Држећи се сличних принципа (на националном и регионалном нивоу), могу се креирати локалне, националне или регионалне културно туристичке руте. Оне би ојачале међусекторску и међуресорну сарадњу, као и квалитете културно туристичке понуде општина, градова и региона.

Културне руте Савета Европе често пролазе кроз УНЕСКО локалитете. Зато је степен заштите и адекватне презентације и интерпретације културног наслеђа од изузетног значаја, а развојем културних рута додатно се унапређује одржива културна баштина. Одрживост материјалног и нематеријалног културног наслеђа подразумева паметно коришћење што се развојем културно туристичких рута као производа културног туризма и постиже, а не „немим посматрањем“ и лимитираним процесима културне валоризације.

4.2. Правно регулативни оквир културних рута и њихово место у националним и међународним стратешким документима

Иако су најпре дефинисане резолуцијама Савета Европе, културне руте су дефинисане и препознате прописима у домаћој легислативи и стратешким документима у области културе и туризма. Према Парцијалном споразуму Савета Европе о путевима културе, „Република Србија може да учествује у европским сертификованим рутама које ће промовисати културу и културно наслеђе наше земље у ширим европским оквирима. На тај начин ће, поред постојећих европских путева културе, културно наслеђе из Републике Србије укључити и у нове културне руте у циљу развоја културног туризма, а посебно Дунавског региона“ (Стратегија развоја културе Републике Србије од 2020. до 2029., стр. 90). Закон о култури, члан 6. став 21. дефинише општи интерес у култури и између осталог наводи подстицање међуресорне сарадње институција културе са релевантним чиниоцима из других области (туризам, наука, економија и сл.). Стратегија развоја туризма РС 2016-2025. препознала је културно тематске руте као један од кључних туристичких производа које треба развијати у периоду 2016-2025. године. Културно тематске руте су један од 13 главних туристичких производа у 18 приоритетних туристичких дестинација дефинисаних поменутом стратегијом. У члану 3. став 39. Закона о туризму РС стоји да је туристички производ скуп међузависних елемената који се у пракси организује као посебан вредносни ланац који чине материјални производи и услуге, природне вредности и културна добра, туристичке атракције, туристичка супраструктура и туристичка инфраструктура. Члан 11. овог закона дефинише тематске руте као производ културног туризма.

Резолуције о културним рутама Савета Европе су током година ажуриране али су основни критеријуми тема за културне руте из Резолуције из 1998. године остали непромењени. То су:³¹

1. Тема мора бити репрезентативна за европске вредности и заједничка за неколико европских земаља.
2. Тему морају истражити и развити групе мултидисциплинарних стручњака из различитих региона Европе како би се активности и пројекти који то илуструју заснивали на консензусу.
3. Тема мора бити илустративна за европско памћење, историју и баштину, тако да обухвати бар једну од три теме у општем концептуалном оквиру који је програм предложио (народи, миграције, широке цивилизацијске струје) и допринесе интерпретацији разноликости Европе.
4. Тема се мора посветити културним и образовним разменама за младе, те стога мора бити у складу са идејама и бригама Савета Европе у овим областима.
5. Тема мора омогућити развој иницијатива, огледних и иновативних пројеката у области културног туризма и одрживог културног развоја.
6. Тема мора дозволити спровођење дугорочних, мултилатералних, кооперативних пројеката у различитим областима деловања (видети списак приоритетних области деловања у делу II ове резолуције) постављањем мултидисциплинарних мрежа смештених у неколико земаља чланица Савета Европе.

Према поменутој резолуцији, свака тема мора створити неколико дугорочних, мултидисциплинарних пројеката сарадње (критеријум број 6 у делу I), где се између осталог наглашава савремена културна и уметничка пракса, културни туризам и одрживи културни развој.

Према декларацији из Фиренце³² европске интеграције су више културне него економске и политичке. Сарадња унутар региона је идеалан начин за имплементацију развојних програма који повезују културну и економску димензију. У том смислу се ова

³¹ Council of Europe Committee of Ministers Resolution (98) 4 On the Cultural Routes Of the Council Of Europe, *Adopted by the Committee of Ministers on 17 March 1998, at the 623rd meeting of the Ministers' Deputies*, https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016804fca2b, приступљено: 11.07.2019.

³² Council of Europe, Reference text: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/texts-of-reference>, приступљено: 12.07.2019.

конвенција залаже за подршку европских мрежа културних садржаја и развој културних рута. У делу Кјото декларације који се односи на јачање капацитета усмерених на одрживи развој културног туризма и боље разумевање заједничких вредности, стоји да је то могуће улагањем у људске капацитете и одрживи развој мање посећених подручја пружањем обуке о културним и тематским рутама што доприноси интеркултуралном дијалогу, међународној сарадњи и миру (Кјото декларације о туризму и култури: инвестирање у будуће генерације: 2019, тачка 4 и 4.4). Истанбулска декларација за туризам и културу истиче да је потребно ојачати синергију између заинтересованих страна у туризму, култури и локалној заједници у циљу доприноса Агенди о одрживом развоју до 2030. и њених 17 циљева одрживог развоја стварањем структуре управљања које повезују туризам и културу и доносе широк спектар користи дестинацијама, предузећима, посетиоцима и локалном становништву, истовремено одржавајући здраву равнотежу између развоја туризма и очувања баштине (Истанбулска декларација: 2018).

Значај развоја културних рута за развој културног туризма и одрживог развоја културе, препознао је и подржао и УНЕСКО. С тим у вези потписан је меморандум о разумевању између УНЕСКО и UNWTO чиме је дефинисан оквир за сарадњу у следећим областима³³: Имплементација УНЕСКО програма светске баштине и одрживог туризма, Развијање транснационалних туристичких иницијатива за промовисање и очување заједничког наслеђа - Путеви свиле, Идентификовање, развој и умрежавање иницијатива и активности одрживог туризма у резерватима биосфере, Промовисање одрживог туризма кроз партнерства и иницијативе Уједињених нација, као што су Управни одбор Уједињених нација за туризам и развој и Глобални савет за одрживи туризам.

Овом приликом су наведене само основне резолуције, декларације, закони и стратешки документи, који се унапређују и ажурирају у складу са развојем културних рута.

³³ UNESCO: http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=36756&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html, приступљено: 20.07.2019.

4.3. Сертификоване културне руте Србије

Република Србија је чланица Савета Европе од 3. априла 2003. године и има Сталну мисију при Савету Европе у Стразбуру³⁴. Наша земља је потписала Проширени делимични споразум о културним рутама Савета Европе 2012. године који је подржан од Министарства културе Луксембурга, Европске уније и Светске туристичке организације³⁵.

Од укупно 47 сертификованих рута Савета Европе, Србија има осам. То су³⁶: Европска рута јеврејског наслеђа, Трансроманика, Рута културно-историјски значајних гробаља Европе, Рута сецесије, Пут римских императора и Дунавски пут вина, Рута индустријског наслеђа, Рута гвоздене завесе и Рута жене писци. Не постоји званичан податак о институцији која за сваку од сертификованих рута има сумиране податке која културна добра, где и у којим местима у Србији се налазе на рути. Група аутора из Завода за проучавање културног развика је у документу - Путеви културе – ка успостављању модела евалуације на путевима културе у Србији, делова европских културних рута - Нацрт (Вукановић и др., 2021), обрадила податке који се у наставку сумирају уз информације са званичне интернет странице о сертификованим културним рутама Србије од стране Савета Европе³⁷ и интерне информације из Министарства културе у вези са рутом Жене писци, сертификованом 2022. године. То су:

1. Европска рута јеврејског наслеђа (European Route Of Jewish Heritage) - препознавање суштинског доприноса јеврејске традиције у изградњи културне разноликости Србије и Европе кроз интеркултурални дијалог. Европска рута јеврејског наслеђа је сертификована културна рута Савета Европе од 2004. године. Повезује Србију са још 20 земаља Европе (пролази кроз 21 земљу). Локалитети на рути у Србији: Синагога у Суботици, Синагога у Новом Саду, Споменик јеврејским жртвама из Другог светског рата, Синагога у Апатину, Земунско гробље (гробница породице Херцл),

³⁴ Министарство спољних послова Републике Србије: <https://www.mfa.gov.rs/spoljna-politika/srbija-u-medjunarodnim-organizacijama/savet-evrope>, приступљено: 11.06.2019.

³⁵ Савет Европе, Културне руте Србије: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/serbia>, приступљено, 11.06.2019.

³⁶ Савет Европе, Културне руте Србије: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/serbia>, приступљено: 11.08.2023.

³⁷ Ид.

Зграда главног рабината у Бачкој Тополи, Дворац породице Шпицер у Беочину и Спомен-плоча Милеви Марић-Ајнштајн у Новом Саду.

2. Трансроманика (Transromanica) – романички путеви европског наслеђа. Романички стил у уметности је први заједнички језик Европе који уједињује народе од средњег века до данас. Ризница културног наслеђа Србије са елементима романичке уметности представљена је на споменицима културе Рашке школе од којих су четири на УНЕСКО листи. Рута је сертификована 2007. године. Пролази кроз укупно девет земаља Европе. Србија је овом рутом повезана са још осам земаља: Немачком, Аустријом, Француском, Италијом, Шпанијом, Португалијом, Словачком и Румунијом. Локалитети на рути у Србији: манастир Студеница, манастир Жича, манастир Градац, манастир Ђурђеви ступови, црква Св. Петра и Павла у Новом Пазару и манастир Сопоћани.
3. Рута културно-историјски значајних гробаља Европе (European Cemeteries Route). Гробља су део наше цивилизације, где су сећања и симболи записани у камену. Репрезентују материјално и нематеријално културно наслеђе. Рута је сертификована је 2010. године. Пролази кроз 21 земљу, повезује Србију са 20 земаља Европе. Локалитет на рути у Србији је Ново гробље у Београду.
4. Рута сецесије (Ruta Réseau Art Nouveau Network) - Сецесија („Art Nouveau“) уметничког стила с краја 19. века који се проширио Европом. Рута је сертификована 2014. године. Пролази кроз 15 земаља Европе и један регион из Јужне Америке. Повезује Србију са 14 земаља. Локалитети на рути у Србији су у Суботици и то: Суботичка синагога, Палата Рајхл и Градска кућа.
5. Пут римских царева и Дунавски пут вина (Roman Emperors and Danube Wine Route) – прва сертификована рута која је кренула из Источне Европе са елементима материјалног и нематеријалног културног наслеђа римског периода дуж Дунава. Рута је сертификована 2015. године. Повезује 10 земаља Европе (Србију са још девет земаља). Локалитети на рути у Србији: Сирмијум у Сремској Митровици, Timasum Minus у селу Равни код Књажевца, Диана, Гвоздена капија код Кладова и Феликс Ромулијана у Гамзиграду код Зајечара (археолошко налазиште на УНЕСКО листи). Пратећи ток Дунава, ова рута повезује банатски, моравски и неготински вински рејон.

6. Рута индустријског наслеђа (European Route Of Industrial Heritage) – 200 година од индустријске револуције, индустријско наслеђе на нов начин спаја европске земље, а грађевине индустријског наслеђа као места сећања где је интеркултуралност синоним за нови напредак. Рута је сертификована 2019. године. Обухвата индустријско наслеђе од средине 18. века у Србији и Европи. Пролази кроз 28 земаља у Европи (спаја Србију са још 27 земаља Европе). Локалитети на рути у Србији су: Музеј Николе Тесле и мале стогодишње хидроелектране Електропривреде Србије (у Вучју код Лесковца), које су живи музеји.
7. Рута гвоздене завесе - Еуровело 13 (Iron Curtain Trail – Eurovelo 13) – Јачање сарадње пограничних региона земаља кроз упознавање заједничких културних и природних вредности, бицикличком рутом која „отвара гвоздену завесу“. Рута је сертификована 2021. године. Пролази кроз 12 земаља Европе (спаја Србију са још 11 земаља Европе). Обухвата бицикличку руту која се пружа од Баренцовог мора на северу до Црног мора на југу. Рута пролази кроз Србију уз гранични део и то: Србија – Румунија и Србија – Мађарска, где пролази бицикличка рута - Еуровело 13.
8. Рута жене писци (Women Writers Route) прича животне приче и упознаје нас са делима жена писаца које су се током 20. века бориле за родну равноправност, мир толеранцију и допринеле јачању мултикултуралног дијалога. Рута је сертификована 2022. године. Пролази кроз шест земаља Европе (спаја Србију са још пет земаља). Жене писци из Србије на овој рути су: Исидора Секулић (Нови Сад), Десанка Максимовић (Ваљево) и Јелена Димитријевић (Ниш).

Само рута Пут римских царева и Дунавски пут вина има управљачко тело - Дунавски центар за компетенцију (DCC), које се бави стратешким управљањем и развојем ове руте у Србији.

5. СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА И ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ СЕРТИФИКОВАНИХ КУЛТУРНИХ РУТА У ЕВРОПИ И СРБИЈИ КОЈЕ СУ ОБУХВАЋЕНЕ ИСТРАЖИВАЊЕМ

Током истраживања при интервјуима спроведеним са директорима више културних рута сертифицираних од стране Савета Европе и методом посматрања развоја различитих културних рута од 2007. до 2019. године, констатовано је да су се заинтересоване стране понесене идејом теме, историјског периода, одређених догађаја, правца у уметности, животом познатих личности или начином живота локалног становништва, сагласиле око рута које повезују више земаља, чиме се „оживљава“ неки историјски период или тема. Релативно брзо би се међу заинтересованим странама успоставио консензус у вези са мапирањем културног и природног наслеђа у кључним дестинацијама, итинерера и начина управљања. Тешкоће настају при делегирању послова у организационом смислу, да би културно туристичка рута заживела на тржишту као конкурентан производ, са својим фазама раста и развоја, стагнације, сатурације или продужетка животног циклуса и опстанка на тржишту. Организацијом као фазом процеса управљања културно туристичких рута се недовољно бави или се она „прескаче“, па културна рута формално постоји али је на тржишту нема, као на примеру Трансроманике у Србији.

Према званичној интернет страници културних рута Савета Европе:³⁸ закључно са априлом 2023. године, укупно је сертифицивано 47 културних рута Савета Европе на различите теме које илуструју европско памћење (културу сећања), историју и културно наслеђе и тиме доприносе бољем тумачењу различитости данашње Европе.

Србија је чланица Савета Европе од 2003. године³⁹ и чланица Проширеног споразума о културним рутама (The Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes) од 2012. године⁴⁰. Има осам сертифицираних културних рута Савета Европе, које су прошле процесе сертификације и ресертификације у периоду 2004-2022 (на сваких три године се врши

³⁸ Савет Европе, Културне руте по темама: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/by-theme>, приступљено: 03.04.2023.

³⁹ Министарство спољних послова Србије: <https://www.mfa.gov.rs/spoljna-politika/srbija-u-medjunarodnim-organizacijama/savet-evrope>, приступљено: 25.12.2022.

⁴⁰ Савет Европе, Културне руте Србије: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/serbia>, приступљено: 25.12.2022.

обнова сертификације руте)⁴¹. То су следеће руте⁴²: Европска рута јеврејског наслеђа (сертификована 2004. године), Трансроманика (сертификована 2007. године), Европска рута гробаља (сертификована 2010. године), Рута сецесије (Réseau Art Nouveau Network, сертификована 2014. године), Пут римских императора и Дунавски пут вина (сертификована 2015. године), Европска рута индустријског наслеђа (сертификована 2019. године), Рута гвоздене завесе (Iron Curtain Trail - Eurovelo 13, сертификовна 2019. године) и Рута жене писци (сертификовна 2022. године).

Само рута Пут римских императора и дунавски пут вина има своје управљачко тело у Србији и дефинисану организациону структуру. Из тог разлога, узета је као једина рута у Србији приликом истраживања – студија случаја за потребе овог рада заједно са рутама: Трансроманика (у Немачкој, Румунији, Пољској и Португалији), Via Regia и Пут маслиновог дрвета на европском нивоу.

5.1. Културна рута Трансроманика – организациона структура и културни локалитети на рути

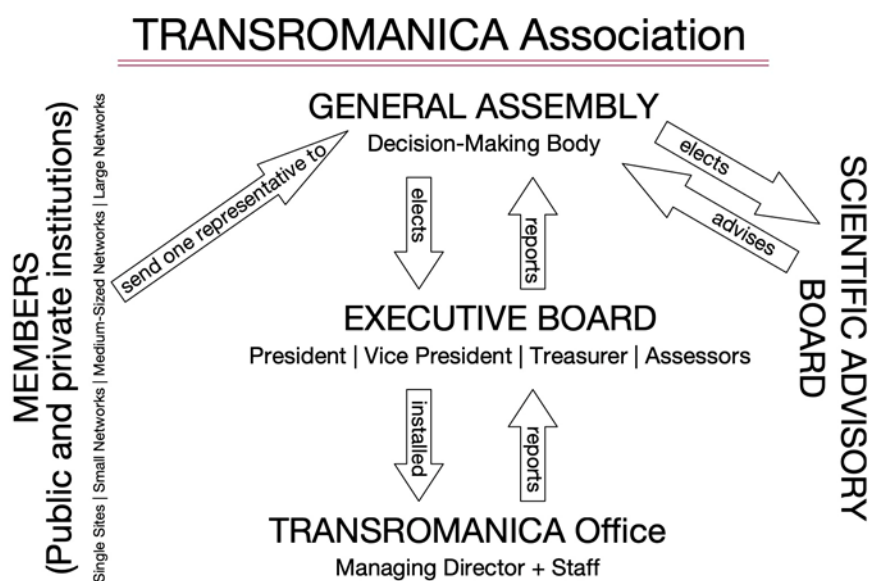
Културно туристичка рута Трансроманика (Transromanica) се простире кроз девет држава и то: Србија, Румунија, Словачка, Аустрија, Италија, Немачка, Француска, Шпанија и Португалија.⁴³ Рута је заснована на повезивању културног наслеђа – споменика културе из романичког периода у наведеним земљама и сертификована је од стране Савета Европе у 2007. години. Европски институт за културне руте олакшава спровођење Проширеног делимичног споразума о културним рутама Савета Европе и укључен је у подршку свих заинтересованих земаља које покрећу сертификацију нових културних рута, али и оних који преузимају активности у циљу бољег тржишног позиционирања већ постојећих културних рута. Основа за сарадњу између Удружења Трансроманика и Европског института за културне руте је садржана у процесу сертификације руте Трансроманика као културне руте Савета Европе, а на основу критеријума дефинисаних у Резолуцији Комитета министара CM/Res (2013) 67.

⁴¹ Иб.

⁴² Иб.

⁴³ Савет Европе, Transromanica: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/transromanica-the-romanesque-routes-of-european-heritage> , приступљено: 07.05.2021.

Како је у анкети за потребе дисертације навела Кристијан Лезер⁴⁴, директорка канцеларије Трансроманика из Магдебурга (СР Немачка), Удружење Трансроманика управља целокупном европском културном рутом и делује као регистровано удружење према немачком Фискалном закону. Све регионалне руте (велике, средње или мале мреже) и појединачне локације су јавне или приватне институције које имају чланство у Удружењу Трансроманика. Статут овог удружења основни је акт за наведена чланства свих земаља у оквиру удружења. Приликом приступања у Удружење сви чланови потписују статут Удружења Трансроманика.



Слика број 24. Организациона структура културне руте Трансроманика на европском нивоу

Асоцијација Трансроманика са седиштем у Магдебургу (Немачка), Кристијан Лезер (Christian Leser), директор, према истраживачком упитнику за потребе докторске дисертације, послатом мејлом дана 03.06.2021. године.

Организациона структура удружења Трансроманика како је приказано на слици 24. представља начин пословања и управљања члановима у свих девет земаља кроз које пролази рута. Свака земља појединачно у овом удружењу има представнике надлежних министарстава за туризам и културу (Немачка, Словачка), удружења и општина и

⁴⁴ Анкетни упитник послат мејлом дана 03.06.2021. године

регионалних асоцијација на којима се налазе споменици културе романичког наслеђа (Немачка, Португалија, Шпанија, Румунија, Италија) и Србија која једина за представника у овом удружењу има Националну туристичку организацију. Статут Удружења Трансроманика су потписали сви оснивачи током оснивачке скупштине. Како се наводи у Статуту (III одељак, који се односи на Организациону структуру Удружења, члан 8⁴⁵, органе Удружења чине: Генерална скупштина, Извршни одбор и Научно саветодавни одбор. Генералну скупштину (General Assembly) чине чланови удружења Трансроманика из свих земаља (приватне или јавне институције). Свака земља чланица удружења шаље по једног члана за Генералну скупштину. Чланове Извршног одбора, Научно саветодавног одбора бира Генерална скупштина. То је тело које доноси стратешке одлуке Удружења Трансроманика на предлог и уз саветодавну улогу научно саветодавног одбора. Она бира и Извршни одбор. Стратешке одлуке на нивоу руте Трансроманика доносе се на годишњим састанцима. Дугорочни стратешки циљ је побољшање квалитета туристичке понуде на рути. Извршни одбор има четири члана и то: председник, заменик председника, благајник и члан Извршног одбора. Председник је истовремено и председник Удружења за туризам немачке области Саксонија Анхалт (Saxony-Anhalt). Заменик председника је државни секретар у Министарству регионалног развоја и транспорта немачке покрајине Саксонија Анхалт, благајник је шеф Одељења у истом министарству, а члан Извршног одбора је директорка руте Трансроманика у Португалији (Valsousa-Transromanika). Чланови извршног одбора руте Трансроманика се бирају на две године. Извршни одбор подноси редовне извештаје Генералној скупштини и задужен је за формирање канцеларије Трансроманика у којој су запослени директор-менаџер и помоћник менаџера. Ова канцеларија је у обавези да Извршном одбору шаље редовне извештаје. На челу Научно саветодавног одбора је проф. др Волфганг Шенклун (Wolfgang Schenkluhn), који је истовремено и председник Европског романичког центра. Удружење Трансроманика је непрофитна организација, али према немачком Фискалном закону има право да остварује профит (понаша се као приватно предузеће). Финансира се по више основа и то из чланарина чланова Удружења која се плаћа на годишњем нивоу, док додатна средства

⁴⁵Transromanica: https://www.transromanica.com/wp-content/uploads/2020/08/Statute-TRANSROMANICA-eV_engl_22.09.08.pdf, приступљено: 12.06.2021.

остварује јавним финансирањем на регионалном, националном или европском нивоу учешћем у пројектима у оквиру програма Interreg, Erasmus + Horizon, итд.

Организациона структура руте Трансроманика је слична типичном облику организационе структуре невладиних и непрофитних организација. За разлику од већине невладиних организација, она нема Управни одбор, већ Извршни одбор кога бира Генерална скупштина. Извршни одбор поставља чланове средњег менаџерског слоја и оперативног дела, што је у овом случају канцеларија Трансроманике (која има менаџера и заменика менаџера). Организациона структура Удружења Трансроманика се пресликава кроз 5с модел организационе структуре према Минцбергу (Mintzberg, 1979). Стратешки врх чини Генерална скупштина, средњи менаџерски ниво је Извршни одбор, оперативни део је канцеларија Трансроманика, техноструктура су сви чланови Трансроманике који имају представнике у свим земљама, посебан вид подршке је Научни саветодавни одбор, који саветује Генералну скупштину у процесу доношења одлука. Како сматра Минцберг, ефективна структура организације захтева стално прилагођавање параметара дизајна према контингентним (ситуационим) факторима – „структура мора да одржава ситуацију“ ((Mintzberg, 1979. према Ондреј и др., 2014:463). То би значило да у случајевима када се Удружење Трансроманика укључује и финансира кроз пројекте из различитих европских и међународних фондова, постојећи организациони дизајн ове руте би се могао сагледавати као неформални облик организационе структуре који делује и као пројектни модел организационе структуре. С тим, што би се тада одредио руководиоца пројекта из одређене земље или би пројектом руководила канцеларија Трансроманике. То је био случај са пројектом „CrossCulTour“ (Cross-Marketing Strategies for Culture and Tourism), у који су осим институција Немачке (ресорно Министарство за туризам, Удружења за туризам покрајине Саксонија Анхалт и Универзитета из Минхена), учествовале институције из Аустрије, Италије и Словеније.

Организациона структура удружења Трансроманика је више неформална уз хоризонталну поделу послова (хоризонтална диференцијација), што указује да понашање чланова Удружења треба да буде у складу са његовом позицијом у организацији - организационом улогом (Jons, 2000). Према Минцберговој хипотези контингенције, ефективно структурирање организације захтева уклапање дизајна са датом ситуацијом (Mintzberg, 1993), што се код Удружења Трансроманика сагледава тако што стратешке

одлуке доноси Генерална скупштина коју чине представници из земаља чланица, од којих Генерална скупштина добија инпуте за даљи рад и остваривање стратешког циља, а то је побољшање туристичке понуде на рути. То даље имплицира да стратегија одговара организационој структури.



Слика број 25. Ставови испитанице о управљању културном рутом Трансроманика
 Обрада аутора према истраживачком упитнику (истраживање спроведено за потребе дисертације), Упитник попунила Анемарије Шмит, заменик директора Канцеларије Трансроманика у Магдебургу (СР. Немачка), 21.03.2019. године. Одговори оцењивани оценама 1-5 (1=мин.; 5=макс.).

Према понуђеним ставовима о управљању рутом Трансроманика генерално у целој Европи, највише је оцењено да се на предлог управљачког тима (Генералне скупштине и Извршног одбора), рута шири на друге земље у региону. Високо је оцењена и сарадња и размена информација између управљачког тима и Извршне канцеларије, као и степен прилагођавања одлука које доноси управљачки тим у складу са условима у спољњем окружењу. Наведено указује да се одлуке у овом Удружењу доносе у складу са контингентним приступом, који подразумева спремност руководиоца да реагују према датој ситуацији (Ондреј и др. 2014). Ако је главни циљ унапређење туристичке понуде на рути, главне стратегије на које се ово удружење ослања при остваривању тог циља је стратегија интернационализације пословања. То из разлога јер се чланством у овом удружењу

остварује маркетиншко повезивање чланова и боља позиционираност на тржишту (Милисављевић, 2017). С обзиром на то да је партнерство императив на свим нивоима земаља чланица, али и регионално (интерсекторско) и међународно посматрано, закључује се да је у обављању пословних активности усмерених на остваривање стратешког циља неопходно ослонити се на стратегију повезивања са становишта културе и стратегију интернационализације са економског становишта, као кључне на коју се у свом пословању ослања Удружење Трансроманика.

5.1.1. Локалитети на културној рути Трансроманика у Немачкој

За потребе истраживања овог рада интервјуисани су Анамарија Шмит (Annemarie Schmidt), заменик менаџера у Асоцијацији Трансроманика за све земље и за Немачку (28. јуна 2019. године) и Кристин Лезер (Christin Leser), директор-менаџер руте Трансроманика, (3. јуна 2021. године). Анкетни упитници размењивани су електронским путем.

Трансроманика у Немачкој повезује шест споменика културе и то: Царска катедрала Кунгслутер, катедрала св. Јована Крститеља и Лауренција, катедрала св. Марије, катедрала св. Мауриција и св. Катерине, катедрала св. Петра и Павла, катедрала св. Стефана и св. Сикстуса, од којих се катедрала св. Петра и Павла налази на УНЕСКО листи, док се Колегијална црква, замак и стари град Кведлинбург такође са УНЕСКО листе, налазе уз руту Трансроманика у Немачкој. Сви споменици културе налазе се у регији Саксонија Анхалт (Sahonu-Anhalt) у северозападној Немачкој.

Царска катедрала Кунгслутер (Königslutter Imperial Cathedral) у Доњој Саксонији⁴⁶: Ова катедрала је једна од најистакнутијих романичких грађевина у Немачкој. Камен темељац за њу је постављен 1135. године и најпре је била бенедиктински самостан. Црква је посвећена св. Петру и Павлу. Позната је по својој раскошној архитектонској скулптури. Од некадашњег самостана манастира сачувана су два крила. Двокрако крило дуж спољне стране катедрале је јединствене лепоте, са богатом и живахном скулптуром, која је дело италијанских вајара. У време изградње, средином XII века, ова катедрала је била највећа у северној Немачкој. Изузетан квалитет градње источне зграде, монументални

⁴⁶ Königslutter Imperial Cathedral: <https://www.koenigslutter-kaiserdome.de/>, приступљено: 19.06.2021.

сводови изнутра и изванредна грађевинска скулптура, израз су тврдње да је цар Лотар III основао цркву. Царска катедрала је сјајни пример романичке архитектуре, чија су обележја дебели зидови и засведени прозори и фризови. Зграда и данас импресионира импозантним изгледом.

Катедрала св. Јована Крститеља и Лауренција (St. John & St. Laurence's Cathedral) у Мерсебургу⁴⁷ : Ото I (Велики) је 968. године основао бискупију Мерсебург, посвећену св. Лауренцију. Катедрала св. Лауренција и св. Јована Крститеља у Мерсебургу изграђени су 981. године као бискупија, која је накратко распуштена, да би је 1004. године цар Хајнрих II поново успоставио. Бискуп Титмар од Мерсебурга положио је камен темељац за изградњу катедрале 1015. године. На освећењу 1. октобра 1021. године цар Хајнрих II (војвода Баварске од 995. године, кога је папа крунисао у Риму 1014. године) био је присутан и том приликом је значајно даривао Мерсебуршку катедралу. У овој катедрали се чувају једине паганске мантре у Немачкој, које је записао један монах пре 1000 година. Ове тзв. чаролије Мерсебурга, писане су на старонемачком језику. Прокламују паганске немачке обичаје, засноване на изговарању чаробних речи које имају исцелитељску моћ. У катедрали су и светски познате оргуље које се налазе иза импресивног барокног pročелја. Сваког септембра овде се одржава сусрет оргуљаша из целог света. У катедрали се налази краљевска крипта из периода XIII-XVI века, у којој се, поред осталих, чувају ковчези војводе Кристијана I и његове породице. У капителу катедрале налази се касноготичка соба са вредним експонатима (касноготичке скулптуре, литургијске одежде Tila fon Trota и др.), као и Мерсебуршком библијом из XIII века и великим библиотекарским фондом.

Катедрала св. Марије (St. Mary's Cathedral) у Хавелбергу⁴⁸: Хавелберг је острво и катедрални град, недалеко од Бранденбурга, Премнитца, Ратенова и Столна. Градска црква ове катедрале је вековима привлачила бројне посетиоце својим цветним изложбама. У оквиру катедрале налази се више цркава. Катедрала св. Марије налази се изнад градског острва Хавелберг на северној обали Хавела. У периоду 946-948. године краљ (касније цар) Ото I, основао је, између осталих, бискупију у Хавелбергу, како би хришћанску веру довео у подручја источно од Лабе, која су била насељена Словенима. Изградња катедралне цркве

⁴⁷ Merseburger Dom: <https://www.merseburger-dom.de/rundgang-merseburger-dom/>, приступљено: 21.06.2021.

⁴⁸ Havelberger Dom: <http://havelberg-dom.de/dom-st-marien-havelberg-geschichte-bilder-besucher-info/>, приступљено: 30.6.2021.

и катедралног манастира трајала је у периоду 1149-1150. Рађена је према канонима Премонстратенаца (строга правила у католичкој цркви по којима су живели и свештеници, а који нису били монаси). Свакодневни живот свештенства обухватао је седам до осам сати молитве, док су се у међувремену, у зависности од функције, бавили обављањем кућних послова, подучавањем, административним пословима, али и бринули о околним парохијама и хришћанском мисионарском раду међу Словенима. Источно крило ове катедрале из 1200. године, најстарији је део манастирског комплекса али и једна од најстаријих романичких зграда од опеке у северној Немачкој.

Катедрала св. Мауриција и св. Катерине (St. Maurice & St. Catherine's Cathedral) у Магдебургу⁴⁹: Магдебуршка катедрала је прва готичка катедрала на немачком тлу. Она је једна од највећих црквених зграда у Немачкој и представља симбол главног града државе Магдебург. У 937. години Ото I је основао манастир у част св. Мауриција, чију је цркву проширио 955. године и подигао на њој катедралу до 968. године као седиште црквеног надбискупа. Он је ову катедралу опремио древним благом попут ступова од царског порфира, мермера и гранита донесеним из северне Италије, које и данас украшавају унутрашњост катедрале. Цар Ото I је 973. сахрањен у каменом саркофагу у катедрали у Магдебургу. Катедрала је тешко оштећена у градском пожару 1027. године. Много година касније обновио ју је надбискуп Алберт II. Званично је била завршена 1520. године изградњом западних кула високих 104 м. У то време у читавој Немачкој била је заступљена готичка архитектура. У катедрали преовлађује монументална архитектура са орнаментима из готово свих праваца из уметности. У њој је оригинално место где је сахрањен цар Ото I и његова прва жена Едита, романички бронзани надгробни споменици, раноготске скулптуре, укључујући познате порталске фигуре паметних и глупих девица, хорови каноника са резбаријама из XIV века, ренесансне слике изузетног квалитета из периода до XX века попут познатог спомен-обележја Ернста Барлаха. Од 1567. године ова катедрала коју називају и град цара Ота I представља једну од најважнијих протестантских катедрала у Немачкој.

⁴⁹ Magdeburg, St. Maurice & St. Catherine's Cathedral:
<https://www.magdeburg.de/index.php?ModID=9&FID=557.302.1&object=tx%2C37.6876.1>, приступљено:
01.07.2021.

Катедрала св. Петра и Павла (St. Peter & St. Paul's Cathedral) у Наумбургу⁵⁰: један је од најважнијих споменика културе средњег века и магнет за посетиоце на културно туристичкој рути - Трансроманика у Европи. Два импресивна кровна паравана која одвајају хорове од наоса су и јединствени у свету. Највећу атракцију представља западна певница и дванаест донаторских фигура из средине XIII века. Радио их је мајстор из Наумбурга. Нарочито се истиче основна фигура Ута као симбол „најлепше жене средњег века”. Ова катедрала је уписана на УНЕСКО листу 2018. године⁵¹. Комбинација архитектуре, скулптуре и слика на стаклу представља изванредну синтезу уметности. Дванаест живописних сликара оснивача у природној величини у западном хору, рељефи западног паравана, распеће на порталу и бројни капители, представљају изванредне примере архитектонске скулптуре средњег века. Структурни елементи из XIII века су веома очувани. Успостављена је неометена симбиоза између визуелног квалитета и функционалних односа са околним урбаним и културним пејзажем. Локација и поставка катедрале у центру старог града Наумбурга је непромењена и добро очувана.

Катедрала св. Стефана и св. Сикстуса (St. Stephanus & St. Sixtus' Cathedral) у Халберштату:⁵² грађена је 250 година (1236-1486) по узору на француске катедрале и трећа је наследница у најстаријој бискупији централне Немачке (основана 804/814. године). Највеће благо катедрале чине олтари, реликвије, рукописи и романичке таписерије које спадају у најстарије у Европи. Део ове величанствене катедрале чини зимска црква у којој су оргуље и крстионица.

Колегијална црква, замак и стари град Кведлинбург (Collegiate Church, Castle and old town of Quedlinburg):⁵³ су уписани на УНЕСКО листу 1994. године. Кведлинбург у немачкој покрајни Саксонија Анхалт, био је главни град Источно-франковског немачког царства у време владавине Саксонско-Отонске династије (919-1024) и то одмах после крунисања Хенрија I (876-936), првог немачког краља из династије Саксонија. Видљиво сведочанство ове династије је Колегијална црква посвећена св. Серватију (St. Servatius), која

⁵⁰ Naumburg, St. Peter & St. Paul's Cathedral: <https://www.naumberger-dom.de/>, приступљено: 14.07.2021.

⁵¹ UNESCO: <https://whc.unesco.org/en/list/1470/>, приступљено: 14.07.2021.

⁵² Evangelische Kirchengemeinde Halberstadt: <https://www.ev-kirche-halberstadt.de/hbs/kirchen/dom.php>, приступљено: 20.7.2021.

⁵³ UNESCO: <https://whc.unesco.org/en/list/535/>, приступљено: 21.07.2021.

је била једна од најцењенијих цркава царства током средњег века. Црквена крипта са попречним сводовима, капителима, гробницама и фрескама представља један од најзначајнијих споменика у историји уметности у периоду X-XII века. Број и висок квалитет дрвених оквира чине Кведлинбург изузетним примером средњовековног европског града. Колегијална црква св. Серватија једно је од ремек-дела романичке архитектуре. Град Кведлинбург дочарава историју средњег века. Илуструје типичан развој средњовековног града, који води порекло од сеоског замка и неколико засебних насеља. Његова вредност као споменика урбане архитектуре заснива се на очувању градског зида из 1330. године, преживелим урбаним односима старих парохија св. Егидија, св. Власија, св. Бенедикта и св. Николе, као и урбаних образаца градње са средњовековним и постсредњовековним дрвеним оквирима. Аутентичност Кведлинбурга је непорецива. Многе зграде, посебно стамбене грађевине у дрвеном оквиру, претрпеле су мало или нимало модификација током векова. У Кведлинбургу је седиште канцеларије УНЕСКО-ве светске баштине Немачке, која функционише као Удружење. Ово удружење има за циљ да заједно са осталим споменицима културе и оних који су на листи Светске баштине у Немачкој, промовишу одрживи развој туризма у тој земљи. С обзиром на то да је град некада био насебина трговаца и занатлија, у њему се одржавају радионице и семинари за младе који желе да уче неки традиционални или уметнички занат у аутентичном окружењу.

Сви наведени споменици културе осим црквених богослужења, организују вођење за публику и посетиоце, као и музичке концерте унутар својих просторија у просеку једном седмично.

Према истраживачком упитнику се сазнаје да Удружење Трансроманика има два члана из Немачке. То су Туристичко удружење Саксоније-Анхалт и Фондација Брауншвајг наслеђа (Braunschweig Heritage Foundation) које функционише као фондација. У оквиру Туристичког удружења Саксоније-Анхалт налази се регионална „Рута романике” (Straße der Romanik) која се простире покрајином Саксонија-Анхалт са својих 88 споменика културе са романичким наслеђем. Овом рутом управља Туристичко удружење Саксоније-Анхалт. Фондација Брауншвајг наслеђа управља царском катедралом Кунгслутер (Königsruher Imperial Cathedral). Иако би на бази партиципативног приступа требало укључити више заинтересованих страна у процес одлучивања и доношења одлука, попут института, професионалних удружења и осталих заинтересованих страна из области културе и

туризма, у случају руте Трансроманика у Немачкој, како се наводи у упитнику, наведено није остварено на задовољавајућем нивоу.

5.1.2. Културна рута Трансроманика у Румунији, Словачкој и Португалији

Румунија, Словачка и Португалија су постале чланице културне руте Трансроманика када су као и све земље чланице, приликом приступања наведеној руте потписале оснивачки акт – Статут Трансроманике. Истраживање спроведено за потребе овог рада обављено је у периоду јун-јул 2021. године, како би се дошло до информација да ли и на који начин функционише културна рута Трансроманика у горепоменутом земљама на националном нивоу? Ове три земље су ушле у избор за додатна истраживања по препоруци главне менаџерке културне руте Трансроманика, госпође Кристијан Лезер. Са њом је обављен додатни интервју у јуну 2021. године, када је у једном од питања навела да су Румунија, Словачка и Португалија земље које имају проактиван приступ у раду Удружења Трансроманика.

За добијање информација о тренутном стању, начину управљања и организационој структури културне руте Трансроманика у Румунији спроведена је анкета (у електронској форми) са Маријом Еленом Семан (Maria Elena Seemann), јавном менаџерком општине Алба Јулија (Alba Iulia) и контакт-особом за руту Трансроманика из Румуније и представницом Румуније у Генералној скупштини удружења Трансроманика. Како је навела у анкети, главну одлуку за укључивање града Алба Јулија у главни пут Савета Европе Трансроманику донело је градско/локално веће Одлуком 2745/2012⁵⁴: Главне одлуке које се тичу укључивања Алба Јулије у текуће активности у оквиру Удружења Трансроманика, доноси градоначелник у сарадњи са представницима Римокатоличке катедрале св. Михаила. Госпођа Семан у анкети наводи да не постоји управљачка структура, па ни било каква организациона структура руте Трансроманика у Румунији. Она је једини званични представник која стратешке циљеве и одлуке Генералне скупштине Удружења Трансроманика спроводи у дело и у својој земљи. Госпођа Семан о активностима

⁵⁴ Mulicipiului Alba Iulie: <https://se.apulum.ro/Registratura/DetaliuHCL?nr=274&an=2012>, приступљено: 25.07.2021.

на рути Трансроманика извештава градоначелника, а посебан облик сарадње на националном нивоу остварује са историчарима Националног музеја уједињења, као и са римокатоличким надбискупима катедрале св. Михаило из Румуније. У одговорима госпође Семан, све понуђене ставове којима се оцењује начин управљања културном рутом на скали 1-5 оценила је највишом оценом, и то: управљачки тим руте у Румунији доноси одлуке које се могу спровести у пракси, прилагођава своје одлуке условима у окружењу, сарадња и размена информација управљачког тима и извршне канцеларије Удружења Трансроманика у Магдебургу је врло добро успостављена, као и сарадња управљачког тима и осталих заинтересованих страна укључених у развој руте Трансроманика у Румунији (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО, цивилни сектор...). Наведено имплицира да се број туриста на рути Трансроманика у Румунији повећава услед адекватних одлука Извршног тима (атрактивност руте, адекватна интерпретација наслеђа, проширење руте у друге земље итд.). Госпођа Семан је става да се управљачки тим не придржава стриктно својих одлука и показује спремност да их промени у складу са условима у окружењу. Наведено је у складу да принципом контингенције у процесу управљања, користећи се иновацијама и креативношћу, избегавајући шаблонска решења. Алба Јулија данас има статус града. То је место римског Апулума из II века н.е., коју су уништили Татари 1241. године. У периоду XVI-XVII века Алба Јулија је било седиште принчева Трансилваније, римокатоличког бискупа и источно-православног митрополита. У периоду 1599-1601. године, Алба Јулија је била главни град уједињених кнежевина Влашке, Трансилваније и Молдавије. У њој је 1918. године проглашена Унија Трансилваније са Румунијом, а 1922. године је у овом граду крунисан краљ Фердинанд⁵⁵. Данас је многи Румуни сматрају главним духовним градом Румуније.

Једини споменик културе из Румуније који се налази на рути Трансроманика је катедрала св. Михаила (St. Michael Cathedral of Alba Iulia) који је и заштитник града Алба Јулија⁵⁶: Ова римокатоличка катедрала је најбоље очувани споменик средњовековне архитектуре Трансилваније, која је јединствена у Трансилванији и у овом делу Европе, не

⁵⁵ Mulicipiului Alba Julie , Prezention: https://www.apulum.ro/index.php/alba_en/detaliu/610, приступљено: 25.07.2021.

⁵⁶ St. Michael Cathedral of Alba Iulia: <https://albaiuliaqr.ro/saint-michael-roman-catholic-cathedral/?lang=en>, приступљено: 01.08.2021.

само по старости (стара је више од осам векова), већ и по архитектонским елементима који су се складно интегрисали у структуру здања. Она је најстарија и највиша зграда у граду Алба Јулија (висина кула 56,7м). Изграђена је од камених блокова са зидова римског логора у Апулumu. Радови су започети почетком XIII века. Из архитектонске перспективе, здање обухвата све стилове коришћене између X и XIII века: романички, готички, ренесансни и барокни, од којих је романика најистакнутија. Катедрала је била сведок изузетних догађаја као што је улаз Михаила Храброга у тврђаву Балград 1599. године. Радови на улепшавању и њеној обнови обављени су после 1716. године, када је катедрала поново била у власништву Римокатоличке цркве. Из тог периода датирају четири барокна кипа на северној страни катедрале на којима су приказани свети краљеви Мађарске, Стефан и Ладислав, и бискупи Адалберт и Герардус.

Из Републике Словачке анкетирани је господин Мирослав Кања (Miroslav Kaňa), в.д. директора у Сектору за међународну сарадњу Министарства културе, задужен за праћење активности у оквиру руте Трансроманика у овој земљи. Како наводи у анкети, за управљање развојем руте Трансроманика у Словачкој надлежан је управо поменути сектор при Министарству културе. У свом раду придржавају се Статута Трансроманике. Он је представник Словачке у Генералној скупштини руте Трансроманика. У телефонском интервјуу (обављеном 20.06.2021. године, када је интервјуисан за потребе дисертације), навео је да је потребно основати тело које би управљано рутом Трансроманика у Словачкој (које за сада формално и не постоји), као и да би то могла бити Фондација.

Три изузетна романичка споменика део су руте Трансроманика у Словачкој и то:

Црквене просторије и катедрала св. Мартина – Spišská Kapitula⁵⁷: Средњовековно здање Spišská Kapitula налази се у селу Spišské Podhradie. Од почетка средњег века, овај мали утврђени град био је седиште црквене власти Спишке области, тада важног културног и привредног центра. Градом доминира монументална романичка катедрала св. Мартина, из прве половине XIII века. Катедрала је тробродна грађевина повезана трансептом (попречним бродом), у висини наоса. Фасаде романичких кула биле су украшене у контрастним бојама наизменичним пешчаром и белим каменом - травертином, што се види на архиволтама улаза и композицији закривљених спољашњих

⁵⁷ Transromanica Slovakia: <https://www.transromanica.com/region/central-slovakia/>, приступљено: 12.11.2021.

избочина. Камена скулптура Лава Албуса из друге трећине XIII века, једна је од најстаријих и највреднијих те врсте у Словачкој. Spišská Kapitula је на УНЕСКО листи светске баштине од 1993. године⁵⁸.

Црква Успења Пресвете Богородице – Бина:⁵⁹ налази се у селу Бина у дунавској низији у близини реке Хрон у јужној Словачкој. Племићка породица Хонт-Пазмањи основала је манастир са монументалном романичком црквом највероватније 1217. године. Као резултат бурне историје а посебно током турских ратова у XVI и XVII веку, манастирски комплекс је опустео. Остала је само велика једнобродна романичка црква са трансептом на источном крају, који се отварао у три полукружне певнице са доминантном централном припратом. Црква је јединствена по својим пропорцијама, јер је западни део са припратом, кулама и унутрашњом галеријом дужи од наоса са апсидом. На западу је била двокуласта фасада са улазним холлом. Црква је више пута обнављана. Недалеко је романичка ротонда са светилиштем посвећена дванаесторици апостола. Унутра је у једнаким размацима око зида постављено 12 седилија (камене клупе за седење за свештенике и њихове помоћнике - ђакона и подђакона) у плитким нишама. На унутрашњим зидовима виде се трагови романичких мурала, који највероватније приказују дванаест апостола. Светло долази са три романичка прозора у зборници и кроз романичка врата са тимпаномом. Јужно од цркве су остаци манастирског комплекса.

Црква Успења Пресвете Богородице – Дијаковце:⁶⁰ Црква Девике Марије у селу Дијаковцу у дунавској низији у југозападној Словачкој, грађена од цигала, наликује романичким црквама у југоисточној Словачкој. Овде је највероватније у 11. веку основана бенедиктинска опатија, као огранак опатије у Панонхалми, сада на тлу данашње Мађарске. Првобитну манастирску цркву из 1228. године заменила је двоспратна романичка црква посвећена Богородици. Црква је подигнута на спрат или због потреба верске заједнице манастира за горњим простором, или је то каснија модификација главног брода на ниво галерије. Ова тробродна грађевина има три припрате на источном и пар кула на западном

⁵⁸ Transromanica, Spišská Kapitula: <https://www.transromanica.com/location/provostry-and-cathedral-of-st-martin-spijska-kapitula/>, приступљено: 22.11.2021.

⁵⁹ Transromanica, Church Virin Mary: <https://www.transromanica.com/location/church-of-the-assumption-of-the-virgin-mary/>, приступљено: 23.11.2021.

⁶⁰ Transromanica, Church Virign Nary Diakovce: <https://www.transromanica.com/location/church-of-the-assumption-of-the-virgin-mary-diakovce/>, приступљено: 23.11.2021.

делу. Главни брод је одвојен од бочних бродова аркадама са високим стубовима. На горњи спрат се долази преко дрвених степеница у западним кулама. Горњи спрат је преликани први, с тим што су овде зидови сачували оригинални романички облик. У апсиди је видљив фрагмент романичке фреске Христа у мандорли (ореолу бадемастог облика). Фасаде цркве су украшене пиластарским тракама са извијеним романичким фризовима.

Из Републике Португалије анкетирана је госпођа др Розарио Кохера Машадо (Rosário Correia Machado), директорка Валсоуса - Асоцијације општина Вале до Соуса (Associação de Municípios do Vale do Sousa). Рута романике Валсоуса је званични члан руте Трансроманика која у Португалији обухвата четири споменика културе. Како је госпођа Кохера Машадо навела у анкети, у Португалији не постоји посебно управљачко тело за Трансроманику. Она као званични представник Португалије учествују у раду Генералне скупштине, али је и члан Извршног одбора Удружења Трансроманика на европском нивоу. Седиште Удружења Валсоуса је у Лозади (Lousada) и обухвата четири споменика културе на северу Португалије, а који чине руту Трансроманика у овој земљи. Чланови наведеног удружења у Португалији су општине на којима се налазе споменици културе.

У анкети коју је попуњавала др Кохера Машадо било је понуђено оцењивање ставова испитаника о управљању рутом Трансроманика у Португалији. Ставови су мерени на скали 1-5 (1=мин.; 5=макс.), а резултати су приказани на слици број 26. Најбоље је оцењена сарадња управљачког тима руте Трансроманика која пролази кроз Португалију и осталих заинтересованих страна укључених у развој руте. То је у овом случају сарадња општина у оквиру удружења Вале до Соуса у Португалији и заинтересованих страна које управљају споменицима културе на рути Трансроманика у Португалији. Највишом оценом је оцењена и сарадња и размена информација представника руте Трансроманика у Португалији (који у име Удружења Вале до Соуса у Португалији управља развојем руте Трансроманика у Португалији - те се у овом случају зове управљачки тим) и извршне канцеларије Удружења Трансроманика у Магдебургу.



Слика број 26. Ставови испитанице о управљању културном рутом Трансориманика у Португалији

Обрада ауторке према истраживачком упитнику спроведеном за потребе дисертације, упитник попунила др Розарио Кохера Машадо (Rosário Correia Machado), директорка ВАЛСОУСА - Асоцијације општина Вале до Соуса, јун 2021. Одговори оцењивани оценама 1-5 (1=мин.; 5=макс.)

На оцењеној скали се види да се управљачки тим не придржава стриктно својих одлука, већ да је до извесне мере спреман да их промени у складу са условима у окружењу, што је у складу са моделом ситуационе анализе у процесу управљања и доношења стратешких одлука. Управљачки тим из Португалије, само до извесне мере прилагођава своје одлуке условима у окружењу. Наведено указује да би требало основати управљачко тело на рути Трансориманика у Португалији на нивоу Удружења општина Вале до Соуса. Такво тело требало би да креира стратешки план развоја руте на нивоу ове земље у складу са стратешким циљевима Удружења Трансориманике на европском нивоу. Наведени стратешки план би требало да предвиди активности за спровођење одлука које би се реализовале у пракси. У анкети је назначено да управљачки тим руте Трансориманика у Португалији не доноси одлуке које се могу адекватно спровести у пракси и не прилагођава их условима у окружењу. То указује на бирократски и вертикални (хијерархијски приступ) у управљању и организовању (од националног ка локалном нивоу). У том случају би се будуће управљачко тело у процесу управљања и доношења стратешких одлука требало да ослања на стратегију повезивања заинтересованих страна на локалном нивоу и са

партнерима у оквиру руте Трансроманика на европском нивоу, као и на стратегији диференцирања са становишта туризма.

Споменици културе романичког наслеђа у Португалији су следећи:

Манастир свете Марије од Помбеира⁶¹: био је један од најважнијих бенедиктинских самостана између река Доуро и Мињо. Основали су га D. Gomes Echiegues и његова супруга Гонтрода 1102. године. Тробродна црква, подигнута између XII и XIII века, подељена је сводовима са осликаним дрвеним таваницама на бочним бродовима. Првобитна припрата полукружног облика, у романичком стилу, обновљена је у XVIII веку. Главни капители портала изузетан су пример романичке скулптуре. Две гробнице са скулптурама део су погребног центра овдашњег племства укључујући породице Соусас и Рибавизелас. На зидним апсидама приказани су св. Влах, св. Амар и св. Плакид. Слика Патрона у главном олтару у готичком стилу настала је између XIV и XV века. Од XVI до XX века било је много промена. У цркви се истиче гарнитура од позлаћеног дрвета у рококо стилу, рад фратра Хозе де Санто Антонио Фереира Виласа.

Манастир Траванча:⁶² импресионира својим димензијама, а посебно црква из 13. века. Повезан са лозом Гаскоса, чији је члан био и Егас Мониз, школски учитељ и гувернер Афонса Хенрикеса, првог краља Португала. Манастир је у средњем веку био моћна монашка институција у региону Соуса. Изван тробродне цркве истиче се главни портал на чијем је врху венац на правоугаоним конзолама украшен потпорним камењем у облику говеђих глава. У архиволтама су диетрични балвани (две видљиве усечене површине са рељефом на средини), а капители су представљени птицама испреплетаних вратова, змијама, људским фигурама и чудовиштима која прождиру наге мушкарце. Ентеријер је декорисан уметничким и архитектонским елементима из средњег века и касније. Сакристија (споредна црквена просторија у којој се чува све што је потребно за свету мису) са барокним аркадама и плафонским сликама, наглашава реформе новијег времена. Из комплекса се издваја једна од највиших средњовековних португалских кула. Њен војнички изглед је само симболичан и наглашава богато изрезбарени портал, на чијем тимпанону се налази

⁶¹Rotadoromano, Monastery of Saint Mary: <https://www.rotadoromano.com/en/Monuments/monastery-of-saint-mary-of-pombeiro/>, приступљено: 18.12.2021.

⁶²Rotadoromano, Monastery of the Saviour of Travanca: <https://www.rotadoromano.com/en/Monuments/monastery-of-the-saviour-of-travanca/>, приступљено: 18.12.2021.

јединствена представа Агнуса Деи (Јагњета Божијег), који подиже „pattée krst” (тип крста препознатљив по краковима који се сужавају према центру и по широким, равним крајевима).

Манастир Спаситеља Пацо де Соуса⁶³ је бенедиктинског реда. Повезан је са угледном породицом Рибодоуро, а основали су га Трутесендо Галиндес и његова жена Анимија у X веку. Црква је из XIII века и подигнута је на месту где и претходна у XII веку. Одликује је јединствена декорација. Ботаничка орнаментика се ниже дугим фризом унутар и изван цркве у стилу визиготске и мозарабске архитектуре. Пацо де Соуса је родно место стила заснованог на предроманичкој традицији настало под утицајем романичких тема из катедрала у Порту и Коимбре, што је изродило тзв. национализовану романику. У цркви је гробница Егаса Мониза де Рибодоура, штитоноше краља Афонса Хенрикеса, настала спајањем два погребна кивота из XII и XIII века. Припрата, сакристија, манастир и остаци манастирског здања датирају из 17. и 18. века. Рестаураторски радови обављени су у XIX (1883 – 87) и XX (1927 – 38) веку.

Оснивање манастира **светог Петра од Цете**⁶⁴: приписује се племићу Д. Гонсалу Овекесу из X века. Обновљен је од краја XII до почетка XIV века, по вољи опата Д. Естевао Анеса, о чему сведочи натпис код његовог гроба. Сачувани су само први редови зидова наоса и јужни портал према клаустру (четвороугаоно унутрашње двориште манастира окружено аркадним тремом) из X века. Упркос готичкој реформацији, црква је дуго сведочила о романским облицима и градњи. У звонику је обновљена гробна капела Д. Гонсала Овекеса, заједно са каптолом (део цркве где се састаје збор свештеника ради решавања текућих питања) и клаустром из доба Мануелина (XV-XVI век). Од 1551. године, манастир не припада Реду светог Бенедикта, већ Колецу благодати пустињака светог Августина у Коимбри. Унутар манастира су слике св. Петра, св. Луције и Госпе од милости, као и мурал св. Себастијана из XVI века.

⁶³ Rotadoromanico, Monastery of the Saviour of Paco de Sousa: <https://www.rotadoromanico.com/en/Monuments/monastery-of-the-saviour-of-paco-de-sousa/>, приступљено: 18.12.2021.

⁶⁴ Rotadoromanico, Monastery of Saint Peter of Cete: <https://www.rotadoromanico.com/en/Monuments/monastery-of-saint-peter-of-cete/>, приступљено: 21.12.2021.

5.2. Културна рута Via Regia – организациона структура и културни локалитети на рути

Via Regia (на латинском означава Краљевски пут) име је најстарије и најдуже путне везе између Истока и Запада Европе. Рута се односи на средњовековне путеве у Светом Римском царству, који су уживали заштиту путника краљевским законом⁶⁵. Постоји више од 2000 година и пролази кроз осам европских земаља у дужини од 4.500 км⁶⁶. Земље чланице руте Via Regia су: Русија, Белорусија, Украјина, Пољска, Немачка и Француска, док рута пролази и кроз Белгију, Литванију и Шпанију које нису званично земље чланице ове руте⁶⁷. Културна рута Via Regia званично је сертификована од стране Савета Европе у 2005. години. Сертификација се према правилима Проширеног споразума о европским рутама у оквиру Савета Европе, обнавља након евалуације, на сваке три године. Директорка Извршне канцеларије – међународне контакт-мреже Via Regia је за потребе овог рада доставила доказ о евалуацији руте која је извршена 2019. године.

Како у истраживачком упитнику наводи Каролина Фишер (Caroline Fischer), директорка Извршне канцеларије – међународне контакт-тачке мреже Via Regia (са седиштем у Немачкој), за разлику од културне руте Трансроманика, која је везана за једну тему (романичко наслеђе споменика културе из средњег века), рута Via Regia повезујући Исток и Запад Европе, укључује више елемената културног наслеђа и није везана само за једну тему. Крећући се рутом посматра се прошлост на живописан начин, следећи трасу историјског пута средњег века. На рути се, поред споменика културе са УНЕСКО листе, налазе и сакрални објекти из различитих временских периода, музеји, галерије, споменици природе, бицикличка стаза Via Regia у деловима Тирингије у централној Немачкој и забавни садржаји (авеније, брдске стазе, пешачке стазе и друге туристичке тематске руте унутар коридора)⁶⁸.

⁶⁵ On Historic Routes Via Regia: <http://on-historic-routes.com/featured-routes/via-regia/>, приступљено: 25.07.2021.

⁶⁶ Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/index.php>, приступљено: 25.07.2021.

⁶⁷ Council of Europa, Via Regia Route: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/via-regia>, приступљено: 25.07.2021.

⁶⁸ Via Regia: <https://geo.viaregia.org/pub/index.php?lang=en>, приступљено: 27.07.2021.

Међународна мрежа Via Regia је невладина и непрофитна организација. Заинтересовани чланови за укључење у ову мрежу најпре достављају изјаву о намерама о чланству у оквиру мреже Via Regia⁶⁹. Потом се закључује споразум о чланству између заинтересованих земаља – њихових представника и Извршне канцеларије – мреже Via Regia⁷⁰. Такав споразум у случају руте Via Regia има елементе Статута удружења, какав постоји код других удружења која управљају културним рутама. У случају руте Via Regia, како у упитнику наводи госпођа Фишер, Споразум о чланству је заправо врста оснивачког акта. Он постоји код свих културних рута из разлога што је Резолуцијом о културним рутама Савета Европе (Resolution CM/Res (2007)1 прописано да је за укључивање у мрежу или удружење потребно да постоји и формална изјава-споразум у писаној форми, којом се доказује формално функционисање културне руте. Након евалуације и учлањења неке руте у главни пут Савета Европе добија се сертификат руте, а у овом случају руте – Via Regia⁷¹.

Споразумом мреже руте Via Regia дефинисано је следеће: име и форма мреже Via Regia, услови за чланство у удружење, чланарина, права и дужности чланова, правила и процедуре у вези са финансирањем чланова и одређивање тачке за контакт како би се омогућила несметана комуникација између чланова мреже, заинтересованих страна и екстерног окружења, али и између мреже и Савета Европе и Института за културне руте. Правило је да из сваке земље која је укључена у руту по један члан комуницира са тачком за контакт на нивоу европске мреже. Тачка контакта је Извршна канцеларија Via Regia са седиштем у Немачкој, а у зависности од пројекта, могу јој се прикључити још пар чланова⁷². Извршна канцеларија-мрежа представља тачку контакта за све чланове и одговорна је за несметану комуникацију међу члановима, администрацију, обраду свих захтева за учлањење у мрежу ове руте, посредовање у комуникацији са Саветом Европе и Институту за културне руте. Она директно доставља годишње извештаје о евалуацији руте Савету Европе. Да би сачинила такав извештај, неопходно је да добије од свих чланова на рути извештаје о раду и активностима који они реализују у току године. Коначни извештај о раду

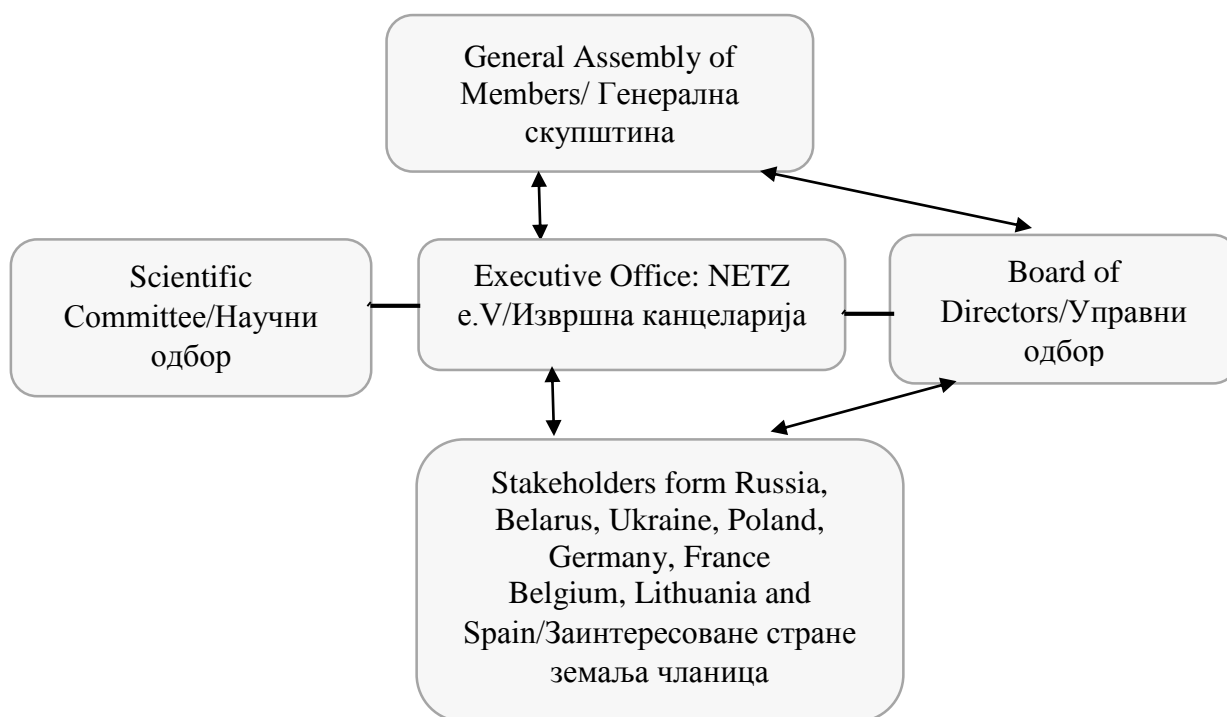
⁶⁹ Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/viaregianetzwerk/mitgliedwerden1.php>, приступљено: 28.07.2021.

⁷⁰ Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/viaregianetzwerk/mitgliedervereinbarung.php>, приступљено: 28.07.2021.

⁷¹ Сертификат Via Regia: <https://www.via-regia.org/kulturstrasse/images/kulturhg.jpg>, приступљено: 28.07.2021.

⁷² Споразум о мрежи Via Regia, одељак-правила и процедуре, тачка 2. Ауторизација тачке контакта

који Извршна канцеларија доставља Савету Европе, доставља се свим члановима на разматрање и сагласност (Према Споразуму о мрежи Via Regia, одељак-правила и процедуре, тачка-ауторизација тачке за контакт). Како је приказано на слици број 27, организациона структура културне руте Via Regia је слична типичној организационој структури невладиних организација. Генерална скупштина је на највишем нивоу управљачке структуре културне руте Via Regia коју чине различите заинтересоване стране свих земаља чланица кроз које пролази ова рута. Генерална скупштина броји преко 100 чланова.



Слика број 27. Организациона структура културне руте Via Regia

Према истраживачком упитнику за потребе дисертације који је попунила Каролина Фишер, директорка Међународне контакт-тачке мреже Via Regia (CP Немачка) 22. 05. 2019. године

Сваки члан има право гласа. Сви чланови су одговорни за активности које реализују на рути Via Regia у оквиру својих националних економија. Како у истраживачком упитнику наводи госпођа Фишер, чланови се могу укључивати у транснационалне пројекте, па се у том случају, због њихове бројности, креира заједничка интернет платформа где сваки члан

даје свој допринос у смислу извештавања о активностима и реализацији пројеката. Међународна контакт-тачка – Извршна канцеларија је спона између чланова, Савета Европе Института за културне руте. На питање да ли постоје посебне организационе структуре руте Via Regia на нивоу земаља чланица, мимо горе приказане за целу руту, госпођа Фишер наводи да само у неким земљама и регионима постоје додатне интерне регионалне структуре, које углавном зависе од броја чланова – заинтересованих страна у тим земљама. Генерална скупштина доноси одлуке у вези са функционисањем мреже чланова, пријемом нових чланова, али и одабиром представника који ће радити у Извршној канцеларији, изузећем чланова и креирањем нових структура према потребама руте и пројектних активности. Закључује се да Генерална скупштина предлаже стратешке одлуке у складу са ситуацијом у интерном и екстерном окружењу.

Управни одбор броји шест чланова и то искључиво из земаља чланица руте Via Regia. Иако ова рута пролази кроз осам земаља, само шест представника је у Управном одбору. Извршна канцеларија – мрежа Via Regia има четири запослена и једног приправника које гласањем бира Генерална скупштина. Научни одбор броји шест чланова. То су: др Јурген Фишер (Jürgen Fischer), задужен за научну област културе, др Марија Гаилард Рагојт (Marie Gaillard-Raguet), задужена за комуникације, Александер Зуст (Alexander Sust), природни предели, проф. Серов и проф. Војтович (Wojtowych) за истраживања у области историје и Ореста Бордун задужена за област туризма. Научни одбор даје смернице за рад Извршној канцеларији која их у сарадњи са Управним одбором спроводи у дело. Извршна канцеларија – мреже Via Regia задужена је за три приоритета – истраживачке осе:

- допринос Европској заједници и идентитету где фокус ставља на комуникационе науке, културу и друштвене науке и европске студије (трендови и регулатива),
- развој културног туризма,
- географски информациони системи и услуге у туризму.

Споразумом о чланству у културној рути Via Regia, (према одељку - правила и процедуре, тачка - финансирање Извршне канцеларије – мреже), предвиђа да Извршна канцеларија нема буџет, као и да је чланство у овом удружењу бесплатно. Начин финансирања је искључиво од пројеката и донација. Препоручљиво је заједничко учешће

више земаља чланица руте у пројектима, чиме би се отворила могућност развоја руте и покривеност финансијским средствима.

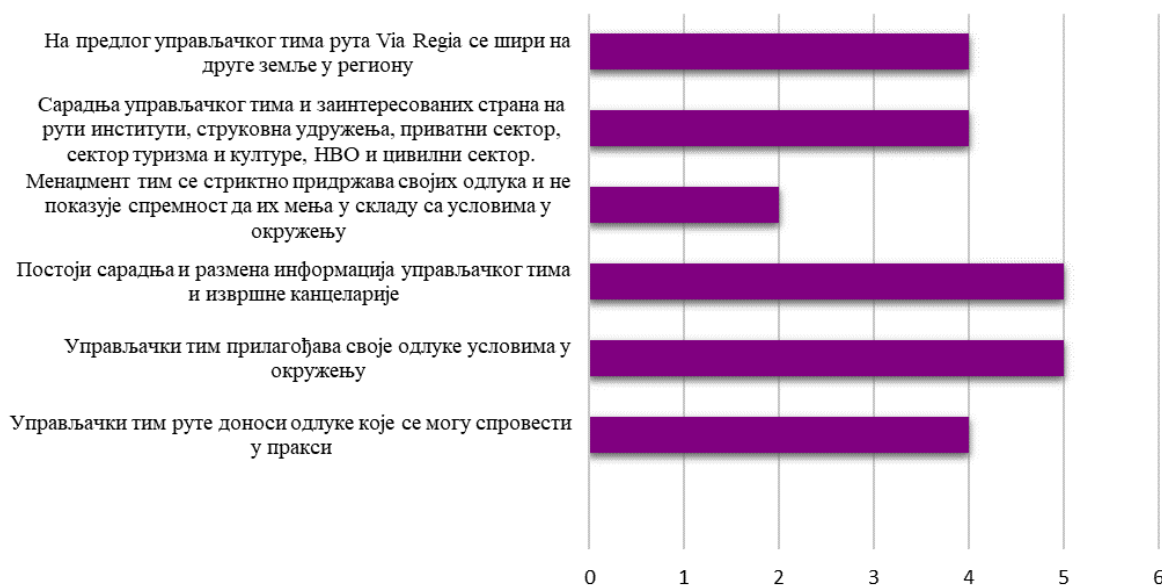
Иако Генерална скупштина предлаже стратешке одлуке, коначне стратешке одлуке од значаја за међународна стратешка питања доноси Извршна канцеларија у сарадњи са Управним одбором. Како је директорка Фишер нагласила у упитнику, главни стратешки циљ руте Via Regia је од 2021. године развој туризма. Она даље наводи, да је сваке године све већи број туриста који се прати преко географског информационог система (ГИС) и броја упита у туристичким информативним центрима. Од 2005. године када је ова рута сертифицирана до 2012. стратешки циљеви су били фокусирани на историјска истраживања и пројектне активности у тој области. На званичној интернет страници руте Via Regia постоји списак свих заинтересованих страна које су укључене у доношење стратешких одлука преко својих представника у Генералној скупштини. То су представници: административних органа у земљама и регионима, различитих удружења и иницијатива, сектора културе (уметност и заштита наслеђа), историје, цркве, канцеларије за младе и децу, просторног планирања, спорта и туризма⁷³.

Госпођа Фишер је у оквиру истраживања била ангажована за мерење ставова о управљању рутом Via Regia (упитник креиран само за директоре испитиваних културних рута на европском нивоу).

Via Regia је транснационална рута са делимично неформалном организационом структуром. Начин управљања овом рутом може се објаснити Минцберговом теоријом ситуационог приступа, што се види на скали одговора приказаних на слици број 28. где је исказ да управљачки тим прилагођава своје одлуке условима у окружењу оцењен највећом оценом на скали –пет. Такође, врло је високо оцењена сарадња управљачког врха (Генералне скупштине и Управног одбора) са средњим менаџерским слојем, што указује на брзо и ефикасно спровођење стратешких циљева руте Via Regia, који су, како је наведено у истраживачком упитнику, усмерени на развој туризма на руту. Због способности да сагледа све слабости из интерног окружења, као и претње које долазе из спољњег света, узимајући у обзир интерне снаге и могућности које долазе из окружења, управљачки тим доноси одлуке које се могу спровести у пракси (оцена четири на приказаној скали ставова о

⁷³ Via Regia Netzwerk: <https://www.via-regia.org/eng/viaregianoetzwerk/mitglieder.php>, приступљено: 01.08.2021.

управљању), као и промишљене предлоге за ширење руте на друге земље. Због бројности чланова (осам земаља и 100 чланова у Генералној скупштини), нешто нижом оценом (четири) је оцењена сарадња управљачког тима и заинтересованих страна на рути институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО и цивилни сектор.



Слика број 28. Ставови испитанице о управљању културном рутом Via Regia

Обрада ауторке према истраживачком упитнику за потребе дисертације, Упитник попунила Каролина Фишер (Caroline Fischer), директорка Извршне канцеларије - Међународне контакт-тачке мреже Via Regia (Немачка), 22.05.2019. године
Одговори оцењивани оценама 1-5 (1=мин.; 5=макс.)

Како у истраживачком упитнику наводи госпођа Фишер, рута Via Regia је доминантна у Немачкој у смислу брзине ширења и учешћа у пројектима, па самим тим у смислу туристичке валоризације и препознатљивости на тржишту. По питању активности на укључивању стратешких партнера и заинтересованих страна, као и тржишној препознатљивости руте, представници из Француске и Пољске су оцењени незадовољавајуће. Због своје транснационалности и изградње историјских веза међу земљама, посебно је важно проактивније учешће Шпаније и Белгије у спровођењу стратешких циљева руте. Госпођа Фишер, у вези са побољшањем стратешког управљања рутом, сугерише важност постојања управљачког тела са јасном организационом структуром у свим земљама које управљају рутом на националном нивоу, која код већине

земаља, за сада не постоји. Тај сегмент је препуштен на управљање туристичком сектору или сектору културе на свим нивоима (градском, покрајинском, регионалном), без њиховог преко потребног умрежавања (по принципу „одоздо” на „горе”) при доношењу стратешких одлука на нивоу земље. Намеће се неопходност примене стратегије повезивања на националном и међународном нивоу, где би се циљеви усаглашавали са циљевима који се доносе на управљачком нивоу руте за целу Европу, усклађених са циљевима и програмима за финансирање пројеката и препорукама европских стратешких докумената. Са економског становишта, имајући у виду број партнера и географску распрострањеност руте, а у складу са наведеним сугестијама директорке руте, убудуће би се требало ослонити на стратегију интернационализације пословања (Милисављевић, 2017). Код ове руте, интернационализација се првенствено односи на послове маркетинга.

5.2.1. Културна рута Via Regia у Немачкој

Потребне податке и истраживачки упитник, дана 28. јуна 2019. године доставила је електронским путем, Каролина Фишер, пројект-менаџер и директор Међународне контакт-мреже руте Via Regia. ел. Via Regia у Немачкој се простире од реке Рајне на западу до Лајпцига, реке Лабе и пољске границе на истоку. Представља историјску руту Немачке која датира из времена римског доба. Зову је и Краљевским путем (Königsstraße), која се у Немачкој простире на 600 км пролазећи кроз покрајине: Сарланд (Saarland), Рајнланд Фалц (Rheinland-Pfalz), Хесен (Hessen), Тюринген (Thüringen), Саксонија-Анхалт (Sachsen-Anhalt) и Саксонија (Sachsen)⁷⁴.

Рута Via Regia у Немачкој обухвата више градова и предела, а то је најбоље приказано на интернет страници mygermancity⁷⁵: немачки део руте Via Regia започиње у граду Франкфурту на Мајни, на старој трговачкој рути до Лајпцига. То је град препун музеја, позоришта, фестивала и град у коме се сваке године одржава Међународни сајам књига. Рута Via Regia наставља даље до Ханауа, родног града браће Грим, познато по фестивалима, бајкама, дворцима (у замку Филипсбург - Philippsburg налази се Регионални

⁷⁴ Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/viaregiageschichte/miszellen.php>, приступљено: 01.09.2021.

⁷⁵ My German City, Via Regia: <https://www.mygermancity.com/via-regia>, приступљено: 01.09.2021.

историјски музеј) и пијацом на отвореном. У Биркенхаинеровој улици (Birkenhainer Straße) налази се музеј – дворач из XII века и вински подрум из XIII века. На овој рути се налази још један град браће Грим - Штајнау (Steinau) у коме је смештен Завичајни музеј из XIII века, а недалеко је кућа браће Грим, претворена у музеј, у којој су они проводили детињство. Осим краљевих војника, рутом Via Regia путовали су многи ходочасници, од којих и св. Јаков. Они су се често налазили у граду Нојхоф (Neuhof) или у цркви св. Михаила. У овом граду се сваког 5. новембра одржава Црквени фестивал, а сваког августа Фестивал пива. Пут Via Regia даље води до града шуме Ајзенах (Eisenach) у коме је замак Вартбург. У овом замку је Мартин Лутер превео Нови завет на немачки језик. Недалеко се налази црква Св. Ђорђа у којој је крштен композитор, пијаниста и оргуљаш Јохан Себастијан Бах. Рута Via Regia даље води до Минхена, града где се сваке године одржава чувени фестивал Октоберфест. Последњи град на овој рути у Немачкој је Герлиц, у коме се налази црква где се чува реплика јерусалимске цркве Светог гроба и трг са зградама на чијим се фасадама може уочити средњовековна, готичка, ренесансна и барокна архитектура. Рута Via Regia из Немачке наставља до града Бреслау у Пољској.

Како је навела испитаница Фишер, рута Via Regia у Немачкој обухвата следеће споменике културе уписане на УНЕСКО листу и то: Фолклингер Хите (Völklinger Hütte) бивша железара, културни пејзаж долине Горње/Средње Рајне, катедрала св. Мариан у Ахенеру, катедрала у Келну, замак Вартбург, Баухаус и модерне грађевине у Вајмару, Десау и Бернау и катедрала св. Петра и Павла у Наумбургу.

Фолклингер Хите (Völklinger Hütte)⁷⁶: је бивша железара основана 1873. године у граду Фолклингену (Сарска област). Затворена је 1986. године, а 1994. године била је прво индустријско постројење у време процвата високе индустријализације које је уписано на УНЕСКО листу. У њој се налази први Научни центар Феродром који нуди 100 узбудљивих експерименталних и практичних станица у мултимедијалном издању које се односе на гвожђе и челик. У њему се налази и дувалка која се користила у индустријској производњи. Данас је место за музичке концерте и позоришне представе. Око делова некадашње коксаре, историјског торња од челика и угља из 1897. године, централно лоцираног бетонског торња за угљ и коксних батерија створена је пејзажна башта „Рај“, јединствена симбиоза

⁷⁶ Via Regia: <https://geo.viaregia.org/testbed/index.pl?rm=obj&objid=14746>, приступљено: 23.09.2021.

индустрије и природе. Налази се на рути Via Regia која се простире у правцу Велика рута империјални Париз – Мајнц (Grande Route Imperiale Paris – Mainz).

Културни пејзаж долине Горње/Средње Рајне између Бингена /Рудешајма и Кобленца⁷⁷: Долина Горње/Средње Рајне и данас је виноградарско подручје. Место је 2004. удружило снаге са седам других европских винородних региона уписаних на УНЕСКО листу светске баштине као део програма подршке Европске уније у циљу развоја заједничких виноградарских и туристичких пројеката. Светска баштина долине Горње/Средње Рајне учествује у међународном волонтерском програму УНЕСКО-вих волонтера за Светску баштину у области образовања о светској баштини. Циљ овог програма је, између осталог, укључивање младе генерације у одрживу заштиту и очување људског наслеђа, при чему им се пружају практичне вештине и знања. Поменути културни пејзаж се налази у правцу Via Regia – Стари Франкфурт – улица Ахенер (Alte Frankfurt-Aachener Heerstraße).

У истом правцу се налази и **катедрала св. Мариан у Ахенеру**, епископска црква епархије Ахен⁷⁸: Првобитно је била саграђена као капела Карла Великог (први цар франачког царства и први цар у Западној Европи након пропасти Западног римског царства). Данас је ова капела његово гробно место. У капели ове катедрале је сахрањен и цар Ото III. Од крунисања Ота I. (936-1531. године) у капели је крунисано свих тридесет немачких краљева. Само крунисање обављено је на главном олтару, који је касније коришћен за устоличење Карла Великог на престо. Главни олтар се може видети и данас и представља посебну атракцију за вернике и туристе. Катедрала у Ахенеру је захваљујући свом уметничком благу, 1978. године била први немачки споменик који је уврштен на списак Светске баштине УНЕСКО.

Катедрала у Келну (Der Kölner Dom) је готичко ремек-дело које је грађено у периоду 1248-1880. године⁷⁹: Катедрала је петобродна високоготска базилика висине 144,5м. Према критеријумима УНЕСКО, келнска катедрала је изузетно дело људског креативног генија, изграђена током више од шест векова. Она обележава зенит катедралне

⁷⁷ UNESCO: <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/welterbe/welterbe-deutschland/oberes-mittelrheintal>, приступљено: 23.09.2021.

⁷⁸ Via Regia: <https://geo.viaregia.org/testbed/index.pl?rm=obj&objid=5136>: приступљено:15.09.2021.

⁷⁹ UNESCO, German cultural sites: <https://whc.unesco.org/en/list/292/>: приступљено:15.09.2021.

архитектуре и представља моћно сведочанство о снази и истрајности хришћанског веровања у средњовековној и модерној Европи. Стара пословица каже: „*Када се келнска катедрала заврши, завршиће се свет*”... „*Никада се не види катедрала без скеле, што је добро. Јер видети катедралу без скела значило би да зграда пропада. Овако ће сталним улагањима и очувањем бити доступна и за будуће генерације*” (Peter Fusenih - Peter Füssenich)⁸⁰.

Замак Вартбург (Die Wartburg) јужно од града Ајзенаха, покрајина Тирингија у централној Немачкој⁸¹: уклопљен у шумско окружење 400 м изнад села, по много чему се сматра „савршеним”. Мада је сачувано мало оригиналних делова из друге половине XII века и феудалног периода, реконституција замка у XIX веку дала је јасну слику о врхунцу његове војне и властелинске моћи. Уметнички и архитектонски је веома значајан, а у извођењу и орнаментици представља једну од најочуванијих световних конструкција из касног романског периода на немачком тлу. Овај споменик националне и светске историје представља место историјских догађаја, сећања, традиције и ходочашћа које сваке године привлачи око пола милиона посетилаца из целог света. Нарочито је познат лутеранима (западни хришћани који своја веровања заснивају на учењу реформисте Мартина Лутера из XVI века) широм света. То из разлога, што је у њему Мартин Лутер током свог изгнанства превео Нови завет чиме је започето стварање јединственог и приступачног писаног немачког језика. Поштовање св. Јелисавете која је живела и радила у замку Вартбург протеже се далеко изван граница Немачке. Место се везује и за почетке грађанске и демократске нације, кроз садржај Вартбуршког фестивала немачких студентских удружења. Замак Вартбург поседује све елементе за изражавање изузетне универзалне вредности места одржавања и сведока историјских догађаја.

Класични Вајмар (Weimar) у покрајини Тирингија⁸²: Градић Вајмар у Тирингији током свог културног процвата у касном XVIII и раном XIX веку, високим уметничким квалитетом зграда и паркова, привукао је многе писце и научнике. Вајмаров класични период започео је за живота војвоткиње Ане Амалије (1739-1809) када је песник Кристоф Мартин Виланд постављен за учитеља војвоткињиним синовима. Након што је Карл Август

⁸⁰ Катедрала у Келну: <https://www.koelner-dombauhuetten.de/>; приступљено: 15.09.2021.

⁸¹ UNESCO: <https://whc.unesco.org/en/list/897/>; приступљено: 26.11.2021.

⁸² UNESCO, Weimar: <https://whc.unesco.org/en/list/846/>; приступљено: 28.05.2022.

(1757-1828) наследио војводство, Јохан Волфганг Гете (1749-1832) и Јохан Готфрид Хердер су се овде настанили. Врхунац културног утицаја града произашао је из креативног односа два немачка писца Гетеа и Фридриха Шилера (1759-1805), који је започео 1794. године и појачао се када се Шилер преселио у Вајмар 1799. године. У Светску културну баштину спада 12 засебних зграда/целина: Гетеова кућа, врт и баштенска кућа; Шилерова кућа; Хердерова црква, кућа и Стара гимназија; Замак резиденција и целина Бастиља; Довагер палата (Vittumspalais); Библиотека војвоткиње Ане Амалије; Парк на Илму са Римском кућом; Дворац и парк Белведере са вртовима наранџи и лимуна; Дворац и парк Етерсбург; Дворац и парк Тифурт и Историјско гробље са принчевом гробницом.

Баухаус и његова налазишта у Вајмару, Десау и Бернау⁸³: Између 1919. и 1933. Баухаус покрет изазвао је праву револуцију у архитектонском и естетском приступу и пракси. Зграде Баухауса у Вајмару, Десауу и Бернауу репрезентативни су представници класичног модернизма, усмереног ка радикалној обнови архитектуре и дизајна. Професори (Хенри ван де Велде, Валтер Гропијус, Ханес Мајер, Ласло Мохоли-Нађ и Василиј Кандински) школе Баухаус, са седиштем у Вајмару, а затим у Десауу између 1919. и 1933. године, креирали су и украсили зграде и покренули модерни покрет који је утицао на архитектуру XX века и даље. На Листи светске културне баштине су: бивша Уметничка школа, Школа примењене уметности и Хаус ам Хорн у Вајмару, зграда Баухаус, група од седам мајсторских кућа и кућа са излазом на балкон у Десауу и синдикална школа АДГБ у Бернауу, која представља допринос Баухаус идејама строгог дизајна, функционализма и друштвене реформе. Баухаус развија модерну функционалну архитектуру користећи нове материјале (армирани бетон, стакло, челик) и методе градње (скелетна конструкција и стаклене фасаде). Ове зграде, представници класичног модернизма, представљају архитектонски квалитет заснован на методологији пројектовања и функционално-економског дизајна са друштвеним циљевима. Школа Баухаус је симбол модерне архитектуре. Мада се испоставило да је Баухаусова филозофија друштвене реформе само прижељкивање, њен утопијски идеал постао је стварност кроз форму његове архитектуре.

⁸³ UNESCO, Bauhaus, Vajmar, Desau, Bernau: <https://whc.unesco.org/en/list/729/>, приступљено: 28.05.2022.

Катедрала св. Петра и Павла у Наумбургу⁸⁴: налазе се у центру старог града Наумбурга, на југу државе Саксонија-Анхалт, у источном делу Тирингијског басена. Изградња катедрале започела је 1028. године. Сведочи о средњовековној уметности и архитектури, претежно XIII века. Романичка структура брода са два готичка хора на истоку и на западу, представља прелаз од касне романике у рану готику. Западни хор са обојеним портретним статуама 12 ктитора у природној величини и западни параван катедрале представљају ремек-дела паневропске радионице „Наумбуршки мајстор”, који указују на промене у верској пракси, појаву науке и природе у фигуративној уметности и прибегавању античким изворима. Једна од ктитора Ута од Баленштеда, сматра се иконом готичке скулптуре. Радионица вајара и клесара „Наумбуршки мајстор” изнедрила је револуционарне иновације у архитектури и скулптури у другој половини XIII века. Сеобе ове радионице, из североисточне Француске преко области средње Рајне до источних граница Светог римског царства и даље у југозападну Европу, сведоче о широкој европској културној размени током средњег века. Уписана у Светско културно наслеђе, првенствено катедрала са припадајућим архитектонским елементима, скулптурама и уметничким делима, има све атрибуте универзалне вредности. Оригинални конструктивни елементи су очувани, те визуелни квалитет и функционални однос према околном урбаном и културном пејзажу није нарушен. При рестаураторским радовима од 19. века коришћен је камен из истог каменолома који је послужио за градњу ове катедрале, која је задржала своје првобитне функције. Тампон-зона одражава урбану морфологију старог града Наумбурга.

⁸⁴ UNESCO, Катедрала св. Петра и Павла у Наумбургу: <https://whc.unesco.org/en/list/1470/>, приступљено: 10.08.2021.

5.3. Културна рута Путеви маслина (Olive Tree) – организациона структура и културни локалитети који се налазе на рути

Ова рута сертифицирована је од стране Савета Европе 2005. године. Пролази кроз 15 земаља и то: Грчку, Италију, Француску, Либан, Мароко, Алжир, Португал, Шпанију, Тунис, Турску, Хрватску, Словенију, Црну Гору, Албанију и Северну Македонију⁸⁵. Сертификација руте Путеви маслиновог дрвета продубила је међународну сарадњу, повезујући и окупљајући организације, универзитете и актере цивилног друштва, сапутнике, научнике, истраживаче, занатлије, произвођаче и уметнике, као и привредне коморе, компаније и друге медитеранске мреже преко маслине, презентујући заједничко наслеђе. Итинерери откривају свет маслине, кроз изложбе, културна дешавања, сусрете предузетника, друштвене акције, трибине, уметничка такмичења, истраживања и публикације (историја, симболика, пејзажи, производи маслине...)⁸⁶

Присуство маслине обележило је пејзаже и свакодневни живот медитеранских народа. Ово митско и свето дрво, повезано са обредима и обичајима, вековима је утицало на стил живота, почев од Грчке ка другим медитеранским земљама, стварајући специфичну „цивилизацију маслиновог дрвета”. Дрво маслине датира милионима година уназад чији се преци и данас могу упознати на културним копненим итинерерима кроз јужну Европу и северну Африку, од Балкана до Пелопонеза у Грчкој, региона Мекнес у Мароку, али и поморским рутама које повезују медитеранске луке. Дуж ових рута организују се бројне активности везане за маслину, са изложбама, концертима и дегустацијама. Тако се путници упознају са пејзажима и производима овог племенитог стабла. Очито, да је повезаност људске цивилизације и маслине изродила богату, живу културну баштину Медитерана, од гастрономије до уметности и традиције⁸⁷. Локалитети на овом путу су подељени према тематским турама: локалне пешачке стазе, бицикличке и ауто-руте које пролазе кроз одређене земље.

⁸⁵ Council of Europe, Olive tree Route: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-routes-of-the-olive-tree>, приступљено: 25.05.2022.

⁸⁶ The Route of Olive Tree: <https://olivetreeroute.gr/culturalroutes-en/routesolivetree-en/>, приступљено: 25.05.2022.

⁸⁷ Иб.

Хомерова Одисеја се одвијала бродом али политички сукоби и законодавство модерног доба не дозвољавају да се заиста слободно плови водама Средоземног мора. Стога су понуђене копнене руте за откривање природних и културних пејзажа маслињака уз четири различита начина за упознавање са дрветом светлости, симболом Медитерана.⁸⁸

Према подацима са званичне интернет странице Савета Европе⁸⁹: Локалне пешачке туре прилагођене су посетиоцима у временском и просторном смислу (споре, брже, краће, дуже и сл.). Шетња кроз маслињаке има мултисензорну димензију и доноси јединствено искуство кроз додиривање коре столетних стабала, удисање мириса свеже цеђених маслина, посматрање пејзажа и лишћа и плода, који трепере на благом ветру. Стога се може рећи да је део „чулног наслеђа”. У актуелној понуди су туре и водичи за Француску, Италију Грчку, Хрватску, Словенију, у оквиру пројекта „Routes 4U”⁹⁰.

На званичној интернет страници руте Пут маслиновог дрвета стоји⁹¹: локалне бицикличке руте на ширем подручју омогућују да се доживи дах ветра док се бициклом вози кроз маслињаке Италије, Француске и Грчке. Ауто-руте омогућују истраживање више природних и културних пејзажа маслинових стабала широм Медитерана. Кретање овим рутама одговара основној мисији културних рута Путевима маслиновог дрвета - јачању међукултуралног дијалога и стварању везе између региона. *Јер, да би се значај и симболика маслине разумели, морају се доживети маслињаци.* На мапама се приказују најзанимљивији маслињаци у земљама чланицама мреже Путеви маслиновог дрвета и дају предлози аутомобилистима и мотористима у Француској, Грчкој, Италији, Либану и Мароку за обиласке у складу са њиховим афинитетима и преференцијама. Постоје и међународни итинерери моторима и мини-бусевима, који подстичу упознавање и поштовање културне разликости и одрживи развој⁹².

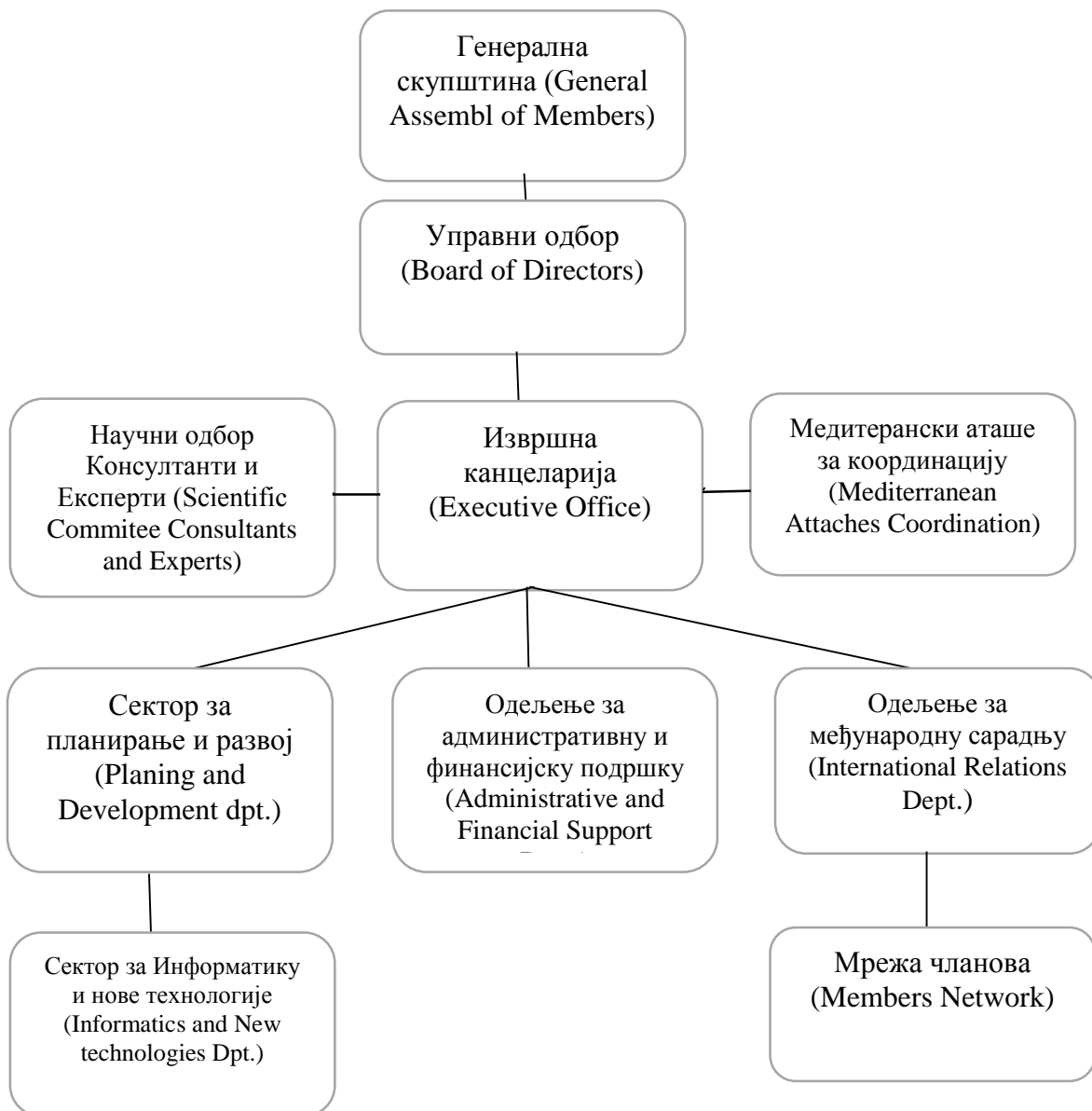
⁸⁸ The Route of Olive Tree: <https://olivetreeroute.gr/culturalroutes-en/routes-en/>, приступљено: 12.06.2022.

⁸⁹ Council of Europa, Route 4YOU: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/cultural-routes-and-regional-development/implementation>, приступљено: 18.07.2022

⁹⁰ Иб.

⁹¹ The Route of Olive Tree: <https://olivetreeroute.gr/culturalroutes-en/routes-en/>, приступљено: 12.06.2022.

⁹² Иб.



Слика број 29. Организациона структура културне руте Пут маслина - Olive Tree
 Према истраживачком упитнику за потребе дисертације, који је попунила Маринела Кацилијери, начелник Одељења за планирање и развој и генерална секретарка Културне фондације руте Пут маслиновог дрвета (Р. Грчка), 04.06.2019. године.

У истраживачком упитнику, који је попунила Маринела Кацилијери, начелник Одељења за планирање и развој и генерална секретарка Културне фондације руте - Пут маслиновог дрвета, наводи да рутом управља Фондација са седиштем у Каламати (Р. Грчка). На слици 29. приказана је организациона и управљачка структура Фондације у Грчкој са

још пет националних координатора у другим земљама (Француска, Италија, Шпанија, Мароко и Либан). Органи управљања Фондацијом су: Генерална скупштина са 100 чланова, Управни одбор са 11 чланова и Извршна канцеларија са шест чланова. Извршну канцеларију чине извршни директор и пет стручњака сарадника са следећим дужностима: међународни односи, управљање мрежом чланова, европски и национални програми, планирање и развој, ИТ и мултимедија, комуникација, секретаријат, финансијска и административна подршка. Научни одбор броји седам чланова које чине стручњаци из земље и иностранства. Састају се два пута годишње или више по потреби и дају стручне савете које Извршна канцеларија имплементира са осталим саставним целинама Фондације. Иначе, ова фондација по начину финансирања послује као невладина организација. Стратешке циљеве доноси Управни одбор у сарадњи са Извршном канцеларијом. Дефинисани стратешки циљеви су у складу са финансијским могућностима, смерницама и политикама Савета Европе и фокусирани су на развој културног туризма заснованог на подстицању локалних заједница за укључивање у рад мреже дуж целе руте. Иако послује као Фондација, организациона структура ове руте је заснована на Минцберговом 5с моделу организације (стратешки врх чини управни одбор који у сарадњи са саветодавним телом и медитеранским аташеом за координацију даје инпуте извршном одбору). Средњи менаџерски слој је извршна канцеларија која координира рад сектора за планирање и развој, одељења за административну и финансијску подршку и одељења за међународну сарадњу. Управљање је као и код већине истраживаних културних рута Савета Европе засновано на реализацији стратегијских одлука које се доносе по хоризонталној диференцијацији. Фондација се осим из чланарина, финансира и из пројеката. Организациона структура има облик комбинације матричне и пројектне организационе структуре. Стратегије управљања овом Фондацијом су стратегија повезивања са становишта културе политике, стратегија конкурентске предности и интернационализације са економског становишта и стратегија диференцирања са становишта туризма.

Мерењем ставова у вези са начином управљања културном рутом Пут маслиновог дрвета приказаних на слици број 30. уочава се да је размена информација између управљачког тима и извршне канцеларије високо оцењена као и да се на предлог управљачког тима рута шири на друге земље и регионе. Наведено указује да у условима комплексне динамичне средине постоји децентрализована организациона структура руте,

органиски систем управљања, а координација се врши помоћу међусобног комуницирања свих целина у оквиру организационе структуре (Mintzberg, 1976). Наведено се осликава на организациону структуру руте Пут маслина.



Слика број 30. Ставови испитанице о управљању културном рутом Пут маслиновог дрвета

Према истраживачком упитнику за потребе дисертације, који је попунила Маринела Кацилијери, начелник Одељења за планирање и развој и генерална секретарка Културне фондације руте Пут маслиновог дрвета (Р. Грчка), 04.06.2019. године.

Нижом оценом (три на понуђеној скали), оцењен је степен стриктног придржавања управљачког тима својих одлука, док је нешто вишом оценом (четири, на скали 1-5), оцењено прилагођавање одлука управљачког тима условима у окружењу, као и да су одлике које доноси управљачки тим спроводљиве у пракси. Наведено имплицира на ослањање управљачког тима на ситуациони приступ у стратешком управљању овом рутом (прилагођавање стратешких одлука које доноси управљачки тим у складу са условима у интерном и екстерном окружењу). Иако се према мерној скали не може закључити да се управљање рутом у потпуности ослања на контингентни приступ, не може се рећи ни супротно. Имајући у виду да рута пролази кроз 15 земаља, разумљиво је да једно управљачко тело са седиштем у Грчкој не може у потпуности координирати управљање рутом у свим земљама, већ је потребно да се у оквиру сваке земље оснује управљачко тело са својом управљачком структуром које ће бити повезано са главним управљачким телом у циљу развоја туризма заснованом на овој рути у свакој од земаља.

5.3.1. Материјално и нематеријално наслеђе на рути Пут маслина у Грчкој

Имајући у виду да је ова рута распрострањена у целој Грчкој, у овој тачки ће бити обрађени само локалитети који се налазе на УНЕСКО листи. Како је наведено у истраживачком упитнику, споменици културе и локалитети на културној рути на тему маслиновог дрвета у Грчкој су: Тврђава регије Месинија на полуострву Пелопонез, археолошко налазиште древне Микене и Палата Кносос на Криту, као и локалитети уписани на УНЕСКО листи.

Храм Аполона Епикурија у Баси (Temple of Apollo Epicurius at Bassae):⁹³ смештен је на висовима Аркадијских планина. Посвећен је Богу исцељења и сунца како би заштитио становништво од куге и инвазија. Подигнут је унутар светилишта средином V века п.н.е. Храм је најранији споменик у коме су заступљена сва три старогрчка архитектонска реда – дорски, јонски и коринтски – заједно, а важи за најстарији познати споменик са коринтским капителима. Древни путник Паусаније се 174. г. н. е. дивио лепоти и хармонији храма и приписао га Иктиносу, архитекти Партенона. Храм је због свог забаченог положаја био скоро 1700 година заборављен, што је допринело његовом очувању. Његово поновно откриће у XVIII веку привукло је пажњу многих научника и уметника.

Атински Акропољ (Acropolis Athens) ⁹⁴ : налази се на брду високом 156 м и представља универзални симбол класичног духа и цивилизације и највећи архитектонски и уметнички комплекс античке Грчке завештан свету. Атина је након победе над Персијанцима и успостављања демократије у другој половини V века п. н. е. имала лидерску позицију међу градовима-државама античког света. Врсни уметници спровели су у дело планове атинског државника Перикла под вођством вајара Фидије и претворили стеновито брдо у јединствен споменик мисли и уметности. Најважнији споменици на Акропољу су: Партенон, Ерехтеон, Пропилеји, монументални улаз у Акропољ и мали храм Атине Нике. Изузетна група архитеката (Иктинос, Каликрат, Мнесикле...) и вајара (Фидија, Алкамен, Агоракрит...) су стрмо стеновито брдо трансформисали у јединствен комплекс, који је најавио појаву класичне грчке мисли и уметности. Димензије Акропоља су приближно 170 м са 350 м. Први зид Акропоља окруживао је резиденцију локалног микенског владара у

⁹³ UNESCO, Temple of Apollo Epicurius at Bassae: <https://whc.unesco.org/en/list/392> , приступљено: 27.06.2022.

⁹⁴ UNESCO, Acropolis Athens: <https://whc.unesco.org/en/list/404> , приступљено: 27.06.2022.

XIII веку п. н. е., да би у XVIII веку п.н.е, ово место добило верски карактер успостављањем култа богиње Атине, заштитнице града. Светилиште је достигло свој врхунац у архаичном периоду (од средине VI до почетка V века п.н.е.). На Акропољу су рођени демократија, филозофија, позориште, слобода изражавања и говора, који су дали интелектуалну и духовну основу за савремени свет и његове вредности. Споменици су опстали скоро 25 векова упркос ратовима, експлозијама, бомбардовањима, пожарима, земљотресима, пљачкама, интервенцијама и поправкама и прилагођавали су се различитим употребама, цивилизацијама, митовима и религијама током времена у Грчкој.

Археолошко налазиште Делфи (Delphi)⁹⁵: налази се између две високе стене на планини Парнас, познате као Сјајне стене (phaidriades), у регији Фокида у централној Грчкој. У Делфима се налази панхеленско светилиште Аполона, олимпијског бога светлости, знања и хармоније, такозвани „пупак света” који се складно уклапа у околни пејзаж. Остаци из микенског периода (1500-1100 п. н. е.), потврђују да је ово место насељено од другог миленијума п.н.е. Развој светилишта и пророчишта почео је у VIII веку п.н.е., да би у VI веку п.н.е. Делфи прерастао у верски центар и симбол јединства целог старогрчког света. Ходочасници су масовно долазили како би чули пророчанства Аполонове свештенице Питије. Према широко прихваћеном миту, Делфи су место сусрета два орла које је Зевс пустио, једног на Исток и другог на Запад. Саграђени величанствени монументални комплекс тераса, храмова и ризнице у јединственом планинском амбијенту допринео је стварању многих култова. Моћ и утицај Делфа на антички свет потврђују бројни поклони краљева, династија, градова-држава и историјских личности, који су сматрали да ће им светилиште тако обезбедити наклоност бога. Чак ни пљачке светилишта од стране цара Нерона и Константина Великог нису умањиле славу овог места.

Асклепијево (Ескулапијево) светилиште у Епидаурису⁹⁶: налази се у регији Арголида на Пелопонезу. Развиле се у VI веку п.н.е., као званични култ града-државе у славу бога медицине, а на бази претходног култа Аполона. (Eskulap-Asklepiја је био син бога Аполона). Велико насеље са храмовима и болничким зградама посвећеним боговима исцелитељима, пружа драгоцен увид у култове исцељења током грчког и римског доба.

⁹⁵ UNESCO, Delphi: <https://whc.unesco.org/en/list/393>, приступљено: 28.06.2022.

⁹⁶ UNESCO, Eskulapijev: <https://whc.unesco.org/en/list/491>: 29.06. приступљено.

Главни споменици из IV века п.н.е. смештени су на две терасе. Асклепијев и Артемидин храм, Пропилеји, Толос и позориште познато по савршеним архитектонским пропорцијама и изузетној акустици, спадају у ред ремек-дела грчке архитектуре. Међу објектима класичног периода налазе се зграде намењене светилишту, исцелитељским култовима и ритуалима, болници, смештају, банкетима, купатилу, спорту и библиотеци. Ово најраније организовано лечилиште пружа доказе о преласку са веровања у божанско исцељење на научну медицину. Од другог миленијума пре нове ере, овде су се вршила церемонијална исцељења која су касније обogaћена култовима Аполона Малеатаса у VIII веку п.н.е., а затим Асклепија у VI веку п.н.е. Светилиште два бога временом се развило у најважнији терапијски центар античког света. Сложен хидраулички систем Светилишта пример је водоводног и канализационог система који захтева велико инжењерско знање. У очуваном позоришту се још увек изводе античке драмске представе и упознаје са древном грчком мишљу.

Мистра (Mystras)⁹⁷: тзв. „чудо Мореје” налази се у југоисточном Пелопонезу. Изграђено је као амфитеатар око тврђаве 1249. године на 620 м високом брду са погледом на Спарту. Подигао га је принц од Ахаје, Вилијам II од Вилардуена. Франци су двораци предали Византинцима 1262. године који су га претворили у центар своје моћи у јужној Грчкој. Био је база византијског војног гувернера, а од 1348. године и седиште Морејске деспотовине. Турци су га заузели 1460. године, а потом и Млечани. После 1834. године становници Мистре су почели да се исељавају у град Спарту остављајући за собом рушевине. Византинци су у Мистру пренели епископију из Спарте, са катедралом, митрополијом св.Димитрија, подигнутом после 1264. године. Од многих манастира, најпознатији су Бронтохион и Христос Зоодотес (Христос Животворник). За време деспота, Мистра је достигла свој врхунац изградњом касновизантијских цркава: Агиои Теодорои (1290-1295), Одигитрија (око 1310), Св. Софија (1350-1365), Перивлепта (крај XIV века), Евангелистрија (крај XIV и почетак XV века) и Пантанаса (око 1430. године). Архитектура Мистре настала је под утицајем тзв. „хеладске”⁹⁸ школе византијске архитектуре и архитектуре Константинопоља. Историја овог некадашњег политичког и културног центра

⁹⁷ UNESCO, Mystras: <https://whc.unesco.org/en/list/511> , приступљено: 30.06.2022.

⁹⁸ Хелада је назив како Грци називају своју земљу.

https://www.wikiwand.com/sh/Anti%C4%8Dka_Gr%C4%8Dka , приступљено: 18.07.2022.

прати се у његовим утврђењима, палатама, црквама, самостанима, кућама, улицама и јавним трговима. Мистра је изузетан пример касновизантијске културе која је утицала на Средоземље и шире.

Светилиште Олимпија⁹⁹: налази се на северозападу Пелопонеза, у регији Елеја (Елис), основано у долини на ушћу река Алфеј и Кладеос у лепом природном окружењу. Историја Олимпије датира од краја неолита, односно 4. миленијума п. н. е. У X веку п.н.е. постала је центар обожавања Зевса, оца 12 олимпијских богова. У Алтису, светилишту богова налазе се ремек-дела старог грчког света, остаци храмова и спортских објеката подигнутих за Олимпијске игре, које су се у Олимпији одржавале сваке четири године почев од 776. п.н.е. Ово панхеленско светилиште вековима је било најзначајнији верски, политички, друштвени и спортски центар у коме су створена нека од најзначајнијих уметничких дела и техника, који су прекретница у историји уметности. У њему се родила Олимпијска идеја, која га је учинила јединственим универзалним симболом мира и надметања у служби врлине. Са овог места су се вековима ширили идеали физичког и менталног склада, племенитог надметања, „светог примирја” и трајних вредности.

Археолошка налазишта Микена и Тиринт¹⁰⁰: су два највећа града микенске цивилизације у регији Арголида на североисточном Пелопонезу. Доминирала су источним Медитераном у периоду XV-XII века п.н.е. и имала кључну улогу у развоју класичне грчке културе и уметности. Оба града су повезана са Хомеровим еповима, Илијадом и Одисејом, који су утицали на европску уметност и књижевност више од три миленијума. Дворски административни систем, монументална архитектура, импресивни артефакти и прва сведочанства грчког језика, сачувана на Линеар Б таблицама, јединствени су елементи микенске културе. Микенска цитадела са својом стратешком позицијом над равницом Арголиде краљевство је митског владара Агамемнона, те најважнији и најбогатији дворски центар касног бронзаног доба у Грчкој. По Микени је названа једна од највећих цивилизација грчке праисторије, микенска цивилизација. Митови везани за њену историју, владаре и њихове породице (Клитемнестру, Ифигенеју, Електру, Ореста...) инспирисали су песнике, писце и уметнике од античких до данашњих времена. Фазе у монументалној

⁹⁹ UNESCO, Olimpia: <https://whc.unesco.org/en/list/517>, приступљено: 02.07.2022.

¹⁰⁰ UNESCO, Mikena: <https://whc.unesco.org/en/list/941>, приступљено: 02.07.2022.

архитектури, попут масивних одбрамбених зидова, толос гробнице и Лавље капије, јасно су видљиве на овом локалитету. Тиринт на око 20 км североисточно од Микене на брду код улаза у Арголидски залив припада микенској цивилизацији. Брдо је крајем XIII века п.н.е., утврђено кружном цитаделом дужине око 750 м. Велики камени зидови, већи и од оних у Микени, дебљине до 8 м и висине до 13 м, са правом носе назив „киклопски” по Киклопима, митским дивовима из Ликије који се помињу у Хомеровим еповима. Аутентичност оба локалитета је неспорна.

Стари град Крф¹⁰¹: налази се на истоименом острву у Јонском мору у Грчкој, недалеко од албанске обале, на стратешкој позицији при улазу у Јадранско море. Историјски гледано, његови корени сежу до VIII века п.н.е. Током времена био је под разним утицајима и мешавини различитих култура. Три градска утврђења, пројектована од стране млетачких инжењера, четири века су служила за одбрану од Отомана. У периоду XV-XIX века Крф је био под влашћу Венеције, а затим Француске, Британије, па Грчке. Претежно неокласични стамбени објекти Старог града већим делом су подигнути током млетачке власти. Последње преправке потичу из британског периода XIX и грчког из XX века. Као утврђена медитеранска лука, урбани и лучки ансамбл града се истиче по свом интегритету и аутентичности. Крф је пример доброг фортификационог инжењеринга, архитекте Санмикелија, који се показао врло функционалним током ратова. Специфичан идентитет града огледа се првенствено у аутентичном дизајну система утврђења и у неокласичном грађевинском стилу.

Медитеранска исхрана као нематеријално културно наслеђе¹⁰²: укључује скуп вештина, знања, ритуала, симбола и традиција које се односе на усеве, жетву, риболов, сточарство, конзервацију хране, обраду, кување, а посебно дељење и конзумирање хране. Заједничка исхрана темељ је културног идентитета и континуитета заједница широм Медитерана у смислу друштвене размене и комуникације, афирмације и обнове идентитета породице, групе или заједнице. Ова специфична исхрана наглашава вредности гостопримства, суседства, интеркултуралног дијалога и креативности, као и начина живота који уважава различитости. Исхрана игра кључну улогу у културним просторима,

¹⁰¹ UNESCO, Korfu: <https://whc.unesco.org/en/list/978>, приступљено: 03.07.2022.

¹⁰² UNESCO, Mediterranean Diet: <https://ich.unesco.org/en/RL/mediterranean-diet-00884?RL=00884>, приступљено: 03.07.2022.

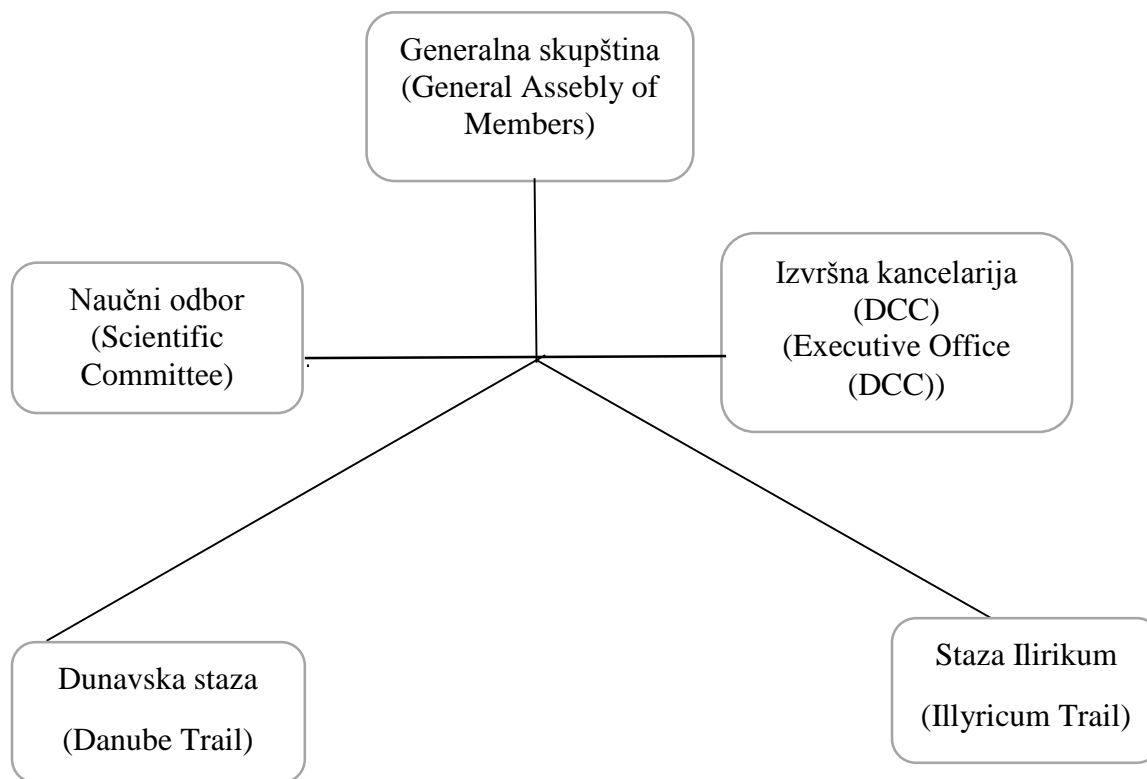
фестивалима и прославама, окупљајући људе свих узраста, стања и друштвених класа. Повезана је са занатством и производњом традиционалних посуда за транспорт, чување и конзумирање хране, укључујући керамичке тањире и чаше. Нарочито су жене те које преносе знања о медитеранској исхрани, тако што чувају технике, поштују сезонске ритмове и свечане догађаје и преносе вредности овог елемента новим генерацијама. Од важности су и тржишта као простори за култивисање и преношење медитеранске исхране током свакодневне праксе размене, договора и међусобног поштовања.

5.4. Културна рута Пут римских императора и Дунавски пут вина – организациона структура и културни локалитети на рути

Како је наведено у истраживачком упитнику за потребе овог рада, рута Пут римских императора и Дунавски пут вина је сертифицирована 2015. године. Обнова сертификације се врши на сваке три године, те је рута поново ресертифицирована 2019. године. Пролази кроз девет земаља Европе: Мађарска, Хрватска, Србија, Бугарска и Румунија¹⁰³, Северна Македонија, Албанија, Црна Гора и Босна и Херцеговина, док је Словенија као десета земља у процесу прикључивања (извод из истраживачког упитника). Увидом у базу података званичне интернет странице за културне руте, чланице мреже руте Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији чини 14 организација из владиног, невладиног и приватног сектора.¹⁰⁴

¹⁰³Concil of Evropa, Roman Emperors nad Danube Wine Route: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-roman-emperors-and-danube-wine-route>, приступљено: 03.08.2021.

¹⁰⁴ Council of Europa, Cultural Routes: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/cultural-routes-database-main-page>, приступљено: 20.07.2022.



Слика број 31. Организациона структура културне руте Пут римских императора и Дунавски пут вина

Према истраживачком упитнику за потребе дисертације, који је попунио Владан Кречковић, координатор програма, и Данко Ћосић, директор програма из Извршне канцеларије Дунавског центра за компетенцију (ДЦЦ) из Београда (Р. Србија), 22.05.2021. године

Према истраживачком упитнику, организациона структура ове руте се састоји из две саветодавне и једне извршне функције коју обавља Извршна канцеларија, а то је ДЦЦ која је у овом случају и координатор руте. Две саветодавне јединице су: Научни одбор руте и Генерална скупштина, који чине управљачку структуру руте. Научни одбор руте броји 11 особа одабраних гласањем током Генералне скупштине. Чине га експерти из области туризма, економије, енологије, археологије, историје уметности, музеологије и пројектног менаџмента. Научни одбор представља план рада током годишње Генералне скупштине руте. Чланови научног одбора се бирају по стручности, а на основу припадности одређеној земљи. Овај одбор је мултинационални и мултидисциплинарни и састаје се минимум два

пута годишње. У случајевима када није могуће физички организовати састанак, чланови Научног одбора се повезују посредством интернета. Научни одбор руте даје смернице за развој културне руте на два нивоа и то: током Генералне скупштине руте и у директној комуникацији са Извршном канцеларијом. Све смернице морају бити у складу са следећим елементима руте: темом руте, њеним развојем као туристичког производа, ФАРО конвенцијом и вредностима које се налазе у корену функционисања Савета Европе, а то је толеранција, поштовање различитости, принципа демократичности и основних слобода. Из наведеног се закључује да све стратешке смернице имају за циљ развој руте као одрживог културно-туристичког производа, али на начин да римско и винско наслеђе региона буде доступно свим људима, без обзира на националну, верску припадност и степен образовања. У практичном смислу стратешке смернице су усмерене на јачање културне интерпретације на локалитетима, физичке приступачности, одрживе мобилности унутар дестинација, постојање јединственог брэнда и сигнализације, а посебно креирање туристичких пакета које са једне стране туристичке агенције могу да уврсте у своју понуду, а са друге, да буду погодни за реализацију од стране индивидуалних туриста. Доношење стратешких одлука дуж руте је засновано на јавно-приватном-цивилном партнерству. Одлуке се доносе на састанцима Генералне скупштине у складу са стратешким циљевима које поставља Научни одбор.

Генерална скупштина заседа једном годишње, када су присутни сви актери на рути, а то су: представници римских локалитета - одговарајућих институција из области културе и винских региона. Сви актери имају право гласа за активности које током скупштине предлажу. У овом тренутку, рута броји 15 римских локалитета и 12 винских региона Европе. Сваки локалитет и сваки вински регион има по једног представника, који у одлучивању има по један глас. За предложене активности се гласа простом већином. Суштински, учесници Генералне скупштине руте имају и извршну функцију, с обзиром на то да у каснијем процесу имплементације, заједно са Извршном канцеларијом ДЦЦ, раде на спровођењу договорених активности. У том смислу, процес доношења одлука је демократски, док је процес реализације активности децентрализован.

Научни одбор руте дефинише стратешке циљеве у периоду од годину дана – до следеће Генералне скупштине. Како се даље наводи у истраживачком упитнику, најважнији стратешки циљеви руте Пут римских императора и Дунавски пут вина су: успостављање

јединственог бренда руте, јачање комуникације међу заинтересованим странама на рути, успостављање адекватне интерпретације културног наслеђа на локалитетима и креирање јединственог бренда вина Подунавља, активности усмерене на добро позиционирање руте на међународном тржишту, формирање конкретних туристичких пакета које туристичке агенције могу да уврсте у своју понуду, а и да буду погодни за реализацију од стране индивидуалних туриста, као и проширење руте на земље у региону и јачање онлајн маркетинга руте.

Извршна канцеларија обавља све активности усвојене на Генералној скупштини уз сугестије Научног одбора. ДЦЦ има три стално запослене особе и то су: генерални секретар, директор програма и шеф администрације. Организациона и управљачка структура руте, као и начин финансирања и пословања указују на то да рута функционише као невладина организација. Начин финансирања руте је путем чланарина и пројектним финансирањем. Чланови руте плаћају годишњу чланарину како је предвиђено Статутом ДЦЦ. Формално су сви чланови руте истовремено и чланови ДЦЦ. Да би се нека земља придружила рути, неопходно је да научни одбор процени да културни локалитети потенцијалног новог члана испуњавају одређене културно-историјске услове¹⁰⁵, као и да управљачко тело локалитета или винске регије попуни приступницу и плати чланарину.

У истраживачком упитнику је наведено да помоћ у процесу стварања и јачања руте као туристичког производа пружају својим активностима следеће заинтересоване стране: Немачка организација за међународну сарадњу (GIZ), Европски институт за културне руте из Луксембурга, Француска федерација европских културних рута, Регионални савет за сарадњу из Сарајева, ресорна министарства туризма и културе Републике Србије, локалне туристичке организације, велики број музеја на рути, као и представници приватног сектора (винарије, хотели, ресторани...). У упитнику се даље наводе сугестије које се тичу боље организације у управљању рутом, а то су успостављање радних тематских група унутар којих ће научни одбор и извршна канцеларија радити на конкретизацији плана активности у оквиру археологије и туризма. У организационој структури за сада постоје Дунавска стаза и стаза Ириликум, задужене за територијалну расподељеност извршавања активности. У оперативном смислу, управљачки тим уводи дуж руте тзв. продукт клубове, који ће на

¹⁰⁵ Roman Emperors Route: <https://romanemperorsroute.org/about/>, приступљено: 04.08.2022.

локалном нивоу (у овом тренутку Зајечар, Осиек и Алба Јулија) представљати интересе руте, јачати сарадњу са представницима приватног сектора и промовисати целокупну руту и њене појединачне дестинације. Продукт клубови ће такође служити као и комуникацијски чворови, посебно у организацији студијских посета туристичких агенција, где ће уједно бити домаћини и организатори путовања у локалу. Све наведено указује на потребу за изналагањем нових видова финансирања руте кроз креирање нових пројеката у складу са дефинисаним кључним активностима. Тежиште ка новим видовима финансирања усмерено је на праћење и аплицирање на позиве за конкурсе из ЕУ програма.

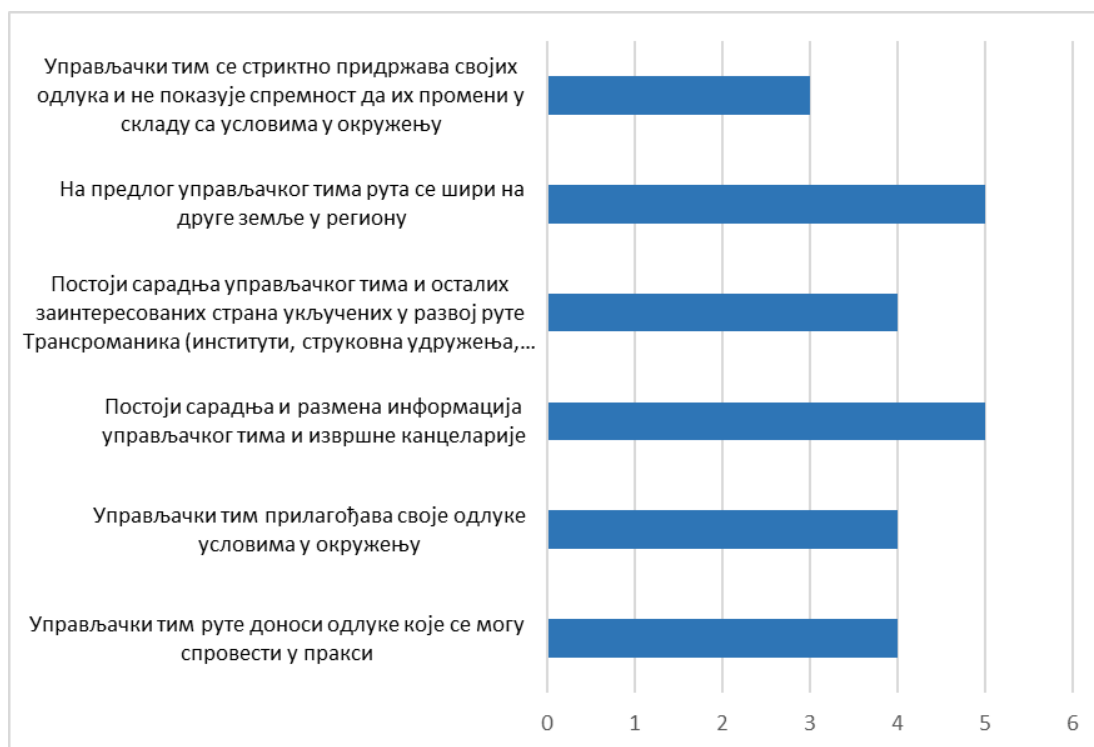
Сагледавањем организационе структуре која је у истраживачком упитнику описана од стране ДЦЦ, закључује се да постоји комплексна динамичка средина у којој се развија рута Пут римских императора и Дунавски пут вина, те се стога, према Минцбергу, успоставља децентрализована организациона структура, органски систем управљања и координација помоћу међусобног комуницирања (Mintzberg, 1979). Стратешки врх у коме се доносе одлуке чини Научни одбор и Генерална скупштина, док извршна функција припада извршној канцеларији ДЦЦ са седиштем у Београду. Наведено указује на професионалан тип организационог модела где сви инпути, а посебно одлуке професионалаца о раду организације, морају бити заступљене у мисији организације, док је систем контроле у рукама професионалаца (Mintzberg, 1991). Имајући у виду да ефективна структура организације захтева стално прилагођавање параметара дизајна према контингентним (ситуационим) факторима – „структура мора да одржава ситуацију” (Ондреј и др., 2014:463 и Mintzberg, 1979), као и да ове карактеристике имају највећи утицај на средњи менаџерски ниво, што је у овом случају ДЦЦ који везама са две посебне организационе јединице (Дунавска стаза и Ириликум стаза које прате и извршавају активности према територији локалитета), успоставља механизам координације подстичући их на сарадњу и размену информација. Рута Пут римских царева и Дунавски пут вина којом управља ДЦЦ има неформалну организациону структуру, што подразумева да се проток информација између организационих целина преноси преко менаџера који чине средњу линију организационе структуре. Како оперативно управљачки тим уводи продукт клубове, који ће на локалном нивоу представљати интересе руте, јачати сарадњу са представницима приватног сектора и промовисати целокупну руту, наведено указује да организациони дизајн руте Пут римских императора и Дунавски пут вина има матрични

облик организационе структуре (комбинација функционалног и дивизионог), са примесима пројектног организационог модела (финансијски приливи су засновани на пројектним активностима). Водећи се принципима Минцбергове поделе организационе структуре (Mintzberg, 1979), организациона структура руте Пут римских императора и Дунавски пут вина би даљим развојем у складу са променама у окружењу могла свој организациони дизајн да креира према професионалном моделу организације, где би се ауторитет налазио у рукама ограниченог броја професионалаца, а доминантну групу послова у организацији би обављала оператива, у овом случају у оквиру организационих јединица - Дунавске стазе и Илирикум стазе.

Стратегије управљања развојем културне руте Пут римских императора и Дунавски пут вина су стратегија интернационализације која се у овом случају односи, пре свега, на послове маркетинга. Умрежавањем више институција културе и туризма у оквиру ове руте из различитих земаља са истим тржишним сегментима креирало се повезивање земаља на међународном нивоу кроз које пролази рута, а маркетинг активности у фокус стављају све земље чланице руте. Са становишта културне политике, управљање рутом Пут римских императора и Дунавски пут вина користи стратегију повезивања, док са становишта туризма управљање рутом базира на стратегији фокуса (усредсређености). То подразумева усредсређеност на мање тржиште тј. тржишну нишу коју може ефективније и ефикасније да опслужује. Уколико је квалитет производа, у овом случају понуда и атрактивност руте, виши, њена тржишна ниша би били високоплатежни гости и познате личности. Ако је квалитет производа нижи, тржишне нише би чинили студенти, туристи трећег доба, екскурзије и сл. За сада ја ова рута видљива на тржишту (у смислу промоције и заступљености у каналима дистрибуције - рецептивних туристичких агенција у Србији и региону), али још увек недовољно тржишно позиционирана имајући у виду значајну финансијску и маркетиншку подршку од стране државе (финансијска улагања ресорног Министарства културе и туризма, као и промоција од стране ТОС-а и локалних туристичких организација).

Иако рута Пут римских царева и Дунавски пут вина делује у комплексном и динамичном окружењу, ставовима испитаника је потврђено да се управљачки тим ове руте делимично прилагођава условима у окружењу. На то указује оцена три (на скали 1-5) да се управљачки тим не придржава стриктно својих одлука и спреман је да их мења у складу са

условима у окружењу, као и да своје одлуке прилагођава условима у окружењу (оцена четири на скали 1-4). Истом оценом оцењен је став да управљачки тим доноси одлуке које се могу спровести у пракси. Овде се сусрећемо са контингентима приступом управљачког тима дате организационе структуре (прилагођавање у складу са ситуацијом у окружењу, Ондреј и др., 2014).



Слика број 32. Ставови испитаника о управљању културном рутом Пут римских императора и Дунавски пут вина

Према истраживачком упитнику за потребе дисертације, који је попунио Владан Кречковић, координатор програма и Данко Ћосић, директор програма из Извршне канцеларије Дунавског центра за компетенцију (ДЦЦ) из Београда (Р. Србија), 18.05.2019. године.

Највишом оценом је оцењен став да се на предлог управљачког тима рута даље шири на друге земље у региону, као и да постоји добра сарадња управљачког тима и извршне канцеларије што указује на децентрализацију у одлучивању и хоризонталну поделу послова својствену сложеним организацијама и институцијама, што ова рута, посматрано са међународног нивоа и јесте.

Осам година пре сертификавања културне руте Пут римских императора и Дунавски пут вина осмишљена је рута Пут римских императора, која је имала велику подршку државе Србије и за коју је 2007. године израђен мастер план¹⁰⁶. Наиме, наручилац мастер плана Пут римских императора била је Влада Републике Србије и тадашње ресорно Министарство за туризам. У фебруару 2012. године потписан је Меморандум о разумевању о сарадњи на пројекту „Културно-туристичка рута Пут римских императора” између Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије, Министарства економије, енергетике и туризма Републике Бугарске, Министарства туризма Републике Хрватске и Министарства регионалног развоја и туризма Румуније¹⁰⁷. Наведена документа указују да је држава препознала културну руту Пут римских императора као значајан културно туристички производ Србије. Истовремено је интензивирано улагање у туристичку инфраструктуру и ревитализацију културних добара из римског периода дуж поменуте руте од стране државе у периоду 2007-2021. године. У периоду 2007-2010. године ресорно Министарство за туризам издваја значајна финансијска средства (165.420.000 РСД) за финансирање туристичке инфраструктуре и супраструктуре у градовима и општинама кроз које пролази рута Пут римских императора у Србији¹⁰⁸. Настављена је интензивна финансијска подршка преко бесповратних средстава на основу конкурса за доделу субвенција и трансфера за финансирање пројеката развоја туризма (подстицаја за изградњу инфраструктуре и супраструктуре) у туристичким дестинацијама, од којих је један део служио за опремање туристичке супраструктуре у оквиру археолошких налазишта и споменика културе из римског периода: Гамзиград Ромулијани, Сирмијуму и Виминацијуму. Финансирање од стране ресорног Министарства за туризам наставља се до сертификавања руте Пут римских императора и Дунавски пут вина 2015. године. У периоду 2015-2021. године подршка ресорног Министарства за туризам била је усмерена на улагања у градове и општине кроз које не пролази рута, али су у близини оних градова и општина или винских региона кроз које рута пролази, како би се могли интензивније развијати захваљујући постојећим културним локалитетима и туристичким потенцијалима. Према интервјуима обављеним са

¹⁰⁶ Министарство трговине туризма и телекомуникација, Архива: <https://arhiva.mtt.gov.rs/download/sektor-za-turizam/master-planovi/MASTER%20PLAN%20RUTE.pdf>, приступљено: 14.08.2022.

¹⁰⁷ Информација преузета из архиве ресорног Министарства за туризам Републике Србије.

¹⁰⁸ Информација преузета из архиве ресорног Министарства за туризам Републике Србије.

запосленим саветником у ресорном Министарству за туризам у јуну 2021. године, добијени су следећи подаци о улагањима према окрузима за период 2015-2021. године¹⁰⁹:

- Браничевски округ - укупно уложено 260.000.000 РСД (у општинама: Голубац, Велико Градиште, Кучево, Пожаревац);
- Сремски округ - укупно уложено 72.500.000 РСД (у општинама и градовима: Сремска Митровица, Инђија, Ириг, Шид).
- Зајечарски округ - укупно уложено 102.288.000 (у општинама и градовима: Књажевац, Зајечар, Бољевац).

У 2010. години основан је Дунавски центар за компетенцију (ДЦЦ) у Републици Србији¹¹⁰. Уз подршку Немачке организације за међународну сарадњу (GIZ), подршку владиног и невладиног сектора из Србије, као и личним залагањем и преданим радом, ова невладина организација креће ка успеху. У 2015. години започиње и завршава сертификацију културне руте Пут римских императора и Дунавски пут вина, а потом 2019. године обнавља сертификацију. То је прва рута која је кренула из Југоисточне Европе и наставља да се шири према Западној Европи.

Намеће се закључак да је рута Пут римских императора и Дунавски пут вина имала добру основу у већ изграђеној туристичкој инфраструктури и супраструктури, да би наставила даљи развој кроз пројектно финансирање. Извршна канцеларија ДЦЦ опстаје на тржишту захваљујући организационој структури заснованој на професионалној подели послова и активним учешћем у пројектима финансираних од стране домаћих и иностраних извора финансирања. Може се рећи да је оправдала подршку државе, а захваљујући управљању и добро креираној организационој структури успела да се прилагоди условима на тржишту, те се стога сматра примером добре праксе управљања културно туристичком рутом која пролази кроз један УНЕСКО локалитет у Србији.

¹⁰⁹ Интервју са запосленим у Министарству туризма Републике Србије, јун, 2021. године.

¹¹⁰ Дунавски центар за компетенцију: <https://nemackasaradnja.rs/dunavski-centar-za-kompetenciju-dunav-nova-evropska-turisticka-destinacija/> , приступљено: 23.09.2022.

5.4.1. Културна добра на рути Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији

Културна рута Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији пролази кроз пет локалитета са римским културним наслеђем, од којих је један (Феликс Ромулијана) на УНЕСКО листи од 2007. године и четири винска региона. Када је 2000. године финансијска помоћ региону Југоисточне Европе пружана кроз CARDS програм (The Programme of Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation - Програм помоћи заједнице за обнову, развој и стабилизацију), усвојен прописом Савета Европске комисије број 2666/2000¹¹¹, један од начина умрежавања земаља у региону уз помоћ културе, био је заснован на заједничком културном наслеђу. Тада су земље Југоисточне Европе на трагу остваривања једног од циљева програма CARDS - промовисање ужих веза и међусобне регионалне сарадње земаља ЕУ и земаља централне Европе са статусом кандидата за чланство, препознале развој културног туризма усмерен на промовисање заједничког, у овом случају, римског културног наслеђа. Србија је у периоду 2004-2006. била активна у оквиру пројекта „У звуцима градова”. У пројекту су учествовале заинтересоване стране са националног и локалног нивоа из владиног и невладиног сектора, једнако из сектора за туризам и културу. У оквиру истоименог пројекта били су укључени споменици културе са римским културним наслеђем у градовима: Сремска Митровица, Смедерево и Зајечар. На археолошким локалитетима Сирмијум и Феликс Ромулијана, као и Смедеревској тврђави, организовани су и одржавани музички концерти са уметницима из свих земаља учесница у пројекту (Италија, Хрватска, Србија, Босна и Херцеговина, Албанија, Словенија)¹¹². Овај пројекат је претходио идеји великог државног пројекта на развоју руте Пут римских царева, за коју је у 2007. години израђен Мастер план, а почетком 2012. године потписан Меморандум о сарадњи у области туризма на поменутој рути између Србије, Хрватске, Румуније и Бугарске. Касније је ова рута прерасла у руту Пут римских императора и Дунавски пут вина, данас једне од најразвијенијих културних рута у Србији сертификоване од стране Савета Европе. Програм CARDS је 2007. године заменио Програм претприступне

¹¹¹ ЕУ у Србији: <https://europa.rs/pomoc-eu-republici-srbiji/cards/>, приступљено 15.08.2022.

¹¹² Ауторка овог рада је била координатор пројекта „У звуцима градова” за Србију. Информације изнете методом посматрања са учествовањем.

помоћи ИПА (Instrument for Preaccession Assistance)¹¹³, који се развија и данас, и из кога се финансирају многи пројекти укључујући и пројекте на рути Пут римских императора и Дунавски пут вина.

Према званичној интернет презентацији археолошког налазишта Сирмијум, **Сирмијум-Царска палата:**¹¹⁴ лежи на остацима раскошног и моћног римског града Сирмијума, испод данашњег града Сремска Митровица. Историја града се може пратити од Аугустовог похода на Илирик (35-33. пре н.е.), до пада под аварску власт 582. године. Римљани су вероватно заузели град у време Тиберијевих ратова у Панонији (13-9. пре н.е.), да би током флавијевске династије Сирмијум добио статус колоније (Colonia Flavia). Коришћен је као војна база за походе против варвара. У Сирмијуму и његовој околини рођено је пет римских царева: Деције Трајан, Аурелијан, Проб, Максимијан Херкулије и Грацијан, а у периоду I-IV века у њему су боравили бројни римски цареви. Као једна од престоница Римског царства град доживљава процват крајем III и током IV века. Насеље је било заштићено бедемима. Поред Царске палате са римским циркусом, налазиле су се јавне грађевине тзв. „Лицинијеве терме”, житница (horreum), трговачке и занатске четврти, луксузне виле и вишеспратне стамбене зграде (insulae). Водом се снабдевао преко аквадукта са извора фрушкогорског потока Врањаша. Улице поплочане каменом имале су портике и канализацију. У граду је била ковница новца, радионице за израду предмета од племенитих метала, стакла, керамике, и опеке. Римски писац из IV века Амијан Марцелин назива Сирмијум „славном многољудном мајком градова”. Диоклецијан (крај III века) је знатан део времена провео у Сирмијуму одакле је владао Римским царством (Werner, 2009: 53).

Како се наводи на званичној интернет страници Завичајног музеја из Књажевца, **Трацијум Минус**¹¹⁵: је најстарије војно утврђење у тимочкој области Timacum Minus (лат. Timacum - Тимок, хидроним; лат. minus - „доњи”) у долини Белог Тимока, код села Равна, недалеко од Књажевца. Истраживања указују на континуитет насељавања од праисторије до средњег века. Насеље на месту укрштања путева ка Подунављу, Поморављу, Јадранском

¹¹³ European Commission: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/glossary/cards_en , приступљено 15.08.2022.

¹¹⁴ Завод за заштиту споменика културе, Сремска Митровица: <http://www.carskapalata.rs/sirmium.html> , приступљено:15.08.2022.

¹¹⁵ Завичајни музеј Књажевац: <https://www.muzejknjazevac.org.rs/rs/objekti-u-sastavu/timacum-minus> , приступљено: 15.08.2022.

и Егејском мору свој врхунац достиже као рударско-металуршки центар у периоду антике. Бројна лежишта руде (злата, сребра, бакра, олова и гвожђа) на Старој планини одредила су привреду овог административног центра шире регије. *Timacum Minus* је разаран у више варварских најезда од средине III до средине V века. У оквиру утврђења истражени су: грађевина у централном делу утврђења (*horreum*), кружни археометалуршки објекат, јужна капија (*porta praetoria*), римско купатило (*Terme I*), грађевина са хипокаустом (*Terme II*), некрополе, итд.

Према истраживању које је спровела група истраживача из Завода за проучавање културног развитка у 2021. години, **Диана, Гвоздена капија** налази се код Кладова и представља војно утврђење која чува римски Лимес и улаз у први канал Дунава. Саграђено је у I веку за време владавине цара Трајана, током његових припрема за Дачке ратове. Утврђење је разорено у време аварско-словенских упада крајем VI и почетком VII века (Вукановић и др., 2021:69). Током дугогодишњих археолошких ископавања показало се да је Диана осим фортификацијског значаја била значајан економски центар са луком и пристаништем¹¹⁶. Диана (Караташ) је заштићено културно добро од изузетног значаја.¹¹⁷

Трајанова табла:¹¹⁸ *Tabula Traiana* је натпис уклесан у стени крај Дунава, у Ђердапској клисури, 2,5 км узводно од Текије, посвећен римском цару Трајану. Како се наводи на званичној интернет страници ТОС-а¹¹⁹: остаци Трајановог моста преко Дунава и табла припадају групи античких споменика на римском путу. Првобитно је била постављена на 1,5 м изнад римског пута поред Дунава али је 1969. године премештена на виши ниво услед подизања нивоа Дунава после изградње Хидроелектране „Ђердап I”. Претпоставља се да је последњу најтежу деоницу ђердапског пута у Доњој клисури 100. године Трајан изградио или обновио ради припреме за рат против Дачана. Остаци пута у Доњој клисури су код Пецке Баре, Хајдучке Воденице уз Трајанову таблу и низводно од овог места. Изградња римског пута и утврђења ради брже и безбедније пловидбе указује на значај Ђердапа за Римску империју, до освајања Дакије почетком II века.

¹¹⁶ Бисери Дунава и Ђердапа, Диана: <https://biseridunavaidjerdapa.rs/biseri/diana/>, приступљено: 16.08.2022.

¹¹⁷ ИБ.

¹¹⁸ Serbia Travel, Градови и општине: <https://cn.serbia.travel/destinacije/gradovi-i-opstine.a-140.434.html>, приступљено: 17.08.2022. i Visit East Serbia, Трајанова табла: <https://www.visiteastserbia.rs/kulturno-nasledje/istorija-kultura/trajanova-tabla>, приступљено: 17.08.2022.

¹¹⁹ Туристичка организација Србије: <http://www.tos.org.rs/srl/node/709>, приступљено: 17.08.2022.

Felix Romuliana:¹²⁰ археолошко налазиште у Гамзиграду код Зајечара, саграђена у IV веку од стране римског цара Гаја Валерија Галерија Максимијана у част његове мајке Ромулијане. Локалитет се састоји од утврђења, касноримске палате у северозападном делу комплекса, базилике, храма, топлих купатила, меморијалног комплекса и тетрапилона. Група објеката је јединствена и по преплитању свечаних и меморијалних функција. Цар и његова мајка сахрањени су близу Felix Romuliane. Мозаик у палати на којој је представљен Дионис једно је од најбољих остварења касне антике у Европи. Палата је напуштена у VI веку пред најездом Словена. Локалитет је културно добро од изузетног значаја уписано на УНЕСКО Листу светске културне баштине 2007. године као једини антички локалитет из Србије уписан на ову листу.¹²¹

Археолошко налазиште Виминацијум има све елементе (културне, тематске, туристичке инфраструктуре и супраструктуре) како би се нашло на рути Пут римских императора и Дунавски пут вина, али како наводе представници ДЦЦ у истраживачком упитнику за потребе овог рада, менаџмент поменутог археолошког налазишта није показао спремност на сарадњу и укључивање у активности руте.

Наведени локалитети на рути имају добру туристичку инфраструктуру и супраструктуру и опремљени су за туристичку посету. На њима се организују концерти, изложбе, радионице, као и врло атрактивна интерпретација културног наслеђа по методи „*Story telling*”¹²² који је најпре увео Виминацијум, а потом и Сирмијум. Један од модела „*storytellinga*” који се користи при интерпретацији културног наслеђа је модел „*living heritage*”. Модел „*living heritage*” подразумева интерпретацију културног наслеђа у првом лицу једине (Reisigner, Steiner, 2006 у Работић, 2009). Групи туриста или посетилаца се обраћа костимирано лице, у улози одређене личности (владар, витез, ратник). Такав облик интерпретације је погодан за дочаравање историјске атмосфере, из разлога што код публике подстиче осећање за прошлост (ИБ). Осим наведеног, културно туристичка рута Пут

¹²⁰ UNESCO; Felix Romuliana: <https://whc.unesco.org/en/list/1253/>, приступљено: 17.08.2022.

¹²¹ Народни музеј Зајечар: <https://muzejzajecar.org/izlozba-felix-romulijana/>, приступљено: 17.08.2022.

¹²² Zarez, HR: <http://www.zarez.hr/clanci/definicija-pripovijedanja>, приступљено: 20.10.2022. Аутор Miller Енаводи: Израз приповедање (storytelling) се користи за приповедаче који непосредно пред публиком износе одређени след догађаја... Приповедање подразумева изношење низа ситуација, те је стога потребно знати и одређени низ ситуација, тј. знати причу. Приповедач информише слушаоце о заједничкој прошлости, о томе како је заједница настала и указује на правце њене будућности (ИБ).

римских императора и Дунавски пут вина, представља комплементарни део туристичке посете у многим аранжманима рецептивних туристичких агенција Србије. Развој ове руте у Србији охрабрио је развој предузетништва (покретање могућности за приватан смештај код физичких лица на локалном нивоу), повезао сектор образовања са сектором културе и туризма, у смислу ангажовања волонтера и школа чији су учесници едуковани за интерпретацију наслеђа, као и рад у оквиру програмских садржаја неких манифестација које се организују на локалитетима на рути. Охрабрен је развој приватног сектора (отворени нови ресторани, кафићи, хотели), али и цивилни, где су многа удружења укључена у израду сувенирске понуде на тему римског наслеђа, или као учесници у многим пројектима. Ово је једина сертификована рута у Србији која, може се рећи, јача ланац вредности у туризму.

Ланац вредности у туризму на нивоу туристичке дестинације, подразумева пословну повезаност различитих актера који функционишу у оквиру туристичке привреде и атракција дестинације у јединствен пословни систем. Стварање ланца вредности зависи од броја и врсте учесника који се међусобно повезују као и од њиховог начина успостављања пословних односа (Ђорђевић, Зечевић, 2015:78; Попеску, 2016:88). Из тог разлога се при стратешком управљању културних рута најчешће користи стратегија повезивања са становишта менаџмента у култури и културној политици.

5.4.2. Вински региони на рути Пут римских императора и Дунавски пут вина у Србији

У 2015. години донесен је Правилник о рејонизацији виноградских географских производних подручја Србије (Сл. гласник РС, бр. 45/2015). У оквиру члана 2, став 4. овог правилника, дефинисан је вински регион као *шире виноградарско подручје у оквиру винородне Србије, које се одликује сличним еколошким факторима, избором препоручених сорти и осталим неопходним чиниоцима за успешно гајење винове лозе, што омогућава производњу грозђа, шире, вина и других производа карактеристичних по квалитету, приносу грозђа и сензорним особинама за тај регион*. Како је рута Пут римских императора и Дунавски пут вина сертификована нешто пре доношења поменутог правилника, обухватила је четири винска региона који су препознати наведеним регулативним оквиром. То су: Јужни Банат, Неготинска крајина, Фрушка гора и Морава.

Јужни Банат обухвата винограде у околини Вршца који спадају у старија виноградарска подручја Европе још из времена Дачана и римске владавине. Вршачко виногорје у североисточном делу рејона, на обронцима Вршачких планина обухвата делове катастарских општина: Велико Средиште, Гудурица, Марковац, Вршац, Мало Средиште, Месић, Јабланка, Сочица I, Сочица II, Куштиљ, Војводинци и Стража.¹²³ Према званичним информацијама Туристичке организације Вршац, у Угарској се вршачко виногорје сматрало најзначајнијим (Вукановић и др., 2021: 70).

Неготинска крајина је позната по гајењу винове лозе од III века. Док је филоксера харала виноградима Француске, вина из Неготинске крајине су се извозила у Француску, Аустроугарску, Немачку, Русију, па се препричава да је и Наполеон куповао вина у Неготину. Винари из овог рејона вински идентитет граде на винама од аутохтоних и интернационалних сорти винове лозе. Од аутохтоних и старих сорти негују се багринка, зачинак, прокупац, вранац и смедеревка. Села Рајац, Рогљево и Смедовац имају богату винарску историју и атрактивне пимнице (ИБ).¹²⁴

Фрушка гора има најдужу винарску традицију. Антички писци Страбон и Дион бележе да су у Срему, винову лозу узгајали Илири, међутим, виноградарство се везује за име цара Markus Aurelius Probus (232 – 282 н.е.). Како наводи група аутора (Вукановић и др., 2021): према легенди, цар Проб је главом платио љубав према вину, јер је у паузама ратовања терао војнике да обрађују винограде. Током VII века, Словени се упознају са начином гајења винове лозе. После Косовског боја 1389. године, српско становништво, племство и свештенство које се настанило у Срему пренело је своје искуство у производњи вина. Ускоро су уместо белих, почеле да доминирају црвене сорте, донете са југа. Многи путописци у 15. и 16. веку бележе да никада боље вино нису пили. После Карловачког мира 1699. године и уласком у састав Хабзбуршке монархије виноградарство доживљава процват, повећавају се површине под виноградима, а вина са Фрушке горе, посебно бермет и аусбрух, постају цењена у Европи. Вина са Фрушке горе су се пила и на прекоокеанским

¹²³ Вински водич: <https://vinskivodic.com/rejonizacija/vinogradarski-region-vojvodina/juznobanatski-re>, приступљено: 17.08.2022.

¹²⁴ Туристичка организација општине Неготин: <http://www.toon.org.rs/vinarije>, приступљено: 22.07.2020. у (Вукановић и др., 2021:70)

бродовима и на дворовима у Бечу и Москви.¹²⁵ Појавом филоксере 1881. године и до 1890. године сви стари фрушкогорски виногради су уништени. Опоравак винограда трајао је скоро 30 година, са повратком на претежно беле сорте. Током 20. века доминирао је италијански ризлинг.¹²⁶

Морава:¹²⁷ је регион који обухвата Смедерево и околину. Смедеревске винограде између долина реке Дунав и Велике Мораве одликује комбинација умерено континенталне климе и типа земљишта која ствара идеалне услове за гајење винове лозе. Винова лоза се у околини Смедерева гаји од III века током владавине римског цара Проба. Традицију су наставили и деспот Стефан Лазаревић и Ђурађ Бранковић који су у XV веку овде садили винограде у којима су биле пимнице где се могло спавати и пити вино. У Смедереву је 1882. године основан први лозни расадник у Србији.¹²⁸ Кнез Милош Обреновић је 1829. године купио виноград и кућу на локацији Плавинац, на којем је изградио подрум и конак. Након убиства краља Александра и краљице Драге, краљица Наталија вилу и винограде поклања породици Орешковић. После Другог светског рата вила је национализована. Један од највећих винских подрума Годомин основан је 1909. године и током прошлог века важио је за највећег произвођача смедеревке, аутохтоне сорте Балкана. Виногради се простиру на око 500 ха. Водеће сорта грозђа су смедеревка, као и совињон, траминац, прокупац и италијански ризлинг.¹²⁹ Сваки вински регион је на сајту руте поред краћег описа представљен у контексту дестинације којој припада, са линком на сајт туристичке организације која је надлежна за ту територију (Вукановић и др. 2021: 71).

Због близине винских региона Дунаву, рута је добила у наставку имена – Дунавски пут вина. Осим винских проби, за туристе и посетиоце се организују стручна вођења, као и предавања и радионице на тему вина, која су ретка, али постоје.

¹²⁵ Портал о вину, Сремски Карловци: <https://vinarija.com/1165-sremski-karlovc-mjesto-ugodnih-vina>, приступљено: 23.07.2020, у (Вукановић и др., 2021:70)

¹²⁶ Удружење винара, Фрушка гора: <https://www.udruzenjevinara.rs/stranica/fruska-gora>, : 17.07.2022.

¹²⁷ Туристички клуб: <https://www.turistickiklub.com/sadrzaj/put-vina-smederevo> , приступљено: 17.07.2022.

¹²⁸ Иб .

¹²⁹ Портал о вину, Смедеревка: <https://vinarija.com/392-smederevka>, приступљено: 23.07.2020. у (Вукановић и др., 2021:70)

5.5. Културна рута Трансроманика у Србији

Србија је са својим споменицима културе који имају романичко културно наслеђе (Жича, Градац, Ђурђеви ступови, Сопоћани, црква св. Петра и Павла и Студеница), 2007. године ушла у главни пут Савета Европе када је и сертифицирана рута Трансроманика. Пројекат о покретању сертификације руте Трансроманика започет је 2003. године под називом „Романички путеви европског наслеђа” у Немачкој, покрајина Саксонија-Анхалт (Вукановић и др., 2021:36). Како је наведено у преамбули статута Трансроманике¹³⁰, покретање овог пројекта и све припреме за сертификацију руте иницирано је од стране пет европских региона: покрајине Саксонија-Анхалт и Тирингија у Немачкој, Модене у Италији, Каринтије у Аустрији и Словеније.

У периоду 2003-2005. представници региона наведених земаља позвали су друге земље-партнере које имају споменике културе из романичког периода како би се прикључили рути са званичним називом Трансроманика - Романички путеви европског наслеђа. У 2005. години је Међународни институт за туризам из Љубљане упутио позив ресорном Министарству за туризам Републике Србије, када је званично делегиран представник Сектора за туризам поменутог министарства да буде ангажован на свим активностима у земљи и иностранству у вези са укључивањем Србије у главни пут Савета Европе – Трансроманика.¹³¹ Убрзо је на националном нивоу организована Радна група коју су поред представника ресорног Министарства за туризам чинили представник Министарства културе, Туристичке организације Србије и Републичког завода за заштиту споменика културе. Представници наведених институција били су ангажовани на припреми свих материјала за презентовање споменика културе из романичког периода, као и могућности њихове туристичке валоризације заснованим на принципима одрживости. Радионице и стручни скупови су се одржавали у Словенији (као земљи иницијатору за

¹³⁰ Transromanica: https://www.transromanica.com/wp-content/uploads/2020/08/Statute-TRANSROMANICA-eV_engl_22.09.08.pdf, приступљено: 28.08.2022.

¹³¹ Ауторка овог рада је била представник Сектора за туризам која је активно радила на укључивању Србије у главни пут Савета Европе – Трансроманика у периоду 2005-2009. године. Она је у име ресорног Министарства за туризам Републике Србије потписала Статут Трансроманике у новембру 2007. године, када је Србија са својим споменицима културе из романичког периода постала пуноправан члан руте Трансроманика на европском нивоу (једина земља на целој рути која није земља чланица Европске уније).

укључивање у овај пројекат) и Магдебургу (Р. Немачка), где је онда, као и сада седиште Асоцијације Трансроманика.

Чланови радне групе су теренским истраживањима обавили разговоре са свим заинтересованим странама на локалном нивоу. То су били представници (игумани) свих пет манастира који имају обележја романичког наслеђа и налазе се на рути Трансроманика у Србији, представници локалних туристичких организација Краљево, Нови Пазар, Рашка и Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева. Све заинтересоване стране са локалног нивоа показале су спремност да се укључе у развој руте Трансроманика у Србији.

Како манастирима управља Српска православна црква, то је захтевало спровођење одређених црквених процедура и поштовања правила за добијање благослова од владике (епархијског архијереја или епископа)¹³² за укључивање представника манастира (игумана, настојитеља или намесника)¹³³ у рад овог пројекта. Према Уставу Српске православне цркве, члан 28.: *манастир је свештено место, са храмом и другим здањима, као обитељ лица монашког реда, која су удружена у једну духовну, братску заједницу свечаним обедима уздржљивости, сиромаштва и послушности, и посвећена молитви и раду. Манастири служе одређеним духовним и добротворним сврхама.* Манастири на рути Трансроманика у Србији припадају различитим епархијама. Епархији Жичкој припадају манастири Градац, Жича и Студеница.¹³⁴ Епархији Рашко-призренској и Косовско-метохијској припадају манастири Сопоћани и Ђурђеви ступови¹³⁵.

Када су манастири на рути Трансроманика добили благослов (одобрење) од епископа да се укључе у активности на овој рути у Србији, њихови представници су се одмах ангажовали у рад радне групе на националном нивоу. Вредно пажње је нагласити да су поред својих обавеза и начина живота (духовног, посвећеног молитви и послушности), братија и сестринство манастира прихватили активности које су у то време подразумевале

¹³² Српска православна црква је епископална и дели се на епархије. Епархију у црквено административном погледу чине архијерејска намесништва, црквене општине, парохије и манастири (Устав Српске православне цркве, члан 17.). Сва црквена надлештва у општини и епархији почињени су епархијском архијереју (члан 107, Устав Српске православне цркве).

¹³³ Манастиром, где у братству има најмање три члана, управља настојитељ (игуман) манастира уз помоћ братства. Заменик настојитеља је намесник. (Члан 209, Устав Српске православне цркве).

¹³⁴ Епархија Жичка: <http://eparhija-zicka.rs/manastiri/>, приступљено: 19.08.2022.

¹³⁵ Епархија Призренска: <https://eparhija-prizren.com/manastiri/>, приступљено: 19.08.2022.

пријем туриста и посетилаца (мимо верника), стручно вођење од стране одређеног лица при манастиру, организовање радионица у оквиру манастира за туристе и посетиоце и сл. Локалне туристичке организације су се фокусирале на промоцију руте у земљи, а ТОС на промоцију руте у земљи и иностранству. Представник ресорног Министарства за туризам уз потребна интерна одобрења у поменутом министарству, у новембру 2007. године потписује Статут асоцијације Трансроманика у Магдебургу, чиме Србија постаје пуноправан члан поменуте асоцијације¹³⁶, а њених пет манастира са елементима романичке уметности улазе у главни пут Савета Европе¹³⁷.

Чланством у овој асоцијацији Србија је добила привилегије, али и прихватила обавезе. Користи од чланства у овој асоцијацији су¹³⁸: могућност коришћења лого знака Трансроманике као „културне руте Савета Европе”, као и лого знака културних путева Савета Европе, интеграција у комуникациону стратегију укључујући интернет страницу, друштвене мреже, билтен, брошуре, летке, постере, учешће на сајмовима туризма, итд., сопствени профил члана на званичном сајту (<https://www.transromanica.com/land/serbia-south-west/>), интеграција у календар догађаја Европског института за културне руте, размена знања и искуства у оквиру европске мреже истраживача и експерата, контакти са новим партнерима широм Европе, размена знања и информација са представницима других европских културних путева, могућност интердисциплинарне сарадње, додатне информације о могућностима финансирања пројеката из фондова и средстава ЕУ, међународна маркетиншка платформа кроз размену информација и промотивног материјала, учешће на радионицама и тренинзима као и пројектима (као што су били CrossCulTour, Tourism Development Transromanica и др.)¹³⁹.

Обавезе при чланству у Асоцијацији Трансроманика су:¹⁴⁰ коришћење логотипа Трансроманика и културних рута Савета Европе на свим релевантним публикацијама,

¹³⁶ Council of Europe, Cultural Routes: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/transromanica-the-romanesque-routes-of-european-heritage>, приступљено: 19.08.2022.

¹³⁷ Transromanica, Serbia: <https://www.transromanica.com/region/south-west-serbia/>, приступљено: 19.08.2022.

¹³⁸ Transromanica, About Membership: <https://www.transromanica.com/about/membership/>, приступљено: 19.08.2022.

¹³⁹ Transromanica: <https://www.transromanica.com/explore-transromanica/coop-projects/tourism-development-of-transromanica/>, приступљено: 19.08.2022.

¹⁴⁰ Transromanica, About Membership: <https://www.transromanica.com/about/membership/>, приступљено: 19.08.2022.

укључујући званичне интернет странице и друштвене мреже, коришћење обезбеђеног јединственог корпоративног дизајна за специфичне активности у оквиру Трансроманике, учешће у једној активности Трансроманика широм Европе годишње, идентификовање романичких локалитета као члана културне руте Савета Европе Трансроманика, превођење текстова на национални и енглески језик, развој једне или више понуда Трансроманика путовања за регион, учешће на регионалним састанцима са заинтересованим странама и припрема документације у вези са тим, као и пружање информација и фотографија о догађајима путем достављеног обрасца за догађаје. Висина годишње чланарине је различито дефинисана за тзв. „мале” и „велике” путеве. Под „малим” се подразумевају они до пет, а „велики” са шест и више локалитета на њима. Чланарина коју плаћа Србија која има руту са пет локалитета, износи 3.500 евра годишње, док је за руте са шест и више локалитета чланарина 7500 евра на годишњем нивоу¹⁴¹.

Након укључивања Србије у главни пут Савета Европе – Трансроманика 2007. године, отпочет је развој руте Пут римских царева у Србији, за коју је убрзо израђен мастер план, иницирано потписивање међудржавног Меморандума о разумевању у области развоја туризма на поменутој рути, као и финансирање пројеката који су се односили на заштиту, конзервацију, рестаурацију, улагање у туристичку валоризацију, као и опремање комуналном и туристичком инфраструктуром и супраструктуром споменика културе који се налазе на рути Пут римских царева. Наведена финансијска подршка била је пружана и од ресорног Министарства туризма и од Министарства за културу. Одлуком тадашњег руководстава ресорног Министарства туризма, већ у првој половини 2008. године све активности у вези са рутом Трансроманика у Србији прелазе у искључиве ингеренције Туристичке организације Србије, која се рутом бави углавном у домену промоције. Радна група делегирана на националном нивоу која би пратила активности и радила на развоју руте Трансроманика у Србији се пасивизира, а заинтересоване стране на локалном нивоу о томе причају као пројекту у који би се укључили, јер за разлику од римског наслеђа, више препознају романичко наслеђе као своје, а пројекат Трансроманика као нешто што им је

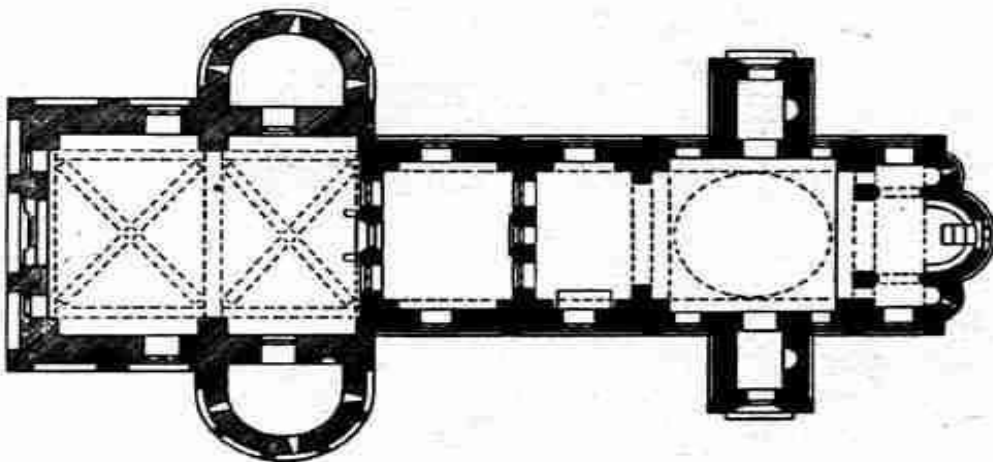
¹⁴¹ Иб.

блиско у смислу развијања и позиционирања на културно туристичком тржишту, али немају организацију у оквиру које би деловали¹⁴².

5.5.1. Споменици културе на културној рути Трансроманика у Србији

Романички правац у уметности у архитектури настаје у Европи крајем X и почетком XI века (Maldini, 2012: 376), а свој врхунац достиже у XIII веку (Прелог, 1984:28). Када су преко јужне Италије и Приморја стигли романички утицаји у српску архитектуру и вајарство, складно су се уклопили са већ постојећим утицајима Византије и креирали јединствен стил манастира Рашке школе, која је свој врхунац достигла у XII и XIII веку.¹⁴³

Архитектура Рашке школе¹⁴⁴: уочава се на споменицима културе саграђеним за време Стефана Немање и његових првих наследника (у XII веку) у Рашкој, од реке Мораве до Јадранског мора. Ови објекти су настали под утицајем византијске архитектуре са истока и романске архитектуре са запада.



Слика број 33. Архитектура Рашке школе на примеру манастира Студеница
https://www.arhitektura.rs/images/hist/raska_grupa/studenica2.jpg, приступљено: 20.12.2022.

¹⁴² Чињенице изнете на основу метода опсервације са бележењем према учешћу на стручним скуповима у организацији Регионалног завода за заштиту споменика културе Краљево у периоду 2011-2021. године.

¹⁴³ Туристичка организација Србије: <https://www.serbia.travel/sr/istrazi-srbiju/tematske-ture/transromanika>, приступљено: 20.08.2022.

¹⁴⁴ Arhitektura.rs, Raška stilska grupa: <https://www.arhitektura.rs/rubrike/razvoj-arhitekture/79-raascarotka-stilska-grupa-arhitektonskih-spomenuka>, приступљено: 20.08.2022.

Како је приказано на слици број 33. објекти Рашке школе (цркве и манастири) су облика једнобродне засведене грађевине с кубетом на средини. Кубе је постављено на коцкастом постољу. Са западне стране налази се припрата, а са бочних страна додати су певачки трансепти¹⁴⁵. Фасаде су украшене у романском стилу (слика 34).



Слика број 34. Украси на фасадама манастира Студенице и Жиче у романском стилу, <https://www.manastiri-crkve.com/nenad1/Manastir%20Studenica%2012.jpg> и <https://manastiriurbiji.com/manastir-zica/>, приступљено: 25.12.2022.

У складу са одликама Рашке школе¹⁴⁶– кровни венац се састоји из низа аркадица¹⁴⁷, а равне зидне површине оживљене су само вертикалним поделама, пиластарима¹⁴⁸. Врата и прозори украшени су декоративним орнаментима исклесаним у белом мермеру у високом рељефу¹⁴⁹, са великим испадима фигура према позадини. Иако су ови украси романског порекла, има и оних који по композицији и начину израде превазилазе старија дела

¹⁴⁵ Транспет је попречни брод који одваја олтар, апсиду и хор од осталог дела цркве (брода) и даје основи објекта изглед латинског крста. На пресеку транспета и главног брода најчешће је подигнута купола. (Maldini, 2012:436).

<https://www.arhitektura.rs/rubrike/razvoj-arhitekture/79-raascaronka-stilska-grupa-arhitektonskih-spomenika> , приступљено: 20.08.2022.

¹⁴⁶ Архитектура. Rs: <https://www.arhitektura.rs/rubrike/razvoj-arhitekture/79-raascaronka-stilska-grupa-arhitektonskih-spomenika> , приступљено: 20.08.2022

¹⁴⁷ Аркада је низ лукова које носе стубови смештене изнад кровног венца. (Maldini, 2012: 34)

¹⁴⁸ Пиластар је зидни носач, правоугаони вертикални зидни испад у виду полуступца (Maldini, 2012: 330)

¹⁴⁹ Рељеф је уметничка вајарска техника код које фигура или фигурална композиција не стоје слободно у простору, већ су у равной површини или се из ње уздижу испупчењем, који могу бити слабије или јаче наглашени (Maldini, 2012:365).

романске архитектуре (Студеница). Унутрашњост црква богато је украшена фрескама које су грађене по византијским традицијама, с великим фигурама постављеним у једном плану с плавом позадином.¹⁵⁰

Према званичној интернет презентацији **манастир Жича**:¹⁵¹ са црквом посвећеном Христовом Вознесењу код Краљева, основао је краљ Стефан Првовенчани почетком XIII века. По стицању црквене самосталности (1219. године), био је седиште архиепископије и крунидбена црква српских владара. Први српски архиепископ Сава Немањић овде је 1220. године хиротонисао осморицу епископа, да би наредне године на Сабору духовне и световне властеле крунисао свог брата Стефана за првог српског краља. Свети Сава је идејни аутор неких архитектонских и програмских решења зидног сликарства. Крајем XIII века манастир је страдао али га је почетком наредног века обновио краљ Стефан Урош II Милутин Немањић. Католикон¹⁵² ове цркве припада рашкој градитељској школи. Једнобродни наос са куполом, правоугаоним певницама и бочним параклисима, широка апсида¹⁵³ са додатим просторима проскомидије¹⁵⁴ и ђаконикона на источној, допуњени су унутрашњом и спољном припратом¹⁵⁵ са кулом на западној страни. Фасаде су црвене, по угледу на светогорску архитектуру, али са романичким аркадицама у мермеру уз кровне венце. Жичко сликарство изведено је у три наврата и то у периоду 1220-1221. године, у периоду 1229-1234. и почетком XIV века када је поновљен први слој да би се сачувале идеје којима се руководио Св. Сава при живописању.¹⁵⁶ Манастир се у народу назива „седмоврата Жича” јер је у њему крунисано седам српских краљева. За свако крунисање отварања су нова врата, а одмах потом и зазидавана, да се краљ не би „вратио” међу некрунисане главе.

¹⁵⁰ Arhitektura.rs: <https://www.arhitektura.rs/rubrike/razvoj-arhitekture/79-raascaranka-stilska-grupa-arhitektonskih-spomenika> , приступљено: 20.08.2022.

¹⁵¹ Манастир Жича: <http://zica.org.rs/>, приступљено: 20.08.2022. и Српска академија наука и уметности: <http://spomenickulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=548> , приступљено: 20.02.2023.

¹⁵² Католикон је појам који се односи на нешто опште, а у овом случају означава главни храм. Велики речник: <https://velikirecnik.com/2017/03/04/katolikon/>, приступљено: 22.08.2022.

¹⁵³ *Апсида је простор у цркви полукружне основе засведен полукуполом и придодат главном простору цркве.* (Maldini, 2012: 24)

¹⁵⁴ *Проскомидија је „мали олтар”, просторија која се налази непосредно наслоњена иза простора црквеног олтара и олтарске куполе са једне стране, а наспрам ње, са друге стране олтара се налази просторија ђаконикон* (Maldini, 2012: 348).

¹⁵⁵ *Припрата је западни улазни део православне цркве одвојен зидом и вратима* (Maldini, 2012: 352).

¹⁵⁶ Манастир Жича, фреско сликарство: <http://zica.org.rs/freskoslikarstvo-manastira-zice/> , приступљено: 20.08.2022. и Српска академија наука и уметности: <http://spomenickulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=524>, приступљено: 20.02.2023.

Манастир Жича проглашен је спомеником културе од изузетног значаја и стављен под заштиту државе под ингеренцијом Завода за заштиту споменика културе у Краљеву, као надлежном установом. Иконописачка радионица манастира Жиче ради од 1978. године, те мноштво иконостаса и икона красе многе православне храмове и домове широм Србије и света.

Како се наводи на званичној интернет страници Републичког завода за заштиту споменика културе, **Манастир Студеница**¹⁵⁷: на око 57 км од Краљева, најзначајнији је манастирски комплекс и духовно-образовни центар средњовековне Србије из XIII века. Монашка заједница од свог оснивања није прекидала свој вишевековни живот. Манастир је подигао Стефан Немања у периоду 1186-1196. године, након што се одрекао престола у корист свог средњег сина Стефана, а затим и замонашио добивши име Симеон. После непуне две године боравка у Студеници, одлази у манастир Хиландар на Светој Гори где и умире 1199. године. Св. Сава, на захтев своје браће Стефана и Вукана, 1207. године у Србију доноси мошти њиховог оца монаха Симеона које полаже у већ припремљену гробницу у Богородичиној цркви¹⁵⁸. До половине друге деценије XIII века манастир је био културни, духовни и медицински центар средњовековне Србије. Ту Сава пише Студенички типик, у ком је описао живот свог оца Стефана Немање (монаха Симеона). Овде је основана и прва болница на тлу Србије са бесплатним лечењем (Трифуновић, 1990). Задужбина родоначелника династије Немањић била је узор многим владарима ове лозе. Тако је краљ Радослав 1245. године додао цркви припрату, а краљ Милутин саградио малу цркву св. Јоакима и Ане. По подизању манастирских бедема и католикона, временом су изграђени трпезарија, Радосављева припрата, цркве св. Николе и св. Јована, Краљева црква, коначи¹⁵⁹...

Према подацима са званичне интернет презентације манастира Студеница¹⁶⁰: утврђени зидови манастира окружују четири цркве: Богородичину и Краљеву (светих

¹⁵⁷ Информациони систем непокретних културних добара:

https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45918, приступљено: 20.08.2022.

¹⁵⁸ Serbia.com., Sveti Sava: <http://www.serbia.com/srpski/o-srbiji/poznati-srbi/istorijske-licnosti/sveti-sava/>, приступљено: 21.08.2022.

¹⁵⁹ Информациони систем непокретних културних добара:

https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45918, приступљено: 21.08.2022.

¹⁶⁰ Уметност путовања, манастир Студеница: <https://umetnostputovanja.rs/2014/04/01/srbija-manastir-studenica/>, приступљено: 20.08.2022.

Јоакима и Ане), цркву Никољачу (цркву светог Николе) и још једну цркву у темељима. Међу 40 цркава које је подигао или обновио краљ Милутин, црква светог Јоакима и Ане издваја се са више аспеката. Својим скромним димензијама и елевацијом прилагођена је и чак свесно подређена Богородичиној цркви те практично сведена на кубус наткриљен куполом као балдахином. Величином и неразуђеним и омалтерисаним фасадама допушта да блесне полирани мермер и да сенке које баца камена пластика привуку пажњу на Богородичину цркву. Црква посвећена Богородици студеничкој (Добротворки) једнобродна је једнокуполна грађевина, са троделним олтарским прозором на истоку и припратом на западу. Радови на довршавању и осликавању Богородичине цркве окончани су у периоду 1208-1209. године. Црква је један од најбоље сачуваних објеката из XII века у свету. Мајстори су били највероватније из Цариграда, али су натписи на фрескама по први пут исписани на старом српском језику, ћирилицом. Велики жупан Стефан Немања објединио је византијски и романски стил, те је унутрашњи простор цркве устројен по начелима византијске уметности, са олтарским простором на истоку, док су обрада зидних површина и спољашњости својствени романици.

Врхунац студеничке пластике према богатству облика и естетској вредности представља декорација портала¹⁶¹ (којих има четири), од којих спољашњи западни портал представља најраскошније и најлепше украшен портал у старој српској архитектури (Шакота, 1987:15). Јак утицај романике види се на једином сачуваном прозору на северном зиду Богородичине цркве, где су на десет квадратних поља урезаних у оловној плочи постављени медаљони са приказом осам животиња које симболишу Богородичине врлине (Ид:17).

У храму Успења Пресвете Богородице, гробној цркви династије Немањић, испред олтарске преграде су кивот са моштима Преподобног Симеона (краља Стефана Првовенчаног) и кивот са моштима Преподобне Анастасије.¹⁶² Недалеко су Горња Савина испосница и Доња Савина испосница. Бројни сликари су ремек-делима византијског живописа XIII века обележили пут српског средњовековног сликарства, преко дворске

¹⁶¹ Портал је лук изнад улазних врата. У XIII веку се као карактеристични елемент портала јавља облик животиње (најчешће лава) на којој почивају стубови (Maldini, 2012: 340).

¹⁶² Храм Светог Саве: <https://hramsvetogsave.rs/crkve-i-manastiri/manastir-studenica/>, приступљено: 20.08.2022.

радионице краља Милутина и уметника Пећке патријаршије, до зографа¹⁶³ XIX века. Како се даље наводи на званичној интернет презентацији манастира Студеница, после пада последње српске средњовековне државе 1459. године, Турци су често нападали манастир. Прва значајна рестаурација фресака Богородичине цркве била је 1569. године. Почетком XVII века, пожар и земљотрес су оштетили манастир, а историјски документи и значајни делови уметничког наслеђа су уништени. Првобитни живопис је делимично сачуван у олтару, поткуполном простору, западном зиду и доњим зонама наоса¹⁶⁴. Централно место у олтару заузима композиција Богородице Оранте са анђелима, испод које је представа Христа који причешћује апостоле. Испод представе Богородице је трон игумана. Најмонументалнија и по уметничким одликама најзначајнија је композиција Распећа Христовог на западном зиду храма.¹⁶⁵ У ризници се чувају неки од капиталних примерака српске примењене уметности и позната плаштаница Антонија Ираклијског из XIV века. У центру за посетиоце је интерактивна стална поставка која путем дигиталних медија – проширене стварности и интерактивне монографије приказује уметничко, културно и духовно наслеђе Студенице. Овај споменик културе од изузетног значаја припада Епархији жичкој Српске православне цркве. УНЕСКО је уврстио Студеницу у листу Светске баштине 1986. године.¹⁶⁶

Манастир Градац према подацима са званичне интернет странице Републичког завода за заштиту споменика културе:¹⁶⁷ је задужбина краљице Јелене Анжујске, лежи у централној Србији на обронцима планине Голије изнад реке Брвенице. Назив Градац највероватније је повезан са византијским утврђењем, на узвишењу из VI века, у чијем подножју је била ранохришћанска црква чији су темељи испред Богородичине цркве у Градцу. Манастир је изграђен у последњој четвртини XIII века. Најстарије писано

¹⁶³ Зограф је назив (у овом случају) за црквеног сликара или сликаре, Велики речник: <https://velikirecnik.com/2017/09/24/zograf/>, приступљено: 02.02.2023.

¹⁶⁴ *Наос је део цркве у коме се одржава литургија - језгро и светилиште централног плана цркве* (Maldini, 2012: 340).

¹⁶⁵ Манастир Студеница: <https://manastirstudenica.rs/umetnost/>, приступљено: 22.08.2022.

¹⁶⁶ Информациони систем непокретних културних добара, манастир Студеница: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45918, приступљено: 22.08.2022.

¹⁶⁷ Информациони систем непокретних културних добара, манастир Градац: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=43580, приступљено: 12.12.2022. и Српска Академија наука и уметности, манастир Градац: <http://spomenikikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=476>, приступљено: 20.02.2023.

сведочанство о настанку Градца је Житије краљице Јелене, архиепископа Данила II између 1317. и 1324. године (Сестринство манастира Градац, 2015:9). У XIV веку у манастиру је било много монаха али је највероватније опустошен и опљачкан после пада Новог Брда 1455. године, да би у другој половини XVI века био сасвим напуштен. У манастирском комплексу су две цркве. Већа црква посвећена Пресветој Богородици, једнобродна је грађевина са куполом, троделним олтарским простором, правоугаоним певницама и припратом са два параклиса¹⁶⁸. Припада стилу уметности и архитектуре средњовековне Србије - Рашкој школи, мада су у архитектури примењени и романоготички елементи. Црква је гробно место ктиторке манастира, свете краљице Јелене Немањић, жене краља Уроша I. У српским летописима се и краљ Урош I помиње као ктитор¹⁶⁹, што потврђује двојна гробница припремљена за осниваче и ктиторска композиција изнад ње. Уочљиве су две етапе градње. Могуће да је Урош са краљицом започео изградњу која је прекинута 1276. године када је свргнут с престола и прогнан у Хум, где је и умро 1277. године. Краљица је затим сама довршила зидање манастира. Званичне информације Републичког завода за заштиту споменика културе даље указују на следеће¹⁷⁰: Делимично сачувано фреско-сликарство настало око 1275. године по стилу је сродно сопоћанском. Запажа се циклус Богородичиног живота или попрсја Богородице и мртвог Христа у конхама¹⁷¹ ђаконикона и проскомидије. Угледање на студеничку Богородичину цркву видљиво је у програмском распореду и неким решењима сцена из циклуса Великих празника. Истичу се ктиторска композиција (на јужном зиду изнад саркофага¹⁷²) и историјске сцене (на западном и северном зиду западног травеја¹⁷³). Крајем XVI века игуман Стефан и јеромонах Пајсије из Ђурђевић ступова обновили су цркву али су убрзо Турци са ње скинули оловни кров. Крајем

¹⁶⁸ Параклис је мања црква призидана уз велику или подигнута у самој цркви. Служила је као надгробна капела, а негде и као крстионица (Maldini, 2012: 340).

¹⁶⁹ У Византији и код православних Словена ктитор је лице које је уз дозволу епископа оснивач манастира. Његова дужност је да материјално издржава и штити задужбину, као и поред осталог да има угледно место у храму, да му портрет буде насликан у цркви и буде сахрањен у цркви. (Maldini, 2012:234).

¹⁷⁰ Информациони систем непокретних културних добара, манастир Градац: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=43580, приступљено: 12.12.2022.

¹⁷¹ Конха у црквеној архитектури је полукружна ниша наткривена полукуполом (Maldini, 2012: 221).

¹⁷² Саркофаг је посмртни сандук од камена, дрвета, глине или метала најчешће осликан или украшен рељефима. У средњем веку у њима су сахрањивани високи црквени или световни достојанственици (Maldini, 2012: 383).

¹⁷³ Травеј су индивидуалне просторне јединице дефинисане стубовима и сводовима (Maldini, 2012: 437).

XVIII века манастир је опустео да би почетком XIX века била обновљена парохијска црква. Године 1910. постављен је кров али су тек 1975. године дограђени недостајући делови цркве: сводови, тамбур, купола, аркадни фризови, прозори са мермерним оквирима и украсима, кровни покривач, олтарска преграда, два свећњака и плочник. После реконструкције Благовештењске цркве и изградње конака за сестринство 1990. године, духовни живот је обновљен. Друга полусрушена црква Светог Николе, са фрагментарно сачуваним сликарством из XIV века, у порти Богородичине цркве, обновљена је 1876. године да би служила као мирска црква. У другој половини XX века је конзервирана а на кров су постављене камене плоче (Сестринство манастира Градац, 2015).

У иконописачкој радионици монахиње, академске сликарке, своје знање и искуство повезују са традиционалним техникама иконописа. Градачке иконе карактеришу умерене и складне боје. У ткачкој радионици, комбинује се традиционални занат са савременим дизајном. Помоћу вуне, вунице и памучног конца настају оригинална шарена плетива. Сестринство се бави и фрескописом.¹⁷⁴

Према званичним подацима са интернет странице Републичког завода за заштиту споменика културе, као и странице на којој се описују цркве и манастири Србије (Discover Serbia), **Манастир Сопоћани**:¹⁷⁵ (дом Свете Тројице), на 16 км од Новог Пазара, подигао је краљ Стефан Урош I (1243-1276), син Стефана Првовенчаног и најмлађи унук Стефана Немање, крај извора реке Рашке, по којој је српска средњовековна држава названа. Име манастира потиче од словенске речи „сопот” што значи извор и односи се на оближње извориште реке Рашке. Највероватније је саграђен у седмој деценији XIII века док је на архиепископској столици седео Сава II, брат краља Уроша I. Храм свете Тројице осмишљен је као гробна црква краља, његове породице и њему најоданијих људи. Изграђен је у духу раније српске архитектуре, по угледу на Жичу коју надмашује величином и висином. Основа цркве обухвата олтар са проскомидијом и ђакониконом, певнице уз поткуполни

¹⁷⁴Манастир Градац: <http://manastirgradac.rs/>, приступљено: 15.12.2022.

¹⁷⁵Информациони систем непокретних културних добара, манастир Сопоћани: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45913, i Discover Serbia: <http://www.discoverserbia.org/en/component/tags/tag/243-crkve-srbije?start=20>, приступљено: 02.02.2023. и Српска академија наука и уметности, манастир Сопоћани: <http://spomenickulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=523>, приступљено: 12.02.2023.

простор и капеле уз припрату. Накнадно су затворени простори између капела и певница.¹⁷⁶ Црква је изграђена на романички начин, зидана правилним слагањем квадрара од сиге (природни декоративни камен) (Ђурић, 1991:34), као тробродна романичка базилика, с масивном куполом и високим звоником. Строгих је облика, упечатљивих обриса и осветљене унутрашњости. После разарања од стране Турака, крајем XVII века, храм је преко два и по века био напуштен. Велике површине фресака са сводова и кубета, сасвим су уништене. Архитектура Сопоћана обновљена је од 1927. до 1929. године али је опет тешко оштећена у Другом светском рату. Након обнове Сопоћани су једно време били женски манастир. После доласка монаха и искушеника из манастира Црна Река 1996. године манастир је опет општежитељни, као што је био у средњем веку.¹⁷⁷

Према званичним интернет подацима Републичког завода за заштиту споменика културе¹⁷⁸: Живопис цркве св. Тројице у Сопоћанима из друге половине XIII века може се сврстати у сликарску ризницу човечанства. У суштини је византинско, православно али под утицајем уметничког духа са Запада. Фрескопис је на свим унутрашњим зидним површинама централног брода храма (олтару, наосу и припрати), док је у осталим деловима неједнаког квалитета и знатно заостаје за претходним живописом. Најпознатије сликарске целине су: композиција Успење Пресвете Богородице на 40 м², сцене из Христовог живота и ликови великих светитеља у централном делу цркве и ликови историјских личности у припрати. У маузолеју краљевске породице у саркофагу од црвеног мермера су мошти краља Стефана Уроша I, чланова краљевске породице и старешине манастира. У манастиру раде три атељеа: иконописачки, кројачки и дуборезачки.

Манастир Сопоћани припада Епархији рашко-призренској Српске православне цркве. Због свог духовног и историјског значаја и данас носи историјску титулу Царске лавре. Као целина представља непокретно културно добро као споменик културе од изузетног значаја.

¹⁷⁶ Иб.

¹⁷⁷ Храм Светог Саве, манастир Сопоћани: <https://hramsvetogsave.rs/crkve-i-manastiri/manastir-sopocani/>, приступљено: 04.02.2023.

¹⁷⁸ Информациони систем непокретних културних добара, манастир Сопоћани: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45913, приступљено: 04.02.2023.

Споменик је у оквиру целине Стари Рас са Сопоћанима, уписан у Листу Светске културне и природне баштине 1979. године.¹⁷⁹

Наиме, у околини Старог Раса, прве престонице немањихке Србије, налази се група средњовековних споменика од којих су најзначајнији: манастири Сопоћани и Турђеви ступови, Петрова црква код Новог Пазара и остаци тврђава Рас и Градина.¹⁸⁰ Једна од најстаријих ликовних колонија у Србији „Сопоћанска виђења” сваке године окупља сликаре из земље и иностранства¹⁸¹.

Према подацима Републичког завода за заштиту споменика културе, **црква светих апостола Петра и Павла (тзв. Петрова црква):**¹⁸² југозападно од Рашке, недалеко од Новог Пазара, најстарији је споменик црквене архитектуре у Србији. Архитектонски склоп сведочи о неколико епоха. На основу ископина утврђено је да су се на месту данашње цркве смењивали пагански и ранохришћански храм и средњовековна црква. Ранохришћанска богомоља, вероватно баптистеријум¹⁸³ из VI века, подигнута над илирским кнежевским тумулом¹⁸⁴ из V века п.н.е., чини основу данашњег објекта. Манастирски комплекс био је опасан дебелим зидом. Остаци зидина указују на то да је Петрова црква у једном периоду била и манастирски католикон. Првом обновом у време кнеза Часлава Клониумовића, током друге четвртине X века, реконструисан је горњи део цркве када је додата купола на тромпима и галерија на спрат. За време Турака дограђена је припрата на западној страни. У Петровој цркви Стефан Немања је одржао сабор на коме су осуђени кривоверници и сабор на коме је предао престо своје сину Стефану Првовенчаном. Овде је примио монашки

¹⁷⁹ Епархија Рашко-призренска: <https://eparhija-prizren.com/sr/manastiri/manastir-sopo-ani/>, приступљено: 14.02.2023.

¹⁸⁰ Српска академија наука и уметности, црква св. Петра и Павла: <http://spomenici.kulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=627>, приступљено: 04.02.2023.

¹⁸¹ Културни центар Нови Пазар: <https://www.kcnovipazar.rs/category/sopocanska-vidjenja/>, приступљено: 10.02.2023.

¹⁸² Информациони систем непокретних културних добара, црква св. Петра и Павла: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=43589 и Задужбине Немањића: <https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Studenica/latinica/Petrova-crkva.htm> приступљено: 11.02.2023. и Српска академија наука и уметности, црква св. Петра и Павла: <http://spomenici.kulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=565>, приступљено: 20.02.2023.

¹⁸³ Баптистеријум је крстионица (може бити капела у цркви или посебна грађевина) у којој се обавља обред крштења (Maldini, 2012: 46).

¹⁸⁴ Тумулус је вештачки насута хумка од земље или камења подигнута над гробом покојника (Maldini: 2012:444).

постриг¹⁸⁵ од епископа Калиника и у њој је миропомазан. Свети Сава је баш ову цркву изабрао за седиште Рашке епископије 1219. године, да би у XV веку била уздигнута на степен митрополије.

Према званичним подацима са интернет странице која се ажурира на основу валидних писаних извора цркве св. Петра и Павла¹⁸⁶, неколико слојева живописа, углавном прате хронологију градитељских промена храма. Први и најстарији слој фресака у тамбуру¹⁸⁷ кубета потиче из IX, а други из XI века, док је трећи део живописа највероватније настао у време Стефана Немање, по украшавању Ђурђевих ступова у Расу. Краљ Урош Први највероватније је ктитор најмлађег и најочуванијег живописа, по стилу блиском у капели краља Драгутина у Ђурђевим ступовима (Нешковић, Николић, 1987). У темену кубета приказан је Христос Пантократор, испод кога су делимично очуване фигуре четири арханђела и десет пророка. Обновом звоника почетком XXI века у цркви је обновљено богослужење. Архитектонски склоп цркве и фреске из разних епоха, чине овај верски објекат једним од најзначајнијих сведочанстава о синтези уметности Истока и Запада. Око цркве је некропола са више надгробних споменика насталих од XVI до XIX века, од којих већина има облик крста, а мањи број облик трапеза и правоугаоника. Петрова црква је под заштитом државе као споменик културе од изузетног значаја. Уписана у листу Светске баштине је 1979. године као део целине Стари Рас и Сопоћани.¹⁸⁸

Према званичној интернет страници **манастира Ђурђеви ступови:**¹⁸⁹ на врху узвишења у Старом Расу, изнад Новог Пазара, налазе се рушевине овог манастира, задужбине великог жупана Стефана Немање који је подигао манастир у знак захвалности светом Ђорђу за бекство из тамнице у коју су га затворила браћа у борби за престо.

¹⁸⁵ Монашки постриг је чин којим се искушеник званично прима у братство или сестринство манастира (Отац Јустин, 1981). То је складан брак душе са Христом (Pravoslavie: <https://srpska.pravoslavie.ru/107418.html>, приступљено: 14.02.2023.)

¹⁸⁶ Задужбине Немањића, црква св. Петра и Павла: <https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Studenica/latinica/Petrova-crkva.htm>, приступљено: 12.02.2023

¹⁸⁷ Тамбур је цилиндрична конструкција, најчешће кружне основе која носи куполу (Maldini, 2012:422).

¹⁸⁸ Задужбине Немањића, црква св. Петра и Павла: <https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Studenica/latinica/Petrova-crkva.htm>, приступљено: 12.02.2023.

¹⁸⁹ Задужбине Немањића, Ђурђеви ступови: <https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Djurdjevi-Stupovi/index.htm>, приступљено: 13.02.2023. и Српска академија наука и уметности, споменици у Новом Пазару: http://novipazarspomenci.mi.sanu.ac.rs/LAT/manastir_djurdjevi_stupovi_opis.html, приступљено: 13.02.2023. и <http://spomenikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=564>, приступљено: 13.02.2023.

Комплекс који чине црква св. Ђорђа, трпезарија, коначи, цистерне и зидине са улазном кулом, потиче из осме деценије XII века. Други ктитор манастира, краљ Драгутин који је овде и сахрањен 1316. године, доградио је манастирску цркву и осликао њену припрату. Архитектура манастира представља јединствену синтезу две градитељске концепције средњег века, византијске архитектуре на Истоку и романске архитектуре на Западу (Милошевић, Нешковић, 1983). *Једнобродни храм са троделним олтарским простором, наосом са бочним вестибелима и припратом фланкираном двома кулама, по свом спољном изгледу су у духу романике*¹⁹⁰. *Црква светог Ђорђа има важно место у формирању архитектуре под називом Рашка школа, као грађевина којом започиње нова стваралачка епоха.*¹⁹¹ Особена архитектура цркве светог Ђорђа са две куле-столпа/ступа дала је назив манастиру. *Ктиторски натпис Стефана Немање из периода 1170-1171. године, представља сведочанство о почецима српске писмености*¹⁹². Како се наводи на званичној интернет страници Републичког завода за заштиту споменика културе:¹⁹³, доградњом апсиде, улазна кула на источној страни претворена је у капелу и гробно место краља Драгутина у периоду 1282-83. године. Крајем XIII века изграђена је трпезарија, конач и живописана припрата католикона. По свом оригиналном архитектонском и конструктивном склопу, црква св. Ђорђа чини јединствени сакрални објекат од важности за проучавање романско-византијског градитељства и ван Србије.¹⁹⁴ Ђурђеви ступови се у XIII веку помињу као „краљевски манастир”, што је подразумевало да је манастир био потчињен директно архиепископу (Милошевић, Нешковић, 1983:8). Богата сликана декорација је била очувана до 1941. године (Ид:33). Од очуваних фресака један део пренет је у Народни музеј у Београду, а други део претежно оштећених фресака у комнинском стилу вешто је прилагођен архитектури храма, што се посебно уочава у јединственој куполи елипсасте

¹⁹⁰ Информациони систем непокретних културних добара:

https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45912, приступљено: 14.02.2023.

¹⁹¹ Посети Србију, манастир Ђурђеви ступови: <http://www.serbia.com/srpski/posetite-srbiju/kulturne-atrakcije/manastiri-i-ckve/manastir-durdevi-stupovi/>, приступљено: 14.02.2023.

¹⁹² Booka web, Ђурђеви ступови: <https://bookaweb.com/sr/ad/1958>, приступљено: 14.02.2023.

¹⁹³ Информациони систем непокретних културних добара: Ђурђеви ступови:

https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45912, приступљено: 14.02.2023.

¹⁹⁴ *Ib.*

основе. Унутрашњост капеле осликана је фрескама историјске садржине. Сликарство са краја XIII века сврстава се међу најбоља остварења тог времена у Србији.¹⁹⁵

Пропадање комплекса започело је за време Турака а кулминирало је у ратовима током XX века. Археолошки и рестаураторски радови извођени су 1960–1982. године, а манастирски живот је обновљен крајем прошлог века. Испред манастира саграђен је музеј за заштиту и излагање најзначајнијих фрагмената са цркве и других грађевина. Тако је и у лапидаријуму реконструисан и најзначајнији, западни портал са цркве са пронађеним фрагментима, међу којима је и натпис о њеном грађењу. Као део целине Стари Рас са Сопоћанима, манастир се налази на листи Светске баштине од 1979. године.¹⁹⁶

Црквено право дефинише манастир као освећено место од стране надлежног епископа у коме живе монаси и монахиње (Перић, 1997:107). За зидање манастира потребно је добити благослов епископа у чијој се епархији подиже манастир (ИБ). Према члану 208. Устава Српске православне цркве – сваки монах или монахиња морају припадати једном манастиру, мушком или женском. *У манастирима, поред поста, молитве, свакодневног богослужења у храму и молитвеног правила у келији, монаси имају и „послушање”* (Перић, 1997:108-109). То подразумева бављење занатством, иконописањем, фрескописањем, преписивањем књига, рада на манастирској економији (имању) и сл. (ИБ). *Монашки живот се одвија кроз рад, читање, молитву и разговоре са братијом, сестринством или народом о „душекорисним” стварима - Царству Божијем, спасењу и осталим духовним темама* (Отац Јустин, 1981: 111). Наведено указује да је неопходно успоставити суптилан однос између монаштва и свештених лица, са једне стране, и верника, и посетилаца и туриста који посећују цркве и манастире на рути Трансроманика у Србији, са друге стране. То јесте изазов за представнике Српске православне цркве (СПЦ) и заинтересоване стране – институција културе и туризма на локалном и националном нивоу који су укључени у развој руте Трансроманика у Србији. За разлику од осталих споменика културе који се налазе на главном путу Трансроманика у осталих осам европских држава, манастири и црква који се

¹⁹⁵ Српска академија наука и уметности, манастир Ђурђеви ступови:

http://novipazarspomenci.mi.sanu.ac.rs/LAT/manastir_djurdjevi_stupovi_opis.html, приступљено:13.02.2023.

¹⁹⁶ https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45912, приступљено: 14.02.2023.

налазе на путу Трансроманика у Србији су једнако места духовности али и споменици културе намењени не само верницима, већ и туристима¹⁹⁷.

Србија је секуларна држава¹⁹⁸ и СПЦ не учествује у вршењу државне власти, али је црква и даље најстарија и најзначајнија национална институција која окупља православне хришћане и одлучујући утиче на српски национални идентитет (Ђукић, 2019: 834). Из наведеног произилази апсолутна и безусловна одвојеност државних органа од свих религија, што не искључује сарадњу и партнерство државе и у овом случају, СПЦ. Партнерски однос заснован на уважавању правила монашког живота и принципима одрживог развоја културе и туризма и потреба верника, посетилаца и туриста на културно туристичкој рути Трансроманика у Србији захтева дијалектички приступ. У вези са обележавањем верских празника који у цркве и манастире привлачи велики број посетилаца, проф. Ђукић наводи – имамо спој светковина и културног туризма уколико је мотив посете манастирима и црквама упознавање са обичајном традицијом и нематеријалним културним наслеђем, а чисто верски туризам среће се код посета мотивисаних верским, односно поклоничким разлозима (Ђукић, 2019: 837, Ђукић, 2015:177, Бјељац, 2010:119-120). Архимандрит грчке цркве Спиридон Катраматос истиче *да свештенички и монашки ред служи том задатку, а не пласирању и продаји туристичких производа како то свет посматра, јер „ми нисмо чувари музеја – музеји у Православној цркви не постоје, већ све што се сабира у њој чува се – као свете мошти, поштује се, показује се, постаје носилац освећења и духовности”* (Лазич, 2017: 25 у Ђукић, 2019:840). Наведено указује на опрезан став СПЦ због могућности губљења идентитета и угрожавања мира и монашког начина живота развојем ниша културног туризма преко развоја културно туристичке руте Трансроманика у Србији која пролази кроз манастире, али и верског туризма. Тај особени национални идентитет који, поред осталог, према Смиту, одликује и територијална покретљивост припадника нације, истовремено, поред домаћих, привлачи и стране посетиоце који желе да упознају историју, религију и културу српског народа

¹⁹⁷ Иако монаси и монахиње не говоре о тачном броју, чланова монашке заједнице је сваке године све више. То указује на активан статус духовног богослужбеног средишта. Такође, према казивањима монаха и монахиња, расте и број туриста и посетилаца свим манастирима на рути Трансроманика у Србији.

¹⁹⁸ Према Уставу Републике Србије Члан 11. (Световност државе): Република Србија је световна држава. Цркве и верске заједнице су одвојене од државе. Ниједна религија не може се успоставити као државна или обавезна (Сл. гласник РС, бр. 98/2006. и 115/2021).

(Ђукић, 2019: 840). *Наведено ствара додатну културну и економску вредност а да, при том, не угрожава основну религиозну вредност православља и духовни живот православних манастира* (Иб). Приликом истраживања на националном нивоу за потребе овог рада, интервјуисани су игумани и игуманија свих манастира који се налазе на рути Трансроманика у Србији. На питање да ли би се укључили у развој руте у Србији у случају њеног поновног туристичког и тржишног оживљавања, сви су одговорили потврдно, наглашавајући да би то чинили они или њихови заменици у складу са својим обавезама. Такође, на питање да ли би се укључили у процес доношења стратешких одлука кроз рад у управљачком телу, у циљу бољег тржишног позиционирања руте Трансроманика у Србији, њихови одговори су били позитивни.

За разлику од осталих споменика културе на рути Трансроманика у осталим државама кроз које ова рута пролази, где се организују концерти и манифестације намењене туристима и посетиоцима, у Србији се само у порти манастира Градац од 2006. године одржава манифестација „Дани краљице Јелене”. На манифестацији учествују познати уметници, писци, духовници, глумци, музичари. Културно-уметничка догађања укључују ликовне изложбе, промоцију књига, радионице, позоришне представе, музички програм и друго како би се истакао значај велике српске краљице и просветитељке, која је неговала писменост, културу, традицију и стваралаштво.¹⁹⁹ У осталим манастирима на рути Трансроманика у Србији је могуће учествовати у иконописачким радионицама и другим активностима, а постоји могућност боравка појединаца више дана у манастирима (који добијају своја послушања), уз благослов (одобрење) игумана или настојника манастира.

У лето 2022. године основана је агенција за поклоничка путовања Епархије Жичке – Жеж²⁰⁰ која према Закону о туризму (члан 52. и члан 53.) има законску основу за организовање поклоничких путовања, која се у складу са поменутиим Законом могу сматрати туристичким (задржавање на дестинацији више од 24 часа), иако се према мотивима путовања значајно разликују од туристичких. Братство манастира Студеница је ступило у контакт са представницима туристичке агенције Жеж, да би на тај начин организовање туристичких и поклоничких посета манастиру Студеница обављали

¹⁹⁹ Events in Serbia, Дани краљице Јелене: <https://eventsinserbia.com/events/dani-kraljice-jelene/>, приступљено: 02.02.2023.

²⁰⁰ Туристичка агенција Жеж: <https://jez.co.rs/o-nama/>, приступљено: 03.03.2023.

представници поменуте агенције, а не братство манастира како је било до оснивања ове агенције²⁰¹. Закључује се да представници манастира, не чекајући званичну организацију и постављање пословног ентитета руте и њене боље видљивости, раде у оквиру својих активности на промовисању руте Трансроманика, која је на нивоу наше земље тржишно посматрано „бљеснула и нестала”.

Организатори путовања – рецептивне туристичке агенције²⁰² креирају аранжмане и стављају у канале продаје руту Трансроманика у Србији. Једна од најактивнијих туристичких агенција је Panacomп која је у својим пакет-аранжманима имала манастире на рути Трансроманика у Србији²⁰³.

Рута Трансроманика у Србији заслужује нове шансе за туристичку валоризацију, интензивнију промоцију, као и успостављање одговарајућег управљачког тела које ће се бавити стратешким планирањем и управљањем ове руте, у циљу њеног бољег позиционирања на домаћем и међународном туристичком тржишту.

5.5.2. Стање и ставови заинтересованих страна о културној рути Трансроманика у Србији

У овој тачки су изнети резултати упитника и интервјуа спроведени у оквиру дисертације у периоду 2019-2021. године са представницима (помоћницима министра) ресорних министарстава културе и туризма, представником Туристичке организације Србије која је укључена у активности и представља руту Трансроманика у Србији у Одбору за туризам руте Трансроманика на европском нивоу, Републичког и Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева, Завода за проучавање културног развитка из Београда, локалних туристичких организација градова и општина кроз које пролази рута, као и интервјуи са игуманима и представницима манастира на рути Трансроманика у Србији.

²⁰¹ Изнето у телефонском интервјуу са игуманом манастира Студеница, август, 2022. године. Према Закону о туризму Републике Србије (Сл. гласник РС, број 17/19), члан 52. и члан 53. дефинисани су послови туристичке агенције – организатора путовања и туристичке агенције посредника. Рецептивна туристичка агенција је она која комерцијално дистрибуира туристичку понуду Србије домаћим и иностраним туристима.

²⁰²

²⁰³ Panacomп: <https://www.panacomп.net/manastir-gradac/>, приступљено: 27.02.2023.

Полуструктурисани и структурисани истраживачки упитници су садржали различита питања за више заинтересованих страна (помоћнике ресорних министарстава културе и туризма, представнике Србије у Асоцијацији Трансроманика на европском нивоу (из ТОС-а), директоре или представнике локалних туристичких организација градова и општина кроз које рута пролази, представнике манастира на рути, представнике Републичког завода за заштиту споменика културе, Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева и Завода за проучавање културног развитка из Београда.

Помоћница министра за туризам која је на тој функцији била са краћим прекидима од 2008. до 2022. године, интервјуисана је лицем у лице 2021. године. На питање од када је ресорно Министарство за туризам било укључено у активности на развоју руте одговорила је да је то био период 2007-2009. године. На питање да ли Министарство туризма треба поново да буде укључено у активности на развоју руте Трансроманика у Србији, сматрала је да су активности ТОС-а у оквиру руте Трансроманика на европском нивоу, довољне. На питање које су могуће активности и надлежности Министарства туризма у оквиру међународне руте Трансроманика, акценат је ставила на интензивирању сарадње Министарства туризма и ТОС-а, а без других предлога и сугестија. Од понуђених одговора који се односе на основ за укључивање Министарства туризма у активности на развоју руте Трансроманика у Србији, истакла је да су то међународни односи (чланство Србије у Савету Европе, ратификоване препоруке, конвенције и сл.) те научна и примењена истраживања. На питање да ли би Министарство туризма могло да буде укључено у управљачку структуру руте – децидно је одговорила негативно. Када је упитана ко треба да буде доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији, инсистирала је да то буде ТОС, уз могућност укључивања и Министарства културе. Као заинтересоване стране са којима Министарство туризма треба да сарађује, тадашња помоћница министра туризма препознаје следеће: Министарство културе, ТОС, приватни сектор, локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази рута Трансроманика, локалне ТО, Републички завод за заштиту споменика културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева, Завод за проучавање културног развитка и Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска, као и струковна удружења. Испитаница није препознала невладин сектор и удружења грађана као заинтересоване стране које би се укључиле у развој руте Трансроманика у Србији. На питање које су основне препреке у оквиру сарадње

Министарства туризма са наведеним заинтересованим странама, навела је да запослени из сектора културе не препознају културне руте као економски потенцијал, недовољан број људских ресурса у сектору културе и туризма који би се бавили развојем руте Трансроманика у Србији и ограничавајуће буџете, које је посебно нагласила као значајну препреку. На питање да наведе сугестије и предлоге за побољшање организације будућег управљачког тима руте Трансроманика у Србији, истакла је да би организациона структура тела које би управљало рутом требало да буде формална и професионална.

Оценом ставова у размаку 1-5 (1 мин. – не слажем се; 5 макс. – слажем се), тврдњу да Министарство туризма својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији и да треба да буде укључено у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, испитаница оцењује најнижом оценом (1), што указује да се не слаже са овим тврдњама, већ и наглашава да ТОС треба да буде укључен у управљачку структуру руте. Нешто вишом, мада скромном оценом (2), која указује да се скоро и не слаже са тврдњом да Министарство туризма није на одговарајући начин укључено у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији. Делимично се слаже са тврдњом (оцена 3) да држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију. Овај став испитанице се оправдава чињеницом да је за време њеног мандата, тадашњи државни секретар за туризам све ингеренције у вези са развојем руте Трансроманика пренео са ресорног Министарства туризма на ТОС (чија је главна надлежност промоција Србије у земљи и иностранству), а да је убрзо потом од стране Министарства туризма подржана рута Пут римских царева, која је касније сертификована као рута Пут римских императора и Дунавски пут вина. Основано је тело које управља поменутом рутом (Дунавски центар за компетенцију), чиме се рута Пут римских императора и Дунавски пут вина прогресивно развијала, да би рута Трансроманика у Србији била сведена на промоцију културног наслеђа, а не на развој руте као производа културног туризма. Најпре се развија туристички производ, а потом следи његова промоција. У овом случају смо имали само промоцију културног наслеђа, као саставног елемента туристичког производа – културно туристичке руте. Коначно, помоћница министра за туризам се у потпуности слаже са тврдњом (оцена 5 на скали 1-5) да постоји сарадња и размена информација између Министарства туризма и осталих заинтересованих страна у вези са развојем културне руте Трансроманика у Србији.

Наведено указује да помоћница министра за туризам није била прецизна у свом исказу о сарадњи између ресорног министарства за туризам и осталих заинтересованих страна у вези са развојем руте Трансроманика у Србији, јер развој ове руте је био у потпуности запостављен, а о партиципативном приступу заинтересованих страна се није ни размишљало на нивоу ресорног Министарства за туризам.

Помоћница министра културе интервјуисана је крајем 2021. године уз помоћ унапред припремљеног упитника. Министарство културе је у развој руте Трансроманика у Србији било укључено пре сертификавања руте, од 2005. године. Она је најпре била укључена као представник Министарства културе (у својству саветнице у периоду 2005-2018. године, а затим и помоћнице министра преко две године). На питање да ли Министарство културе треба поново да буде укључено у активности руте Трансроманика у Србији, одговара – потврдно и наводи да треба осмислити одређени механизам културне политике за подршку развоју посебно европских културних рута. Истиче да је потребно да се подржи мапирање, процес номинације и пројекти сарадње у оквиру европских културних рута. Сматра да су наведене активности не само у надлежности, већ је то и улога Министарства културе у даљем развоју руте Трансроманика у Србији. На питање из ког основа произилазе надлежности Министарства културе за укључивање у активности у оквиру руте Трансроманика у Србији, помоћница министра културе наводи само међународне односе (чланство Србије у Савету Европе, ратификоване препоруке и конвенције и сл.). На питање да ли Министарство културе треба да буде укључено у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, одговара негативно јер је потребна „bottom up” иницијатива. То указује да иницијативу за развој руте Трансроманика у Србији треба да покрену установе, удружења и приватни сектор са локалног нивоа, а да Министарство културе створи услове за развој руте Трансроманика у Србији према предлозима који ће ићи „одоздо на горе”. Према мишљењу помоћнице министра културе, доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији би требало да буду власници културних добара, локалне туристичке организације и приватни сектор (власници туристичких агенција и друге локалне услужне делатности). Заинтересоване стране са којима Министарство културе сарађује или би могло да сарађује на развоју руте Трансроманика у Србији, према помоћници министра културе су: Министарство туризма, ТОС, приватни сектор, локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази

рута Трансроманика, локалне туристичке организације, Републички завод за заштиту споменика културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева, Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска, институти, струковна удружења, остали представници сектора културе и туризма, невладине организације и удружења грађана. На питање које су основне препреке у оквиру сарадње Министарства културе са наведеним заинтересованим странама, помоћница министра наводи да је потребно поставити другачији систем. То подразумева да се на републичком нивоу оснује тело састављено од представника свих заинтересованих страна на рути Трансроманика које би учествовале у заједничким комисијама у којима би се одлучивало о суфинансирању одређених пројеката и активности на развоју руте Трансроманика у Србији.

Оценом ставова у интервалу 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), помоћница министра културе се само делимично слаже (оцена 2) са тврдњом да Министарство културе својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији и да држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика у Србији доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију. Не слаже се (оцена 1) са следећим тврдњама: Министарство културе није на одговарајући начин укључено у побољшање туристичке валоризације културно туристичке руте Трансроманика у Србији и да не постоји сарадња и размена информација између Министарства културе и осталих заинтересованих страна у вези са развојем руте Трансроманика у Србији. Такође, не слаже се са тврдњом и да Министарство културе треба да буде укључено у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији.

Представница Туристичке организације Србије која је једина из Србије укључена у активности Асоцијације Трансроманика на европском нивоу, попуњавала је посебно припремљен истраживачки упитник намењен представнику руте Трансроманика у Србији у Асоцијацији Трансроманика. Како је навела, ТОС је од 2007. године укључен у активности руте Трансроманика у Србији,²⁰⁴ што је регулисано Статутом Трансроманике. Активности

²⁰⁴ За активности на припреми активности у вези са укључивањем руте Трансроманика у Србији у главни пут Савета Европе, 2005. године из Министарства културе је била делегирана представница која ће много година касније постати помоћница министра у Министарству културе (у том својству је и интервјуисана за потребе овог рада, мада од 2021. године није на месту помоћнице министра културе), представница ТОС-а која је данас представник руте Трансроманика у Србији у Асоцијацији Трансроманика (са седиштем у Магдебургу) и представница ресорног Министарства туризма (ауторка овог рада). Заправо је ресорно Министарство за туризам још од 2005. године прихватило позив за учлањење Србије у руту Трансроманика. Ауторка овог рада

и надлежности ТОС-а у оквиру руте Трансроманика на европском нивоу, али и на нивоу земље су представљање руте Трансроманика у Србији у оквиру промотивних материјала Асоцијације Трансроманика, истиче испитаница. На питање ко плаћа чланарину у Асоцијацији Трансроманика, наводи да – ТОС према пренетим ингеренцијама из 2008. године од стране тадашњег надлежног Министарства за туризам (које се до тада бавило активностима на развоју руте Трансроманика на европском и националном нивоу), плаћа годишњу чланарину у износу од 3.500 евра. Наведена чланарина се односи на земље које имају до пет споменика културе са романичким наслеђем које се налазе на рути.²⁰⁵ На питање – навести назив Одлуке и основ за плаћање чланарине за учешће Србије у главном путу Трансроманика, представница ТОС-а је одговорила да је за то основ Програм рада ТОС-а. Други званични документ није навела, а осим интерног (усменог) договора тадашњег секретара за туризам и тадашње директорке ТОС-а (април 2008. године). Асоцијација Трансроманика је такође мејлом обавештена да све ингеренције и активности у оквиру развоја руте Трансроманика у Србији и Асоцијацији Трансроманика на европском нивоу са тадашњег ресорног Министарства туризма прелазе на ТОС.²⁰⁶ На питања – да ли постоји управљачка структура руте Трансроманика у Србији, представница ТОС-а је одговорила негативно. Тако да је логично што су у овом случају изостављени одговори који се односе на опис начина на који ТОС учествује у управљању рутом, као и навођење активности које обавља у оквиру управљачке структуре руте. Није дат ни одговор на питање – ко је доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији? На питање – са којим заинтересованим странама ТОС сарађује у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији, наведене су: општинске ТО кроз које пролази рута

је била представник тадашњег Министарства за туризам и била је делегирана на све активности у вези са процесом сертификације руте и лобирања за чланство у Асоцијацији Трансроманика. Она је у име ресорног Министарства за туризам потписала Статут Трансроманике новембра 2007. године када је Србија званично примљена као земља чланица Асоцијације Трансроманика. До 2008. године представљала је Србију у Асоцијацији Трансроманика и учествовала у свим активностима на развоју руте у Србији. Почетком 2008. године на захтев тадашњег државног секретара за туризам, све ингеренције у вези са развојем руте Трансроманика у Србији пренете су на ТОС.

²⁰⁵ Membership – Types of Membership, Transromanica: <https://www.transromanica.com/about/membership/>, приступљено: 22.07.2022.

²⁰⁶ Ауторка овог рада је по налогу тадашњег државног секретара за туризам писала мејл Асоцијацији Трансроманика са седиштем у Магдебургу којим их је обавестила о пребацивању ингеренција у оквиру руте Трансроманика у Србији са ресорног Министарства за туризам на ТОС. Због промене власти, руководства у ресорном Министарству за туризам и промене интернет домена министарства, као и мејл адреса, предметни мејл је нестао и није сачуван, те се стога његова садржина не може презентовати у раду у оригиналној верзији.

Трансроманика, Републички завод за заштиту споменика културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева, Завод за проучавање културног развитка и епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска. Као заинтересоване стране испитаница није навела: надлежно Министарство за туризам, Министарство за културу, приватни сектор, локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази рута Трансроманика, као ни струковна удружења, невладине организације и удружења грађана. Представница ТОС-а је нагласила да се сарадња са означеним заинтересованим странама са којима ТОС сарађује огледа у координацији реализације промотивних активности. Није било речи о развоју руте Трансроманика у Србији као производа културног туризма, већ само о промоцији културног наслеђа.

На питање – које су основне препреке у сарадњи са заинтересованим странама са којима ТОС сарађује, испитаница је навела да ниједна институција није обавезана да активно учествује у развоју и промоцији руте. Што се тиче сугестија и предлога за побољшање организације и управљања руте Трансроманика у Србији, представница ТОС-а је истакла да је неопходно формирати тело које би се бавило искључиво управљањем културне руте Трансроманика у Србији и повезивало различите актере у Србији и у другим европским земљама.

У периоду 2019-2021. године упитник су попуњавали, а потом су и додатно телефонски интервјуисани представници Републичког завода за заштиту споменика културе, Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева и тадашњи директор Завода за проучавање културног развитка. Из Републичког завода за заштиту споменика културе упитник је попунио историчар уметности задужен за конзерваторске и истраживачке радове на манастирима Рашке школе који се налазе на рути Трансроманика у Србији. Као надлежности завода у оквиру руте Трансроманика у Србији испитаник из поменутог завода је навео да су то активности које се односе на издавање мера техничке заштите за постављање информативних табли у манастирима: Сопоћани, Градац, Ђурђеви ступови, Студеница и Жича, при чему је додао да у Жичи²⁰⁷ табла није постављена, а у Ђурђевим ступовима је тренутно уклоњена. Основ из којих произилазе надлежности

²⁰⁷ Манастир Жича је једини на рути Трансроманика који није показао интересовање да се укључи у промотивне активности руте Трансроманика у Србији и једини који се није одазвао позиву да учествује у интервјуима за потребе спровођења истраживања ове докторске дисертације.

Републичког завода за заштиту споменика културе за укључивање у активности на развоју руте Трансроманика у Србији, испитаник наводи: чланство Србије у Савету Европе, ратификоване препоруке, конвенције и сл., научна и примењена истраживања, као и препоруке ресорних министарстава за туризам и културу. Завод није укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, а као главног доносиоца одлука и стратешких развојних циљева поменутог руте, испитаник наводи ТОС. На исто питање, представник ТОС-а није навео одговор. Од заинтересованих страна са којима Републички завод за заштиту споменика културе сарађује на развоју руте Трансроманика у Србији овај испитаник наводи следеће: Министарство културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева и Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска. Основне препреке у оквиру сарадње са заинтересованим странама на развоју руте у Србији, како овај испитаник сматра су недостатак законске регулативе и информација о самом програму, као и недовољно схватање значаја културних рута уопште, па и руте Трансроманика у Србији. Као предлог за побољшање организације управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији, испитаник наводи да треба дефинисати улогу Завода у складу са људским ресурсима у циљу промовисања и унапређења ове културне руте и обезбедити средства за реализацију наведених активности.

Оценом ставова у интервалу 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), представник Републичког завода за заштиту споменика културе се само делимично слаже (оцена 2) са следећим тврдњама: Републички завод за заштиту споменика културе својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији, држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика у Србији доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију и постојање сарадње и размене информација између Завода и осталих заинтересованих страна у вези са развојем руте Трансроманика у Србији. Испитаник наводи да Републички завод за заштиту споменика културе није на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке валоризације културно туристичке руте Трансроманика у Србији, док је тврдњу да Републички завод за заштиту споменика културе треба да буде укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, оценио високом оценом (4), што указује да се са овом тврдњом слаже.

Представник Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева, у интервјуу истиче да овај завод није укључен у активности на развоју руте Трансроманика у Србији. Како испитаник наводи, завод је само територијално надлежна установа заштите, али према Закону о културним добрима, правну и техничку заштиту непокретних културних добара од изузетног значаја спроводи Републички завод за заштиту споменика културе. Испитаник даље наводи да Завод за заштиту споменика културе из Краљева није укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, али је, с обзиром на територијалну надлежност, познавање потенцијала и ограничења за реализацију активности на развоју културне руте Трансроманика у Србији, неопходно да учествује у управљању рутом. То из разлога, јер је оперативан и поштује Законом договорене рокове реализације. Од заинтересованих страна са којима овај завод сарађује на развоју руте Трансроманика у Србији, испитаник је навео: Министарство културе и Републички завод за заштиту споменика културе (у смислу преношења надлежности заштите непокретних културних добара). Како истиче – не постоји сарадња са ресорним Министарством за туризам, локалним туристичким организацијама, епархијом СПЦ Жичком и Рашко-призренском, приватним и цивилним сектором. Упитан да наведе препреке за сарадњу са наведеним заинтересованим странама – Завод за заштиту споменика културе из Краљева и осталих, поменутих заинтересованих страна, испитаник наводи да овај завод нема правну надлежност у заштити споменика на рути Трансроманика у Србији, већ је за све евентуалне иницијативе и покушаје заштите и презентације наслеђа потребна сагласност Републичког завода за заштиту споменика културе. Као предлоге и сугестије за побољшање организације управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији, испитаник овог завода наводи да би то требало да буде тим састављен од енергичних и оперативних људи, а научне раднике ангажовати само повремено и консултативно. На крају додаје, да би требало избећи „управљачки тим са много људи”.

Оценом ставова у интервалу 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), представник Републичког завода за заштиту споменика културе из Краљева се дефинитивно не слаже са тврдњама да овај завод својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији и да држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика у Србији доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију. Добрим делом се слаже (оцена 4) да Завод није

на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке руте Трансроманика у Србији, док се у потпуности слаже са тврдњом да Завод треба да буде укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији (оцена 5). Само делимично се слаже (оцена 2), да постоји сарадња и размена информација између Завода и осталих заинтересованих страна у вези са развојем руте Трансроманика у Србији.

У интервјуу са тадашњим директором Завода за проучавање културног развитка из Београда 2019. године, навео је да је укључење овог завода у развој и сагледавање стања на рути Трансроманика у Србији отпочело у периоду 2012-2013. године. Тада су представници завода обишли све тачке (културна добра) на рути, обавили интервјуе са старешинама манастира и интервјуе са представницима туристичких организација: Краљево, Рашка и Нови Пазар. У време интервјуисања Завод за проучавање културног развитка није имао надлежности у оквиру руте Трансроманика у Србији. Крајем 2021. године је на основу истраживања запослених у овом заводу објављен Нацрт документа „Путеви културе – ка успостављању модела евалуације на путевима културе у Србији, делова европских културних рута” где су приказана културна добра Србије у различитим сертификованим културним рутама Савета Европе. Испитаник сматра да иако поменути Завод нема надлежности у оквиру руте Трансроманика у Србији, да их ипак може имати на основу научних и примењених истраживања које спроводи. Начин на који би се кроз своје активности овај Завод могао укључити у развој руте Трансроманика у Србији, испитаник наводи могућност израде анализе стања, препорука и плана чију би имплементацију пратио и о томе обавештавао све заинтересоване стране на рути. На питање – да ли би Завод у складу са својим надлежностима прихватио да буде у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији, како и на који начин – испитаник наводи да Завод има капацитете и могућности да буде у управљачкој структури руте, а на који начин зависи и од улоге других субјеката који би били у тој управљачкој структури. Испитаник је навео следеће заинтересоване стране са којима сарађује на развоју руте Трансроманика у Србији: ресорна министарства културе, туризма, локалне самоуправе и локалне туристичке организације кроз које пролази рута, Републички и Регионални завод за заштиту споменика културе и Епархију Жичку и Рашко-призренску. Од оних са којима би могао да сарађује на развоју руте Трансроманика у Србији, наводи институте (Економски институт, Институт економских наука и друге институте у области културе и туризма) и струковна удружења и

удружења грађана. Сарадњу са приватним и невладиним сектором не препознаје као потенцијалне партнере. Основне препреке у оквиру сарадње са горенаведеним заинтересованим странама (са којима тренутно Завод сарађује или би могао да сарађује), наводи – недовољну информисаност о културној рути, као и информисаност о значају прикључења овој или било којој другој сертификованој културној рути на европском нивоу, непознавање значаја развоја културног туризма, недовољну међусекторску сарадњу и недостатак заједничког плана активности. Као сугестије и предлоге за побољшање организације управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији, испитаник наводи да би требало организовати састанак свих потенцијалних актера за развој културне руте, организовати семинаре и трибине о Трансроманици на којој би се представници локалних самоуправа, црква и манастира, установа културе, удружења грађана и приватног сектора информисали о могућностима туристичког, културног и економског развоја региона активним укључивањем у развој европских културних рута, па и Трансроманике у Србији.

Оценом ставова у размаку 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), испитаник се слаже (оцена 4) да Завод за проучавање културног развитка својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији, као и да треба да буде укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији. Делимично се слаже (оцена 3) да држава у оквиру руте Трансроманика у Србији доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију. Углавном се не слаже (оцена 2) са тврдњама да је Завод за проучавање културног развитка на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији, као и да постоји сарадња овог завода са осталим заинтересованим странама на рути.

Истраживачки упитници за потребе докторске дисертације су послати и представницима локалних туристичких организација кроз које пролази рута Трансроманика у Србији у јуну 2019. године и то: градовима Нови Пазар и Краљево и општини Рашка. Испитаница из ТО Нови Пазар (пословни секретар) наводи да је ова ТО укључена у активности на рути Трансроманика у Србији од 2008. године. Наглашава да се на територији града Новог Пазара налазе манастири Сопоћани и Ђурђеви ступови и црква св. Петра и Павла који се, поред осталих манастира на територији Краљева и Рашке, налазе на рути Трансроманика у Србији. Наведени манастири и црква су у надлежности СПЦ, док се активности ТО Нови Пазар заснивају на организацији посета за туристе (ангажовање

туристичког водича, сарадња са игуманима и представницима манастира у вези са туристичком промоцијом манастира). Како наводи испитаница, основа из којих произилазе наведене активности и надлежности ове ТО су закони, стратегије и препоруке на националном нивоу. Иако ТО Нови Пазар није укључена у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, испитаница сматра да ТО Нови Пазар, свакако то треба да буде. На тај начин би се интензивирале активности усмерене на туристичку валоризацију манастира и цркве на рути Трансроманика у Србији и интегрисали би их са понудом Парка природе Голија.²⁰⁸ На питање ко је доносилац одлука и стратешких равнотежних циљева руте Трансроманика у Србији, испитаница сматра да су то ресорна министарства за туризам, културу и ТОС. У оквиру активности на рути Трансроманика у Србији ТО Нови Пазар сарађује са следећим заинтересованим странама: надлежна министарства за туризам, културу, Републички и Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева (у смислу издавања потребних дозвола за инвестиционе пројекте – углавном инфраструктурне у наведеним манастирима) и Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска. Од потенцијалних заинтересованих страна са којима би ТО Нови Пазар могла да сарађује на развоју руте Трансроманика у Србији, испитаница наводи следеће: струковна удружења, приватни сектор (хотелијери ресторатери, туристичке агенције, пружаоци смештаја у приватном власништву), као и представници сектора културе и удружења грађана. Као препреке у оквиру сарадње ТО Нови Пазар са заинтересованим странама у развоју руте Трансроманика у Србији, испитаница истиче да је то прибављање потребних дозвола за реализацију пројеката који се односе на унапређење туристичке понуде (нпр. уколико је потребно да се у близини манастира Сопоћани изгради тоалет, ресорно Министарство туризма одобри средства, али се наилази на проблем за реализацију пројекта због прибављања и чекања дозволе Републичког завода за заштиту споменика културе).

Оценом ставова у интервалу 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), испитаник се слаже (оцена 4) да ТО Нови Пазар својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији, као и да држава доноси адекватне одлуке које се

²⁰⁸ Уредба о заштити Парка природе Голија (Службени гласник РС, бр. 45/2001. и 47/2009) између осталог, дефинише територије на које се ово заштићено природно добро простире. То су: Ивањица, град Краљево, Рашка, град Нови Пазар и Сјеница, Завод за заштиту споменика природе: <https://www.zzps.rs/wp/pp-golija/?script=lat>, приступљено: 27.07.2023.

односе на развој, културолошку и туристичку валоризацију руте Трансроманика у Србији. Делимично се слаже (оцена 3) да ТО није на одговарајући начин укључена у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији, као и да постоји сарадња и размена информација са осталим заинтересованим странама у вези са развојем руте Трансроманика у Србији. Испитаница се у потпуности слаже (оцена 5) да ТО Нови Пазар треба да буде укључена у управљачку структуру културно туристичке руте Трансроманика у Србији.

На територији града Краљева налази се манастир Жича, који је на рути Трансроманика у Србији. Директорка Туристичке организације Краљева није попунила упитник већ је мејлом написала да је она на челу ове ТО од 2017. године и да није упозната како и на који начин функционише рута Трансроманика у Србији, а да је њен претходник који је у пензији, упознат са активностима ТО Краљево у оквиру развоја руте Трансроманика у Србији,.

На територији општине Рашка налазе се манастири Градац и Студеница. Испитаница из ТО Рашка (руководилац сектора за маркетинг), наводи да и након консултација са колегама који раде у овој ТО и са директором, није добила информације нити има сазнања (нису пронађена нека документа) да је ова ТО имала активности и надлежности у оквиру руте Трансроманика у Србији. Наводи да је ТО Рашка заинтересована да се укључи у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији, али уз јасно дефинисање улога, обавеза и активности у вези са тим.

Посебно истраживање уз помоћ упитника за потребе докторске дисертације извршено је са представницима манастира (игумана и игуманије) на рути Трансроманика у Србији. То су манастири: Градац, Студеница, Сопоћани и Ђурђеви ступови. Манастир Жича није одговорио на послати упитник нити је било могуће остварити контакт са представником овог манастира. За представнике манастира припремљени су посебни упитници које су попуњавали и слали електронски, а са игуманом Студенице и Ђурђевих ступова обављен је и интервју (телефонски разговор) у више наврата на њихову иницијативу. Истраживање (уз помоћ упитника и интервјуа) са представницима манастира на рути Трансроманика у Србији обављено је у периоду 2019-2022. године.

Настојатељица манастира Градац наводи у упитнику да манастир још од 2014. године није био значајно укључен у развој руте Трансроманика у Србији. Активности овог манастира у вези са рутом Трансроманика у Србији се заснивају на продаји брошура на

више језика и припреми видео материјала на тему романичког наслеђа манастира Градац. На улазу у манастир је постављена инфо табла са лого знаком руте Трансроманика који је исти за све споменике културе (у овом случају манастире) на сертификованој рути Трансроманика, свуда у Европи, па и у нашој земљи. Асоцијација Трансроманика је финансирала дизајнерско решење лого знака и инфо табли на свим манастирима на рути Трансроманика у Србији након сертификације руте. На питање да ли би манастир Градац прихватио активности у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији, испитаница наводи да то зависи од обавеза које би имали у управљачкој структури поменуте руте. На питање – да ли манастир остварује сарадњу са Туристичком организацијом Србије, локалном туристичком организацијом, туристичким агенцијама, водичима, и осталим заинтересованим странама (градским установама културе, цивилним организацијама и сл.) који се брину о промоцији и довођењу туриста као активностима на рути Трансроманика у Србији – испитаница истиче одличну сарадњу са ТО Рашка, посебно током заједничких активности око манифестација „Дани краљице Јелене” и „Рашке духовне свечаности”. Осим тога, сарађују са ТО Рашка, туристичким агенцијама и туристичким водичима при посетама и вођењу организованих група које посећују манастир Градац, што значајно олакшава функционисање редовних активности монашког живота. Препреке у реализацији сарадње манастира и заинтересованих страна у развоју руте Трансроманика у Србији су: *Размена информација и неадекватан приступ монашком стилу живота могу бити препрека у сарадњи. Монаси брину о светињи пре свега као о богослужбеном простору, поред тога имајући у виду и културно-историјска обележја споменика. Зато очекујемо веће разумевање пре свега људи који доводе и организују туристичке и поклоничке групе, а са наше стране, ми смо спремни за исказивање гостољубља у складу са нашим капацитетима, свим посетиоцима.*

Оценом ставова у интервалу 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), испитаник се слаже (оцена 4) са следећим тврдњама: манастир својим активностима подстиче развој руте Трансроманика у Србији, није на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији и да треба да буде укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији. Делимично се слаже (оцена 3) са тврдњом да држава у оквиру руте Трансроманика у Србији доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију. Исти став има и у вези са

питањем које се односи на оцену сарадње и размене информација између манастира и ТО Рашка у оквиру развоја руте Трансроманика у Србији. У потпуности се слаже са тврдњом (оцена 5) да је број посетилаца и туриста који долазе у манастир значајно повећан откако је сертификована рута Трансроманика у Србији.

Старешина манастира Ђурђеви ступови је био укључен у сва дешавања у вези са развојем руте Трансроманика у Србији још од 2008. године. Како наводи у упитнику последњи састанак је био у Студеници 2014. године (не наводи ко је организовао састанак). Што се тиче сарадње са националним и локалним заинтересованим странама (локалном туристичком организацијом, туристичким агенцијама, водичима, установама културе, цивилним организацијама и сл.) и ТОС-ом, старешина овог манастира издваја ТО Краљево и сарадњу при штампању монографије манастира. Као препреку за недовољну сарадњу види недовољну иницијативу од стране наведених заинтересованих страна. Приликом оцене ставова у интервалу 1-5 (1 мин.- не слажем се; 5 макс. слажем се), овај испитаник се у потпуности слаже (оцена 5) да држава у оквиру руте Трансроманика у Србији не доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију. Сматра да манастир Ђурђеви ступови није на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији (оцена 3), као и да својим активностима подстиче развој руте Трансроманика у Србији. Најнижом оценом је оценио сарадњу и размену информација између овог манастира и локалне ТО (у овом случају Нови Пазар), јер како сматра, она заправо и не постоји. Истиче да манастир Ђурђеви ступови не треба да буде у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији.

Старешина манастира Ђурђеви ступови као додатне сугестије и предлоге за побољшање развоја руте Трансроманика у Србији наводи следеће:

Мишљења сам да овакви пројекти не могу угрозити идентитет, аутентичност и препознатљивост овог споменика културе, па самим тим не могу доносити никакву штету за манастир. Такве пројекте можемо подржати и прихватити свакога ко жели учествовати и доприносити промоцији нашег духовног, културног и историјског наслеђа. Да би се побољшао развој ове руте потребна је адекватна путна сигнализација као и интернет презентација. Израђену монографију на страним језицима страни туристи не купују. Они очигледно већ долазе припремљени за пут, те им је потребно само олакшати да дођу до одређених места.

Игуман манастира Студеница је у упитнику навео да је овај манастир био укључен у активности на развоју руте Трансроманика у Србији и истакао да је у манастиру 2014. године одржан састанак у вези са пројектом Трансроманика. Закључке и конкретне теме састанка није наводио. Потврдно је одговорио да би се манастир укључио у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији. Што се тиче сарадње са заинтересованим странама на локалном нивоу (локалним ТО, туристичким агенцијама, водичима, представницима сектора за културу и туризам, цивилним сектором), као и ТОС, игуман манастира Студеница наводи да су сарађивали са свима који су се обраћали манастиру. Посебно истиче да су продавали монографије које им је достављала ТО Краљево, и да су омогућили постављање табле са лого знаком и информацијама о рути Трансроманика на улазу у манастир. Истиче да овај пројекат није активно заживео, али да је братство манастира вољно да се укључи у развој руте Трансроманика у Србији и помогне у складу са својим могућностима. Приликом оцене ставова у интервалу 1-5 (1 мин. - не слажем се; 5 макс. слажем се), овај испитаник се у потпуности слаже (оцена 5) да овој манастир и епархија својим активностима подстичу развој руте Трансроманика у Србији и да постоји сарадња и размена информација између манастира и локалне туристичке организације (ТО Краљево). У потпуности је сагласан да представник манастира Студеница треба да буде укључен у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, при чему до сада овај манастир није био на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке валоризације руте Трансроманика у Србији. Делимично се слаже (оцена 3) да држава доноси одговарајуће одлуке које се односе на развој, културолошку и туристичку валоризацију руте Трансроманика у Србији. Сугестије и предлози игумана манастира Студеница за побољшање руте Трансроманика у Србији су:

Манастир Студеница осим братства има четири кустоса (два историчара, једног докторанда српске књижевности и једног студента теологије). Од њих је најмање двоје дежурно сваког дана. Конак манастира може да прими посетиоце који се ту могу хранити. Средствима Министарства правде финансиран је пројекат: „Дигитална Студеница”. Каталог прати дигитализовану поставку на осам страних језика, док су интерактивне деонице које каталог омогућава на српском, енглеском и руском језику. Коришћење савремене технологије за презентацију манастира Студеница – његове историје и вредности, олакшало је информисање

странаца, младих и деце школског узраста. Захваљујући покретности и прилагодљивости технологије, изложба о Студеници је одржана у земљи, а могла би бити и у иностранству. То је шанса и за промовисање руте Трансроманика у Србији... Капацитет и ресурси постоје на терену, као и наша добра воља. Сугестија је да нам се неко, ко се бави пројектом Трансроманика, обрати са идејом или пројектом за сарадњу.

Старешина манастира Сопоћани није попунио упитник, већ је своје мишљење о развоју руте Трансроманика у Србији написао мејлом и телефонским путем појаснио на следећи начин:

Направићу паралелу посматрања светиња - то су споменици културе по Западном концепту, а духовни, тј. живи организам Црквене заједнице по Православном концепту... Светиње на Западу људи виде као реликт давне прошлости, изгубљене културе и ишчезле религиозности. У нашем народу, цркве и манастири нису и никада неће бити искључиво споменици културе, већ изнад свега живе светиње живог Бога и живих људи... Код мене је присутна бојазан да ће услед доласка великог броја туриста бити угрожен монашки живот, смањен број ходочасника и поклоника који долазе у манастир из верских разлога... Простор не освећује човека, већ човек простор... У нашој земљи људи долазе у манастир да би нашли утеху, духовни мир и повезивање са Богом. То није могуће уколико манастир није жива монашка заједница са молитвеним поретком. Монаси су духовно благо овог народа. Нисам против презентације духовно-културног наслеђа наше земље, само сам јако обазрив. Не смемо дозволити да се наши манастири претворе у егзотичне туристичке дестинације.

На основу резултата упитника и накнадних усмених интервјуа са помоћницама министра туризма и културе и представницом ТОС-а, која се једина у Србији бави промоцијом руте Трансроманика у Србији (али не и развојем) и представник је исте у Асоцијацији Трансроманика, закључује се да је потребно основати тело које ће управљати рутом Трансроманика у Србији, које ће укључивати јавни сектор (институције културе и туризма са локалног нивоа, заводе за заштиту споменика културе), СПЦ (при чему ће се гарантовати поштовање монашке заједнице са молитвеним поретком), али и представнике приватног сектора и удружења. Тренутна ситуација у развоју руте Трансроманика у Србији

указује да не постоји добра међусекторска сарадња, осим у смислу промотивних активности културног наслеђа. Ресорна министарства туризма и културе према одговорима обе помоћнице министра не треба да имају управљачку функцију у оквиру управљачког тела руте Трансроманика, али треба да својим активностима подстичу развој руте Трансроманика у Србији. Са друге стране, представница ТОС-а се искључиво фокусира на промотивне активности руте, што је у складу са надлежностима ове институције, док о стратешком развоју руте Трансроманика у Србији не размишља ни са становишта културе ни са становишта туризма. Иако званични представник руте Трансроманика у Србији у Асоцијацији Трансроманика, представник ТОС-а у интервјуу не може да дефинише ко је доносилац стратешких одлука приликом стратешког управљања рутом Трансроманика у Србији, док друге институције (представник ресорног Министарства за туризам и Републичког завода за заштиту споменика културе), сматрају да је то ипак ТОС.

Заједничко за све испитанике је да је неопходно формирати тело које ће се бавити управљањем руте Трансроманика у Србији и тако повезати различите актере на рути Трансроманика у Србији и на европском нивоу. Не износе детаље о организацији таквог тела, нити о врсти својине и својства по коме би такво тело функционисало на тржишту. Представник Завода за заштиту споменика културе у телефонском интервјуу износи да би се овај завод требао наћи у управљачкој структури руте Трансроманика, али не препознаје које би то тело могло бити. Наглашава значај сарадње свих заинтересованих страна и јасно и прецизно дефинисану улогу Републичког завода за заштиту споменика културе у развоју руте Трансроманика у Србији. Представник Завода за заштиту споменика културе из Краљева, види себе у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији и спреман је да се укључи у развој поменуте руте у складу са својим надлежностима и компетенцијама.

6. ПРЕДЛОГ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ РУТЕ ТРАНСРОМАНИКА У СРБИЈИ – МОДЕЛОВАЊЕ

Како би се моделовањем дошло до најбољег решења за стратешко управљање културно туристичком рутом Трансроманика у Србији, у овом делу рада приказане су SWOT анализа и TOWS матрица као технике стратегијског менаџмента које се користе у процесу стратегијске анализе, стратегијског избора и стратегијске промене у циљу што бољег прилагођавања променама из окружења (Черовић, 2020:203).

6.1. SWOT анализа и TOWS матрица културне руте Трансроманика у Србији

У циљу анализе ситуације – интерног и екстерног окружења руте Трансроманика у Србији, најпре је представљена SWOT анализа као један од алата која се користи у стратешком управљању и планирању. Како се у раду користи анализа рута са становишта културе, економије и туризма овом приликом ће бити обједињен преглед елемената SWOT анализе узимајући у обзир ова три аспекта. Снаге и слабости су интерни фактори који представљају предности и недостатке руте Трансроманика у Србији и осликавају стање у коме се рута налази – тренутну ситуацију. Акцент је на људским ресурсима, квалитету понуде и услуга, организационе структуре, маркетинга и продаје (дистрибуције) производа и услуга. Екстерни фактори су представљени преко шанси и претњи из спољњег света и односе се на анализу политичких, економских, социолошких и културолошких утицаја из спољњег окружења.

На основу приказане свеобухватне SWOT анализе бира се стратешки правац развоја руте Трансроманика у Србији. Поменутом анализом би се ускладиле интерне могућности са факторима из окружења, тако што ће се на основу ситуационе анализе искористити шансе, избећи ризици (претње), задржати и стећи нове предности, а слабости максимално умањити (Ђуричин, Јаношевић, 2006:226).

Елементи SWOT анализе посматрани са становишта културе су: људски ресурси, технолошко-информативни и комуникацијски ресурси, европски оквири међународне културне сарадње, политичко-социјалне околности на макронивоу, национална културна

политика, стил живота становништва, односи (не)сарадње унутар гране са другим гранама (Ђукић, 2012, Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005).

SWOT анализа културно туристичке руте Трансроманика у Србији

Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Мотивисаност запосленог у сектору културе и туризма за развој руте Трансроманика у Србији - Локално становништво препознаје романичко наслеђе манастира и цркве руте Трансроманика у Србији као своје (поистовећује се са њим) - Добра сарадња запослених у сектору културе и туризма са манастирима и црквом који се налазе на рути - Манастири и црква се налазе на УНЕСКО листи Светског културног наслеђа и представљају културна добра од изузетног значаја за Републику Србију - Рута се налази на главном путу Савета Европе и повезује Србију са осам земља Европе - Монаси и монахиње имају благослове епископа (владика) да се укључе у развој руте Трансроманика у Србији која пролази кроз манастире и цркву и показују спремност да се укључе у активности на рути Трансроманика у Србији - Задовољавајући број смештајних капацитета у општинама кроз које пролази рута - Постоји туристичка агенција која се бави организовањем поклоничких путовања на територији општине Краљево кроз коју пролази рута (задужена за организована путовања и стручно вођење и кроз манастире који се налазе на рути) - Постоје музеји у Новом Пазару, Краљеву и Рашкој који у сталним 	<ul style="list-style-type: none"> - Недовољан број квалификованог људског кадра у култури и туризму (квалификације у области стратешког управљања рутом, писања и аплицирања за финансирање пројеката код домаћих и иностраних фондова, креирање атрактивних интерактивних културних садржаја на рути за туристе и посетиоце, активно коришћење страних језика) - Инертност запослених у сектору културе и туризма по питању међусекторског и међуресорног повезивања - Манастир Жича не показује интересовање за укључивање у развој руте Трансроманика у Србији - Бојазан неких игумана манастира да ће активности на развоју руте Трансроманика у Србији угрозити монашки начин живота - Не постоји тело које управља рутом Трансроманика у Србији - Монаштво манастира који се налазе на рути није у могућности да дочекује и води велики број посетилаца и туриста кроз манастире - Недовољна сарадња између заинтересованих страна на локалном нивоу (између институција културе и туризма, локалних ТО и манастира, међусекторска сарадња) - Недовољна међуминистарска сарадња - Недовољно искоришћено знање и вештине запослених у институцијама културе на нивоу градова и општина

<p>изложбама имају експонате романичког наслеђа манастира на рути</p> <ul style="list-style-type: none"> - Постоји манифестација – Дани краљице Јелене у манастиру Градац са аутентичним културним програмом намењеним домаћим и страним посетиоцима и туристима 	<p>кроз које пролази рута у циљу адекватне интерпретације наслеђа (приче о начину живота српске властеле која је владала Србијом и градила цркве и манастире у периоду 12-14. века).</p>
<p>Могућности (Opportunities)</p>	<p>Опасности (Threats)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Унапређење свести запослених у култури и туризму о значају додатних културних, економских и психолошких ефеката развоја руте Трансроманика у Србији - Едукација запослених у сектору културе и туризма у области: писање и аплицирање за пројекте који се финансирају из домаћих или иностраних извора средстава, развој културно туристичке руте као производа културног туризма, интерпретација културног наслеђа - Охрабрити повезивање сектора културе, туризма, образовања и СПЦ, међуресорно и међусекторски (повезивање јавног, приватног и цивилног сектора и СПЦ) при креирању културно туристичке понуде (изложбе, ликовне колоније, културне манифестације ван манастирских поседа (у оквиру центара за културу или локалних ТО) - Дигитализација културног наслеђа манастира и цркве на рути Трансроманика и повезивање са дигитализованом грађом културних центара и локалним ТО - Оснивање тела (ДМО) које ће се бавити управљањем и развојем руте Трансроманика у Србији заснованог на професионализму - Адекватна интерпретација културног наслеђа (заснована на материјалној и нематеријалној културној баштини) у функцији развоја културног туризма и 	<ul style="list-style-type: none"> - Одсуство свести о значају развоја културе руте Трансроманика у Србији - Неадекватно умрежавање јавног, приватног и цивилног сектора и креирање неконкурентне културно туристичке понуде дуж руте - Нестабилна политичка ситуација у Србији - Нарушавање правила монашког живота услед великог броја посетилаца и туриста на руту у Србији - Изостанак ДМО која ће управљати рутом у Србији - Непрофесионално управљање засновано на бирократском систему управљања - Избегавање укључивања манастира и цркве у ДМО од стране државе.

<p>креирања аутентичне културно туристичке понуде која би повезала рад музеја и локалних ГО</p> <p>-Ширење руте на земље у окружењу (Словенија, Хрватска, Црна Гора) и креирање интегрисаног културно туристичког производа који ће повећати шансу за већом тражњом на руту у Србији</p> <p>- Оснивање више рецептивних туристичких агенција које ће се бавити организованим вођењем домаћих и страних туриста кроз манастире на рути у Србији (потребно је да за такве аранжмане имају обученог специјализованог туристичког водича)</p> <p>- Дигитализација културне и туристичке понуде Србије која ће „приближити“ манастире и цркву на рути посетиоцима и туристима</p>	
--	--

Полазећи од Друкеровог становишта (Druker у Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011:93) да SWOT анализа треба да одговори на питања у каквом су послу менаџери у култури, ко су корисници, које потребе публике треба задовољити програмима (забава, уметнички доживљај, развој политичке или историјске свести или националног културног идентитета), на које сегменте тржишта усмерити програмску активност и ко су конкуренти (компарација са њима говори да ли смо изнад просека или смо водећи у грани), први корак треба да буде оснивање тела које ће управљати рутом у Србији. Предлог аутора на основу свих истраживања директора сертифицираних културних рута Савета Европе, као и заинтересованих страна у Србији, јесте да то буде дестинацијска менаџмент организација (ДМО) која ће се бавити стратешким управљањем културно туристичке руте Трансроманика у Србији. Управљачка функција, како наводи Минцберг (Mintzberg, 1979) треба да буде заснована на професионализму. Менаџер руте – директор ДМО треба да буде професионалац из области културе и туризма (добитна комбинација би била интердисциплинарни приступ-образовање у обе области). Модел ДМО се базира на партнерству јавног, приватног и цивилног сектора али у овом случају уз сарадњу са СПЦ. Тиме би се отклонила слабост, односно опасност неадекватног управљања овом рутом и

створила могућност за охрабривање међусекторске и међуресорне сарадње. Како је идентификована снага руте Трансроманика у Србији постојање рецептивне туристичке агенције која се бави поклоничким путовањима, ублажила би се претња ремећења монашког живота у манастирима на рути.

Тренутна ситуација интерних фактора која се односи на људске ресурсе указује да постоји мотивисаност запослених у култури и туризму да се баве развојем руте Трансроманика у Србији, имајући у виду чињеницу да се локално становништво поистовећује са романичким наслеђем као својим.²⁰⁹ Имајући у виду да на територији градова и општине кроз које пролази рута (Рашка, Краљево и Нови Пазар), постоји више музеја и културних центара, који би повезивањем са локалним ТО креирали више програмских садржаја и догађаја на тему романичког наслеђа (ликовне колоније, нове културне манифестације, интерпретацију наслеђа заснованог на гастрохеритологији, моделу „storytelling”– приче о начину живота српске властеле која је владала Србијом у периоду 12-14. века) и тиме допринели јачању културног идентитета, а са друге стране ублажили слабости недовољне међусекторске и међуресорне сарадње. То би имплицирало привлачење већег број посетилаца и туриста, што би се рефлектовало на повећање препознатљивости руте Трансроманика на домаћем и европском нивоу.

Како је идентификована снага – рута се већ налази на главном путу Савета Европе, као и да се четири манастира налазе на УНЕСКО листи, могућност проширења руте на суседне земље – Црну Гору и Хрватску и Словенију, значило би и могућност креирања заједничког и интегрисаног културно туристичког производа, што би даље имплицирало и већи број посетилаца и туриста на рути. Свакако, слабост људских ресурса која се односи на неадекватну интерпретацију и презентацију културног наслеђа, као и недовољно знања и вештина за писање и аплицирање за конкурсе домаћих и страних фондова финансирања пројекта из области развоја одрживог културног туризма, финансирање културних догађаја и интерактивних садржаја и програма на рути, отклонила би се додатном едукацијом заинтересованих страна из сектора културе и туризма, у јавном, приватном и цивилном сектору.

²⁰⁹ Ова констатација је наведена методом опсервације – посматрања и разговорима са локалним становништвом у периоду 2005-2019. године.

Процес дигитализације туристичке понуде Србије где су посебно обухваћене све сертификовне културне руте Србије са детаљним објашњењима за туристе и посетиоце је у завршној фази²¹⁰. Тиме додатна понуда у области културе и туризма на рути Трансроманика у Србији постаје видљивија, а садржаји на рути добијају посебан облик промоције на глобалном нивоу. Највећи ризик би био непостојање управљачког тела руте које би се бавило стратешким управљањем развоја руте, или оснивањем тела заснованом на бирократским моделима организације и управљања. Посебну опасност/ризик представља неукључивање представника манастира и цркве у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији. У вези са тим проф. Ђукић наводи: *Посматрано са становишта културне политике као јавне практичне политике коју води држава, видимо да је српски национални идентитет на српском културном простору током 20. века, исто као и православна култура, третиран као наслеђе које нема употребну функцију у свакодневном животу (Ђукић, 2022: 36)*. Свакако се овај наслеђени став држава из 20. века треба да исправи у садашњем и времену које долази на примеру управљања рутом Трансроманика у Србији.

Концизно представљена SWOT анализа усмерава на неопходност оснивања ДМО руте Трансроманика у Србији која би се бавила стратешким управљањем и развојем руте у Србији. Организациона структура руте захтева јасно дефинисање стратегије управљања и доношења стратешких одлука са аспекта културе, туризма и економије. Предлог модела ДМО и предложене стратегије управљања рутом Трансроманика у Србији приказани су у тачки Моделовања овог рада.

TOWS анализа као техника у стратегијском планирању има четири комбинације интерних и екстерних фактора на основу којих се издвајају могуће стратегије организационог понашања, а то су (Wehrich, 1993: 344 у Черовић, 2020: 224):

- МАКСИ-МАКСИ СТРАТЕГИЈА (SO) - ситуације где се максимизирањем интерних снага максимално користе све шансе које долазе са тржишта и екстерног окружења
- МИНИ-МАКСИ СТРАТЕГИЈА (WO) - подразумева минимизирање интерних слабости и максимизирање шанси из екстерног окружења

²¹⁰ Информација из ресорног Министарства за туризам. Ауторка овог рада је у Радној групи за дигитализацију туристичке понуде Србије.

- МАКСИ-МИНИ СТРАТЕГИЈА (ST) - ситуација где се тражи начин да се максимизирају интерне снаге и минимизирају претње које долазе из окружења
- МИНИ-МИНИ СТРАТЕГИЈА (WT) - тежи се ка минимизирању интерних слабости и претњи из екстерног окружења.

Сагледавањем наведених опција и анализе интерних и екстерних фактора у оквиру SWOT анализе руте Трансроманика у Србији, предлаже се МИНИ-МАКСИ стратегијска опција управљања поменутом рутом. То подразумева минимизирање интерних слабости и максимизирање шанси из екстерног окружења. На основу овако постављене стратегијске анализе (разматрање стратегијске позиције) и стратегијских избора (анализа предности и недостатака могућих праваца акције) следи примена одговарајуће стратегије управљања, тј. стратешких праваца развоја на основу организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији, што је и предмет истраживања овог рада. Потребно је сваких годину дана радити евалуацију резултата ДМО, како би се, у складу са ставовима Гембла и Томпсона, по потреби, иницирале корективне акције када постигнути резултати нису у складу са формулисаним циљевима (Gamble, Thompson, 2011:15). Ако је задатак културне политике да одреди шта ће се постићи развојем културе, при чему треба да има дефинисане циљеве и актере који ће реализовати задатке којима се остварују циљеви и којим инструментима и механизмима ће се циљеви остварити (Вукановић, 2013), онда је у случају руте Трансроманика у Србији примењив организациони модел културне политике који укључује стратегијско планирање, нова системска решења и кадровску политику, како би се усвојио и применио одређени концепт културне политике (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2011; Ђукић, 2012).

6.2. Модел организационе структуре руте Трансроманика у Србији – моделовање

Током истраживања путем интервјуа са директорима више културних рута сертификованих од стране Савета Европе и методом посматрања развоја различитих културних рута Европе у периоду 2007-2019. године, констатовано је да су се заинтересоване стране понесене идејом теме, историјског периода, одређених догађаја, правца у уметности, животом познатих личности или начином живота локалног становништва, сагласиле око рута које повезују више земаља, чиме се „оживљава” неки историјски период или тема. Релативно брзо би се међу заинтересованим странама успоставио консензус у вези са мапирањем културног и природног наслеђа у кључним дестинацијама, итинерера и начина управљања. Тешкоће настају при делегирању послова у организационом смислу, да би културно туристичка рута заживела на тржишту као конкурентан производ, са својим фазама раста и развоја, стагнације, сатурације или продужетка животног циклуса и опстанка на тржишту. Организацијом као фазом процеса управљања културно туристичких рута се недовољно бави или се она „прескаче”, па културна рута формално постоји али је на тржишту нема, као на примеру Трансроманике у Србији.

Истраживања спроведена на културним рутама: Трансроманика (рута у Немачкој, Португалији, Словачкој, Румунији), Via Regia (Немачка), Пут маслиновог дрвета (Грчка) и Пут римских императора и Дунавски пут вина (Србија), указују да постоји једно тело које управља институцијама задуженим за локалитете у свим земљама кроз које ове руте пролазе. То тело је најчешће конституисано према националним законима земаља у којима се налази главно седиште руте и функционише као невладина организација, или невладина организација која се финансира као приватно предузеће (случај код руте Трансроманика са седиштем у Магдебургу), изузев руте Пут маслиновог дрвета која има пословни ентитет фондације. Начин финансирања горенаведених рута је мањим делом из чланарина, а већим делом по основу учешћа на пројектима. Најчешћи облик организационе структуре поменутих рута је према Минцберговом 5 с моделу (стратешки врх, средњи менаџерски слој и оперативци), делимично неформални, функционални и често пројектни, при чему се стратешке одлуке доносе на генералној скупштини коју чине представници земаља кроз

које рута пролази. Уместо Управног одбора често је заступљен Извршни одбор или борд директора који има исте функције као и Управни одбор. Главне одлуке доноси Извршни одбор на предлог Генералне скупштине.

Истраживањем ставова заинтересованих страна из области културе и туризма у Србији децидно је наглашено да тело које би управљао рутом Трансроманика у Србији треба да постоји, али да то никако не би требало да буде невладина организација, нити само владино тело. Највећи део испитаника је предлагао приватну компанију. Према важећим законским прописима Републике Србије, таква компанија би пословала према Закону о привредним друштвима.

6.2.1. Законски оквир и могућности финансирања ДМО Рута Трансроманика у Србији

Анализирајући законске могућности у Републици Србији, резултате истраживања о управљању и организационим структурама културних рута сертификованих од стране Савета Европе, резултате истраживања спроведених са заинтересованим странама у Србији, имајући у виду тренутно стање у развоју туризма и културе, као и стања свести привредних друштава, модел дестинацијске менаџмент организације (ДМО) се изнедрио као ефикасан и ефикасан модел управљања рутом Трансроманика у Србији.

Ослањајући се на истраживања представљена у теоријском оквиру овог рада (Carrillo-Hidalgo I., Pulido-Fernández J.I. у Vicky Katsoni, Segarra-Oña, 2018), као и резултате упитника једине ДМО у Србији (ДМО Шумадије и Поморавља), закључује се да ДМО Трансроманика у Србији треба да буде заснована на јавно-приватном партнерству. Дестинација коју би обухватила ДМО Трансроманика у Србији треба да функционише као систем, који би чинила група заинтересованих страна повезаних међусобним односима са одређеним правилима, где би актери деловали интерактивно и комплемантарно, а њихови дефинисани циљеви постигнути координацијом (Mill i Morrison, 1985; Leiper 1990b). У Србији још увек не постоји правни акт који јасно дефинише начин оснивања и функционисања ДМО изузев могућности њеног оснивања који је дефинисан Законом о туризму Републике Србије (Сл. гласник РС, број 17/2019) и то чланом 3. ставом 5. У складу са наведеним Законом, ДМО Трансроманика у Србији би се могла основати на предлог градова Краљево и Нови Пазар и општине Рашка. Према Закону о регионалном развоју (Сл.

гласник РС, бр. 51/2009, 30/2010. и 89/2015 - др. Закон), град Краљево и општина Рашка су, поред осталих, већ оснивачи Регионалне агенције за просторни и економски развој Рашког и Моравичког округа д.о.о. Краљево²¹¹. Увидом у званичне податке ове агенције, приход од чланарине оснивача чини 46,96% укупних прихода агенције (остатак од 53,04% су приходи по основу других видова финансирања)²¹². Град Нови Пазар је један од оснивача регионалне развојне агенције Санцака СЕДА д.о.о.²¹³ Учешће градова Краљево и Нови Пазар и општине Рашка у финансирању оснивања и годишњих износа чланарине за ДМО руте Трансроманика у Србији, био би нешто нижег износа, имајући у виду да већ плаћају чланарину за поменуте регионалне развојне агенције.

У првих пет година пословања ДМО, рута Трансроманика у Србији би се могла финансирати делом из буџета јединица локалне самоуправе (ЈЛС) градова Краљево и Нови Пазар (15%), а делом из буџета Владе Републике Србије (20%), чиме би се обезбедило укупно 35% јавних прихода на годишњем нивоу. Наведени удео финансијских средстава из владиног сектора би преко чланарине плаћале државне институције: Републички завод за заштиту споменика културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева, Туристичка организација Србије, ресорно Министарство туризма и Министарство културе. Приход од чланарина локалних туристичких организација би улазио у масу прихода (учешћа) јединица локалне самоуправе из разлога што су њихови оснивачи општине и градови (према члану 41. Закона о туризму). Остатак финансијских средстава чинио би прилив од чланарина из: приватног сектора (хотели, сеоска туристичка домаћинства и физичка лица која издају смештај у домаћој радиности (собе, куће и апартмани), туроператора (организатора путовања), приватних ресторана и цивилног сектора (удружења) са локалног нивоа. Уколико би се укључиле академске, образовне, културне и научне установе и организације као партнери у пројектима ДМО руте Трансроманика у Србији, имале би свог представника у Генералној скупштини (право гласа у доношењу одлука) и обавезу плаћања годишње чланарине. Кроз чланарине приватног и цивилног сектора, као и представника универзитетских институција на нивоу поменутих градова и

²¹¹ Развојна агенција Србије, Регистар акредитованих развојних агенција, РРА Рашког и Моравичког округа: <http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Pages/ARRASingleView.aspx?mi=165&arra=37>, приступљено: 09.04.2023.

²¹² Иб..

²¹³ Развојна агенција Србије, Регистар акредитованих развојних агенција, РРА Санцака, СЕДА: <http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Pages/ARRASingleView.aspx?mi=165&arra=42>, приступљено: 09.04.2023.

општине, обезбедило би се додатних 30% прихода на годишњем нивоу. Значај обима наведених средстава оправдавају чињенице о броју категорисаних хотела и броју смештајних објеката и смештајних капацитета у сеоским туристичким домаћинствима у Краљеву, Новом Пазару и Рашкој. Према званичним подацима Министарства туризма и омладине, закључно са априлом 2023. године на територији града Краљева постоји седам категорисаних хотела, на територији општине Рашка 10, а на територији града Нови Пазар седам категорисаних хотела²¹⁴. Наведени хотели би према сопственом избору били чланови Генералне скупштине и партнери ДМО руте Трансроманика у Србији. Они би имали опцију или плаћања чланарине или плаћања одређеног процента (10-20%) из прихода од смештаја (искључиво од смештаја – према броју лежаја, без услуга пружања хране, пића или друге потрошње у хотелима). Што се тиче услуга смештаја које пружају физичка лица у сеоским туристичким домаћинствима и домаћој радиности – собе, куће, апартмани²¹⁵ (најчешће су регистрована као пољопривредна газдинства), такође би имали опцију или да плаћају чланарину или да усмеравају приходе у висини годишњег износа боравишне таксе коју утврђује надлежни орган (према Уредби о условима и начину утврђивања висине годишњег износа боравишне таксе за физичко лице које пружа угоститељске услуге смештаја у објектима домаће радиности и сеоском туристичком домаћинству, као и начин и рокови плаћања, члан 3., Сл. гласник РС, бр. 47 од 28. јуна 2019, 51 од 19. јула 2019). Друга наведена опција би се успоставила у договору са надлежним институцијама на нивоу ЈЛС тако што би финансијска средства од годишње боравишне таксе за физичка лица која пружају услуге смештаја (према горепоменутој Уредби), а која иду у пореске приходе на нивоу јединица локалне самоуправе, била усмерена делом у приходе ДМО руте Трансроманика у Србији.

²¹⁴ Категорисани објекти Републике Србије: <https://mto.gov.rs/tekst/308/sektor-za-turizam.php>, приступљено: 10.04.2023.

²¹⁵ Према члану 12. Правилника о условима и начину обављања угоститељске делатности, начину пружања угоститељских услуга, разврставању угоститељских објеката и минимално техничким условима за уређење и опремање угоститељских објеката (Сл. гласник РС, бр. 48/2012. и 58/2016): Сеоско туристичко домаћинство је објекат или група објеката у којем се пружају услуге смештаја, исхране и пића, који се налази у руралном (сеоском) окружењу са елементима локалног обележја и наслеђа. Соба је угоститељски објекат за смештај који је део стамбене зграде, куће или стана у којем се пружају гостима услуге смештаја, а могу да пружају и услуге исхране и пића. Кућа је угоститељски објекат за смештај који је грађевински и самостално функционални објекат са сопственим двориштем, која се издаје госту као целина и у којој се пружају госту услуге смештаја, а могу се пружати и услуге исхране и пића. Апартман је угоститељски објекат за смештај који је део зграде или куће у којем се пружају госту услуге смештаја, а могу да се пружају и услуге исхране и пића.

Износ чланарине би по висини новчаних прихода од пореза на смештај за хотеле или годишње боравишне таксе од смештаја за сеоска туристичка домаћинства и физичка лица која издају смештај у домаћој радиности, био скоро исти. Поред обавезне боравишне таксе која се рачуна на број смештајних капацитета²¹⁶, издаваоци смештаја уплаћују и паушални порез на годишњем нивоу јединицама локалне самоуправе, који се слива у буџетске приходе на локалном нивоу²¹⁷. Према званичним подацима еТуриста која се води у ресорном Министарству за туризам Републике Србије на дан 11.04.2023. године, на територији града Краљево укупно је регистровано 21 сеоско туристичко домаћинство које располаже са 172 индивидуална лежаја, 31 кућа са 135 лежаја, 50 апартмана са 127 лежаја и 97 соба са 178 лежаја, што чини укупно 199 објеката који располажу са 612 лежаја. Према истом извору података²¹⁸ у граду Нови Пазар евидентирана су два сеоска туристичка домаћинства која располажу са 19 лежаја, 14 апартмана са 28 лежаја и 16 соба са 29 лежаја, што укупно чини 32 смештајна објекта која располажу са 76 лежаја. На територији општине Рашка евидентирано је укупно 1.377 објеката (овој општини припада и Копаоник) који располажу са 4.984 лежаја и то: 100 соба са 220 лежаја, 32 куће са 161 лежајем, 1.236 апартмана са 4.558 лежаја и девет сеоских туристичких домаћинстава са 45 лежаја.²¹⁹

Оптимистичка прогноза је да би се у првих пет година пословања пријавило бар 150 чланова Генералне скупштине из области приватног сектора (хотели, сеоска туристичка домаћинства и физичка лица која издају смештај у домаћој радиности, као и туроператори и туристичке агенције и ресторатери). Хотели и физичка лица која пружају услуге смештаја би или уплаћивали чланарину или по скоро истој новчаној вредности усмеравали приходе

²¹⁶ Треба правити разлику између обавезе плаћања боравишне таксе коју плаћа туриста (Уредба о највишем и најнижем износу боравишне таксе (Сл. гласник РС, бр. 44 од 21. маја 2013, 132 од 9. децембра 2014) и годишње боравишне таксе коју плаћа физичко лице на име смештаја (Уредба о условима и начину утврђивања висине годишњег износа боравишне таксе за физичко лице које пружа угоститељске услуге смештаја у објектима домаће радиности и сеоском туристичком домаћинству, као и начин и рокови плаћања, члан 3. (Сл. гласник РС, бр. 47 од 28. јуна 2019, 51 од 19. јула 2019).

²¹⁷ Правилник о условима, критеријумима и елементима за опорезивање прихода по основу пружања угоститељских услуга (Сл. гласник РС, број 45 од 21. јуна 2019). За додатне информације о опорезивању видети док. Обавештење на линку: <https://mto.gov.rs/tekst/308/sektor-za-turizam.php#>, приступљено: 10.04.2023.

²¹⁸ Група за централно-информациони систем у туризму и угоститељству, <https://mto.gov.rs/tekst/308/sektor-za-turizam.php>, интервју обављен 11.04.2023. године. Подаци се генеришу према условима датим у Правилнику о начину уношења, рада, вођења и коришћења централног информационог система и његовој садржини и врсти података (Сл. гласник РС, бр. 87 од 19. јуна 2020, 67 од 2. јула 2021).

²¹⁹ Иб.

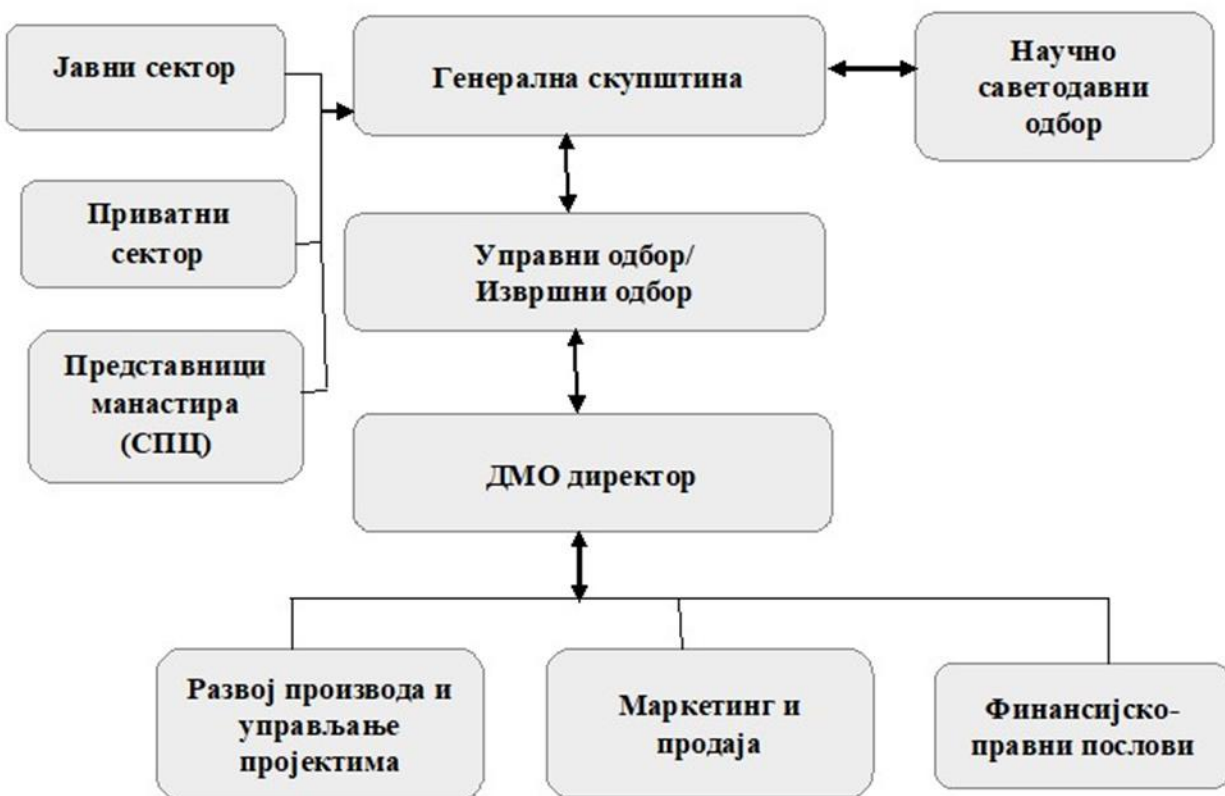
од смештаја у буџет ДМО Трансроманика у Србији. Укупан приход ДМО руте Трансроманика у Србији на годишњем нивоу би имао следећу структуру: 20% финансијских средстава који би се сливао из владиног сектора преко чланарина институција чији је оснивач Влада (ресорно Министарство туризма, Министарство културе, Републички завод за заштиту споменика културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева, Туристичка организација Србије), 15% финансијских средстава са локалног нивоа (градови Краљево, Нови Пазар и општина Рашка, као и туристичке организације наведених градова и општине), 30% финансијских средства од стране приватног и цивилног сектора и универзитетских институција. Осталих 35% ДМО рута Трансроманика у Србији би обезбеђивала по основу учешћа у пројектима (пројектно финансирање).

Како су дестинација и туристички производ идентични из разлога што туристи желе понуду дестинације у целини са свим услугама (Keller, 2006), тако би ДМО рута Трансроманика у Србији имала интегрисану туристичку понуду засновану на културним локалитетима руте Трансроманика (манастири и цркве) са додатним (комплементарним) туристичким производима и услугама, које би чинили интегрисани туристички производ. У фокусу дестинације није „туристичко место” већ интегрисани туристички производ у чијем креирању су директно или индиректно укључене све заинтересоване стране (Manente, Minghetti, in Buhails, Carlos, 2006:229). Наведено имплицира да се дестинација мора сагледавати као систем са међусобно повезаним целинама. Посебно је важно да дестинација има свој дестинацијски микс, а то чине: смештај са ноћењем, ресторани, атракције и догађаји, уз одговарајући саобраћај, инфраструктуру и угоститељске ресурсе (Morrison, 2013:4). Карактеристика већине ДМО је да су њихови чланови различите заинтересоване стране у туризму и култури у оквиру дестинације, а извори финансирања могу бити јавни и приватни (Stange i dr., 2011; Wrai i dr. 2010), Из тога произилази да заинтересоване стране из јавног, приватног и цивилног сектора, али и представници СПЦ у ДМО Трансроманика у Србији, осим наведених обавеза имају и привилегије. То би била бесплатна промоција на интернет страници ДМО руте Трансроманика у Србији, могућност учешћа и финансирања својих активности од пројеката (у смислу корисника или партнера) где би ДМО била носилац послова, бесплатна едукација, ексклузивно право за пријем и смештај туриста које би остваривали преко посебне „booking” странице на званичној интернет презентацији ДМО руте Трансроманика у Србији (ако је реч о хотелима и сеоским туристичким

домаћинствима и физичким лицима која пружају услуге смештаја на територији градова Краљево и Нови Пазар и општине Рашка), учешће у пословним скуповима и догађајима, као и студијским путовањима за које позив добија ДМО руте Трансроманика у Србији. Ресторани на територији градова и општине руте Трансроманика у Србији који плаћањем чланарине добијају своје место у Генералној скупштини и тиме постају партнери ДМО, имали би обавезу да у понуду уврсте типичан јеловник својствен исхрани властеле за време владавине династије Немањића (ктитори манастира на рути Трансроманика у Србији били су владари поменуте династије). Осмишљавање јеловника би креирали у сарадњи са историчарима уметности и етнологима из Регионалног завода за заштиту споменка културе из Краљева у циљу веродостојности и аутентичности, што свакако повећава квалитет понуде и атрактивности на рути. За узврат, добили би линк за промоцију и резервисање услуга на званичној интернет страници ДМО руте Трансроманика у Србији. Представници манастира би учествовали у доношењу стратешких одлука и управљањем рутом Трансроманика у Србији. Имали би своје представнике у Генералној скупштини и једног представника у Управном одбору (представник манастира Студеница). За учешће у наведеним активностима игумани манастира сагласили су се приликом интервјуа датог за потребе истраживања у оквиру овог рада. Како је наведено у ранијем излагању за активности на пројекту Трансроманика у Србији су већ добили благослов од епископије којој припадају. Удружења и невладине организације би у сарадњи са центрима за културу и осталим заинтересованим странама из културе, туризма и образовања били задужени за организовање атрактивних културних и уметничких програма и догађаја (манifestација), интерпретацију културног наслеђа по моделу „storytelling” и креирање других интерактивних садржаја за туристе и посетиоце усмерене на повећање атрактивности туристичке понуде градова Краљево, Нови Пазар и општине Рашка у оквиру ДМО. Горенаведени актери би за организовање културно-уметничких програма и садржаја („иницијативом одоздо”), могли добити финансијску подршку на конкурсима од стране локалне самоуправе и ресорних министарстава културе и туризма.

6.2.2. Организациона структура и стратегије управљања ДМО руте Трансроманика у Србији

Организациона структура ДМО руте Трансроманика у Србији је формална уз хоризонталну поделу послова што указује да понашање заинтересованих страна и партнера ДМО треба да буде у складу са њиховом позицијом у организацији – организационом улогом (Jones, 2000). То даље значи да се проток информација између организационих целина преноси преко менаџера који чине средњу линију организационе структуре, у овом случају координацијом директора ДМО са стратешким врхом и оперативним делом структуре.



Слика број 35. Организациона структура ДМО руте Трансроманика у Србији
Ауторкин предлог модела

Организациона структура има облик функционалне (формалне), а укључивањем у одређене пројекте и пројектне организационе структуре. Састоји се од Генералне скупштине, Управног (или Извршног одбора), Научно-саветодавног одбора, директора ДМО и три посебне групе подељене према професионалним надлежностима за обављање

послова развоја производа и управљања пројектима, маркетинг и продају (дистрибуцију) и финансијско-правне послове.

Генералну скупштину чине представници заинтересованих страна из јавног, приватног и цивилног сектора са локалног и националног нивоа, као и представника свих манастира и цркве на рути и представника универзитетских институција. Конкретније, њени представници из приватног сектора су из сектора угоститељства, хотелијерства, ресторатерства, организатора путовања/туроператора, малих и средњих предузећа и сеоских туристичких домаћинстава. Чланови Генералне скупштине из јавног сектора су: представник Републичког завода за заштиту споменика културе из Београда, Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева, представник ресорног Министарства за туризам, представник Министарства културе и представници градова и општине, као и директори локалних туристичких организација и директори центара за културу Краљева, Рашке и Новог Пазара. Генералну скупштину чини и по један представник и сваког манастира и цркве св. Петра и Павла. Сви наведени представници имају право гласа за активности које се предлажу на састанцима Генералне скупштине. Генерална скупштина се састаје два или по потреби више пута у току године. У сарадњи са Научно-саветодавним одбором креира предлоге за стратешке циљеве и одлуке ДМО руте Трансроманика у Србији. Генерална скупштина бира чланове Управног/Извршног одбора и Научно-саветодавног одбора.

На предлог Генералне скупштине и Научног одбора, Управни одбор/Извршни одбор доноси стратешке циљеве и управљачке одлуке о даљем правцу развоја руте у Србији. Управни/Извршни одбор се састоји од представника јавног и приватног сектора и представника СПЦ (манастира на рути). Чини га укупно девет особа и то: представник из ресорног Министарства за туризам²²⁰, Министарства културе, ТОС-а, Републичког завода за заштиту споменика културе, Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева, представника једне ЛТО (Нови Пазар, како је потврђено у истраживачком

²²⁰ Иако су помоћнице министра за туризам и културу у истраживачком упитнику изнеле став да ова министарства не треба да буду у управљачкој структури руте, због доношења стратешких одлука у складу са стратегијама туризма и културе на националном нивоу, креирања културне политике и политике у туризму која ће се позитивно рефлектовати на развој руте Трансроманика у Србији, у првих пет година рада ДМО Трансроманика, ангажовање и проактиван рад представника оба министарства у Управном /Извршном одбору руте Трансроманика у Србији је препоручљив.

упитнику), представника једног хотела са територије градова и општине, једног сеоског туристичког домаћинства и једног представника манастира на рути Трансроманика у Србији (манастир Студеница јер је такав став наведен од игумана овог манастира у истраживачком упитнику). Представник манастира Студеница има право вета приликом гласања у управном одбору. Управни одбор/Извршна канцеларија обавља активности на предлог Генералне скупштине уз сугестије Научно-саветодавног одбора. Управни/Извршни одбор бира директора ДМО, који такође може бити члан Управног одбора, а именује га Влада Републике Србије. Управни /Извршни одбор подноси редовне извештаје Генералној скупштини.

Управни одбор бира и запослене у професионалним групама: послови развоја производа и управљања пројектима (три запослена), маркетинг и дистрибуција/продаја (два запослена) и финансијско-правни послови (два запослена). Послове координације ових група обавља директор ДМО. Задаци професионалних група су следећи:

- Група за развој производа и управљање пројектима је надлежна за креирање атрактивне и конкурентне туристичке понуде, организовање манифестација, припрему подношења предлога пројеката који се финансирају из домаћих фондова, програма Европске уније и других међународних организација (Seric Honovic, Klaran, 2021).
- Група за маркетинг и дистрибуцију је задужена за креирање и израду промотивног материјала, дигиталног маркетинга, ажурирањем званичне интернет (web) странице ДМО, пласманом и дистрибуцијом туристичких производа.
- Група за финансијско-правне послове је надлежна за израду и праћење пословних књига и правно регулативне послове ДМО у складу са финансијским планом.

Научно-саветодавни одбор чине три до пет особа из области културе, туризма, менаџмента и економије. Задатак Научног одбора подразумева размену информација са Генералном скупштином у процесу доношења одлука. Његово постојање је неопходно.

Како је приказано на слици број 35, организациона структура ДМО руте Трансроманика у Србији има Минцбергов 5с модел организационе структуре (Mintzberg, 1979). Према наведеном моделу разликује се: стратешки врх, кога у овом случају чини Генерална скупштина и Управни/Извршни одбор, средњи менаџерски ниво, кога представља директор ДМО, оперативни део чине професионално оперативне групе са

надлежностима за: послове развоја производа и управљање пројектима, маркетинг и дистрибуцију и финансијско-правне послове. Ауторитет је у рукама професионалаца (Иб.). Техноструктуру према Минцберговом 5с моделу у случају ДМО рута Трансроманика у Србији чине: партнери – заинтересоване стране из јавног, приватног сектора и СПЦ и Научни саветодавни одбор. Наведено указује на потребу креирања професионалног типа организационог модела где одлуке професионалаца о раду ДМО морају бити заступљене у мисији организације, док је систем контроле у овом случају Управног/Извршног одбора у рукама професионалаца (Минцберг 1991). Према Минцберговој подели средина на основу којих се сагледава однос организационе структуре и начина управљања, ДМО руте Трансроманика у Србији би функционисала у комплексној динамичној средини и у складу са тим има децентрализовану организациону структуру, органски систем управљања где се координација врши помоћу међусобног комуницирања (Mintzberg, 1979).

Дугорочни стратешки циљ ДМО руте Трансроманика у Србији је креирање интегративног туристичког производа заснованог на комбинацији производа културног туризма (са акцентом на гастрохеритологију (Немањићке вечере или кухиња и сл.), креативне индустрије и адекватној интерпретацији културног наслеђа, руралног туризма, туризма специјалних интересовања (креирање локалних пешачких стаза у природи на тему лековитог биља или атрактивних стаза династије Немањића), манифестација и интерактивних садржаја усмерених на повећање искуствених доживљаја за туристе, посетиоце и локално становништво. Осим тога, улоге и одговорности ДМО руте Трансроманика у Србији посматране са регионалног нивоа су и промоција и стварање бренда, подстицање предузетништва, прикупљање и дистрибуција информација, стратешко управљање и развој (Serić, Поповић, Клапан, 2021), едукација и учешће у пројектима који имају за циљ јачање руте Трансроманика у Србији и јачање интеркултуралног дијалога повезивањем са осталим земљама кроз које пролази културно туристичка рута Трансроманика на нивоу Европе.

6.2.3. Стратегије управљања ДМО руте Трансроманика у Србији

Полазећи од чињенице да је стратегијски менаџмент процес који подразумева анализирање тренутне ситуације, на основу које се формулишу одговарајуће стратегије, да би се спровеле у дело (Coulter, 2013), намеће се да је пре предлагања стратегија усмерених на остваривању дугорочних циљева и управљању ДМО руте Трансроманика у Србији, потребно одговорити на питања која одређују успешности туристичке дестинације на којој се налази ДМО.

Критеријум успешности	Питање за ДМО
<i>Свесност</i> (енгл. Awareness): критеријум везан за ниво (са)знања које туристи имају о дестинацији, на који утиче количина и природа информација коју примају.	Да ли постоји висок ниво свесности о дестинацији међу потенцијалним туристима?
<i>Привлачност</i> (енгл. Attractiveness): Број и географски простор привлачности атракција дестинације	Да ли дестинација нуди разноврсност атракција које привлаче туристе?
<i>Доступност/расположивост</i> (енгл. Availability): Критеријум који се одређује на основу могућности једноставног и лаког букинга и резервација за ову дестинацију, као и бројем расположивих канала за вршење букинга и резервација.	Да ли се букинг и резервација за дестинацију може извршити путем различитих канала дистрибуције?
<i>Приступачност</i> (енгл. Access): погодан начин за долазак на дестинацију и одлазак са дестинације, као и кретања у оквиру дестинације	Да ли постоји погодан приступ ка дестинацији и са дестинације путем свих видова саобраћаја?
<i>Изглед</i> (енгл. Appearance): Критеријум који мери утиске које дестинација оставља на туристе приликом првог доласка на дестинацију и за време боравка на дестинацији	Да ли дестинација оставља добар први утисак? Да ли дестинација оставља позитиван и дуготрајан утисак?
<i>Активности</i> (енгл. Activities): Опсег активности које су доступне туристима у оквиру дестинације.	Да ли дестинација нуди широку лепезу активности у којима туристи желе да учествују и да се укључе?
<i>Сигурност</i> (енгл. Assurance): Указује на сигурност и безбедност дестинације за туристе.	Да ли је дестинација чиста, безбедна и сигурна?

Табела број 8. Морисонов модел 10А – Испитивање успешности туристичке дестинације

<i>Захвалност</i> (енгл. <i>Appreciation</i>): Критеријум који подразумева осећај добродошлице и гостољубивост локалног становништва	Да ли се туристи осећају добродошлим и да ли добијају добру услугу на дестинацији?
<i>Деловање</i> (енгл. <i>Action</i>): критеријум који подразумева спровођење одређених активности као што је расположивост дугорочног плана за развој туризма и по могућству маркетинг плана	Да ли је добро планиран развој туризма и маркетинг дестинације?
<i>Одговорност</i> (енгл. <i>Accountability</i>): критеријум који се односи на евалуацију перформанси од стране ДМО.	Истраживање тржишта, ставова запослених, прилагођавање савременим тенденцијама у развоју туризма и културно туристичких рута

(Морисон, 2013: 19-21. у Машић, 2016:55-56)

Наведени критеријуми су само од неких које ДМО руте Трансроманика у Србији треба испитати и постићи уз коришћење других стратешких алата (SWOT анализа и TOWS матрица представљене у претходним тачкама у раду), како би се сагледало садашње стање и одредили правци даљег стратешког развоја. Задатак стратегијског менаџмента у туризму је да благовремено и рационално одговори променама у средини у којој обавља своју пословну активност (Черовић, 2003). Приликом дефинисања теорија менаџмента у култури и економији, менаџмента у туризму, назначено је да стратегијски менаџмент укључује стратегијско планирање које садржи: стратегијску анализу са ситуационом анализом интерних и екстерних фактора средине, организационо усмеравање путем визије, мисије и развојних циљева, стратегијски избор уз формулисање стратегије (генерисање, вредновање и селекција), стратегијску промену и имплементацију – спровођење стратегије у живот и стратегијску контролу (Черовић, 2003:82-83). Организациона структура ДМО руте Трансроманика у Србији треба да одговара стратешким циљевима у средини у којој обавља своју активност (Милисављевић, 2017). Одмах по оснивању и доношењу Статута, ДМО руте Трансроманика у Србији креира своју визију, мисију и развојне циљеве и формулише стратегије.

Како наводи више аутора (Милисављевић, 2010, Ђуричин, Јаношевић, 2006, Станковић, Ђоковић, 2019, Bateson, Hoffman, 2013, Certo, Peter, 1991), за примену одговарајуће стратегије потребно је обезбедити услове, што имплицира да у ДМО руте, поред организационе структуре и дизајна, захтева и расположивост (професионалних)

људских ресурса и адекватно управљање променама у окружењу. Задатке треба спроводити кроз програме и планове. ДМО руте Трансроманика у Србији треба да изради програме засноване на одлукама које долазе из Генералне скупштине и Научно-саветодавног одбора, усвојене од стране Управног одбора. Таквим одлукама се оперативно остварују конкретни задаци – појединачни циљеви и стратегије ДМО руте Трансроманика на дужи временски период. На основу програма, ДМО руте Трансроманика у Србији креира планове који представљају конкретне активности, дефинисане временским оквиром и особама за њихову реализацију. Могу бити тактички и оперативни и везују се за краћи временски период (Иб).

Ако се сложимо са више аутора који су се бавили стратешким управљањем (Милисављевић, 2010, Ђуричин, Јаношевић, 2006, Станковић, Ђоковић, 2019, Bateson, Hoffman, 2013, Certo, Peter, 1991) – стратегија треба да буде једноставна и да одговори на питање на ком пословном подручју треба деловати, како и на који начин, да би се остварио пословни успех. Примени адекватне стратегије претходи стратешка анализа (разматрање стратешке позиције) и стратешки избор (анализа предности и недостатака могућих праваца акције). Одабир стратегије се рефлектује кроз организациону структуру и јединствену позицију на тржишту. Полазећи од чињенице коју су навели аутори Chandler и Милисављевић, да стратегија подразумева правац акције за остварење дугорочних циљева и задатака и алоцирање извора неопходних да се циљеви спроведу (Chandler 1963, Милисављевић, 2017) као и одабир управљачке одлуке која обухвата циљеве, политике и начине њиховог реализовања (Lorange, Vancil, 1978), онда се препоручују следеће стратегије које ДМО руте Трансроманика у Србији треба применити у управљању:

- *Стратегија повезивања* са становишта културне политике при чему би у стратешком управљању културно туристичке руте као производа културног туризма, неопходно било успоставити дијалог, узајамно поштовање и очување разноликости културних израза као облик културне политике (Ђукић, 2012:310), у овом смислу култура других земаља кроз које пролази културно туристичка рута Трансроманика. Јачање сарадње и поштовање културне разноликости је један од стратешких циљева који је уткан у законе и стратешке документе развоја културе и туризма и активности ресорних министарстава културе и туризма у Србији (Вићентијевић, 2016). Са становишта културне политике, повезивање се односи на дијалог и умрежавање јавног, приватног и невладиног сектора, што представља међусекторску сарадњу.

Ове стратегије се заснивају на партнерству и повезивању на локалном нивоу (повезивање цивилних иницијатива), преко регионалног (интерсекторског) до међународног (мреже и копродукције). То би у овом случају било повезивање свих заинтересованих страна на локалном нивоу из области културе, туризма и СПЦ са националним и међународним нивоом. Културна рута Трансроманика сертификована од стране Савета Европе као таква представља пример јачања интеркултуралног дијалога међу земљама које повезује. На темељима ове стратегије, потпомогнуте динамиком европских интеграција и нових фондова и програма на европском нивоу, јача међународна и регионална сарадња. Партнерство се сагледава кроз финансијска улагања приватног сектора у јавни сектор у овом случају културе и туризма. Као што је наведено, приватни сектор је заступљен у управном одбору ДМО руте Трансроманика у Србији. Међуресорна сарадња између различитих сектора (туризма, културе, образовања, привреде) је неопходна приликом остваривања одређених пројектних активности и резултата које произилазе из стратешких циљева руте Трансроманика у Србији, а то је пре свега креирање интегрисаног туристичког производа и атрактивне и конкурентне туристичке понуде. Међуминистарска сарадња представља хоризонталну сарадњу између, у овом случају, Министарства туризма и Министарства културе, док се међувладина сарадња остварује сарадњом органа државне управе на нивоу држава-регија-општина. Она је вертикална и захтева децентрализацију при доношењу кључних одлука. И коначно, имајући у виду целу руту Трансроманика на европском нивоу, неопходно је јачати међународну сарадњу засновану на мултилатералним и билатералним међународним односима с другим земљама кроз које пролази рута Трансроманика (Румунија, Словачка, Аустрија, Италија, Немачка, Француска, Шпанија и Португалија).

- *Програмско-организационо компетитивна стратегија-диверсификација програма* - стратешки правац који има за циљ да се на основу спроведених истраживања повежу активности културних институција са потребама средине (Кривошејев, 2012). Ова стратегија подразумева разноврсније програмске садржаје и уклапање у културни плурализам, чиме се делује на различите циљне групе, задржава постојећа и привлачи нова публика (Ђукић, 2012). У овом случају због атрактивности руте треба

стварати нове програме и услуге који би били атрактивни за домаће али још више за стране туристе јер би тако боље упознали значење и значај средњовековних православних манастира (диверсификација програма). За такве програме и услуге се морају ангажовати уметници и стручњаци различитих профила (диверсификација људских ресурса), али и наћи финансијска средства из различитих извора финансирања (диверсификација финансирања).

- *Стратегија интернационализације са економског становишта.* Културно туристичка рута Трансроманика је сертификовна од стране Савета Европе те рута Трансроманика која пролази кроз Србију своју културно туристичку понуду креира према захтевима не само домаћег, већ и иностраног тржишта Европе и света. Како су у интервјуима навели представници манастира, њихови посетиоци су све више туристи, историчари уметности, историчари, новинари из Кине, Јапана, Русије и далеких тржишта, мимо европског и домаћег тржишта. Ако је предност Србије што се већина манастира на рути Трансроманика налази на УНЕСКО листи због своје велике културне вредности, која их разликује од осталих споменика културе на главној рути Трансроманика (спој Истока и Запада, начин живљења локалног становништва, духовност, велика културна вредност – архитектонска и фрескосликарства), онда национална средина има главну улогу у конкурентској предности (Porter, 1990). Културно туристичка понуда манастира (споменика културе) и туристичких атракција у оквиру интегрисаног туристичког производа ДМО руте Трансроманика у Србији као део националне економије, у овом случају је стимулативнија од других земаља са споменицима културе из романичког периода. Стратегија интернационализације пословања се генерално односи на послове међународне трговине и маркетинга (Милисављевић, 2017:497). Код културно туристичких рута то су првенствено послови маркетинга, те се може условно рећи да се стратешко управљање културних рута може ослонити на стратегију интернационализације са економског становишта. Чланством Србије у Асоцијацију Трансроманика у оквиру Заједничког проширеног споразума Савета Европе, нашој земљи омогућено је да се са својим споменицима културе, који представљају значајан део културно туристичке понуде, боље позиционира на светском тржишту захваљујући заједничкој промоцији у оквиру Савета Европе, могућностима да

учествује у пројектима финансираним од стране европских и међународних фондова, размену информација и знања из области развоја туризма и управљања културним наслеђем. На тај начин стиче бољу тржишну позиционираност руте на светском тржишту, где конкретни постају партнери. Са друге стране, чланством Србије у Асоцијацију Трансроманика, ДМО рута Трансроманика у Србији треба да усклади своје развојне стратегије и циљеве са стратегијама и циљевима управљачког тела руте на нивоу Савета Европе на партнерском односу.

- *Стратегија диференцирања* са становишта туризма усмерена је на остваривање конкурентне предности на основу јединствености у задовољавању преференција (жеља) туриста (Черовић, 2020). То даље имплицира да треба развијати јединствену туристичку понуду која је на неки начин атрактивнија, и супериорнија у поређењу са тренутном понудом на тржишту. Вредност услуге, доживљаја, осећања и искуства који су кључне вредности у туризму су јединствене. Не може се у овој фази рећи да је културно туристичка рута Трансроманика у Србији супериорнија у односу на друге туристичке производе који се нуде на тржишту, али се може рећи да је јединствена (по теми, садржајима, доживљајима, осећајима, структури производа, интерактивним садржајима). Стога треба да задовољи главне елементе вредности интегрисаног туристичког производа који креира и промовише ДМО руте Трансроманика у Србији, а то су, како наводи аутор Черовић: ексклузивност, оригиналност и оријентација на квалитет (Черовић, 2020).

Коришћењем наведених стратегија које осликавају предложену организациону структуру руте Трансроманика у Србији, на основу приказаног организационог дизајна и из њега произашле организационе структуре креиране на основу ситуационих (контингентних) фактора, укључивањем и проактивним учешћем свих заинтересованих страна из јавног, приватног и цивилног сектора, као и представника СПЦ, ДМО руте Трансроманика у Србији има шансу да опстане на тржишту и постане препознатљива на националном, регионалном и међународном нивоу.

7. ДИСКУСИЈА

Истраживања обављена за потребе овог рада дају одговоре на многа питања и дилеме у вези са стратешким управљањем културно туристичких рута сертификованих од стране Савета Европе. За сертификацију и развој културних рута надлежан је Институт за културне руте из Луксембурга, док је стратешко управљање најчешће у ингеренцији Удружења или Фондације који управљају целом рутом која пролази кроз више земаља чланица. Управљање развојем руте на нивоу земаља чланица или не постоји или је за то ангажована одређена институција, а чешће само појединац, који је углавном у неком од управљачких структура руте у Удружењу или Фондацији који управљају рутом на европском нивоу.

Посебан акценат у раду је дат новом моделу стратешког управљања и организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији, који до сада није постојао. Руту Трансроманика у Србији у Удружењу Трансроманика на европском нивоу представља једна особа. Полазећи од тога да стратешко управљање садржи фазу формирања и фазу имплементације стратегије (Mintzberg, 1992), као и да стратегије произилазе из облика организационе структуре (Doherty и др., 2010), предложене су стратегије управљања рутом Трансроманика у Србији засноване на интердисциплинарном приступу са становишта стратешког менаџмента у култури, туризму и економији. Формирање стратегије је процес дефинисања смера правца деловања, а имплементација стратегије је поступак спровођења стратегије у дело, укључујући дизајниране организационе структуре предузећа (Okumus F. и др., 2010). Већина испитаних сертификованих културних рута користи стратегије на које се ослањају при стратешком управљању рутом, а које су произашле из организационих структура. Међутим, током истраживања уочено је да нису све сертификоване руте имале свој организациони дизајн (шематски приказ организационе структуре), као процес у коме се менаџерским активностима креира организација (Mintzberg, 1979), што имплицира да је дизајн организације процес, а организациона структура резултат тог процеса (Nadler, Tushman, 1997). Већина испитиваних сертификованих културних рута у овом раду су невладине организације које се финансирају по основу чланарине земаља чланица и пројектних активности. Истраживањима се дошло до сазнања како и на који начин се њима управља, које стратегије управљања користе и који облик организационе структуре у складу са стратегијама имају.

Општи циљ истраживања је да испита актуелни и развије ефикаснији и ефективнији модел организационе структуре који би унапредио управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете у посматраним земљама, са посебним акцентом на међународну културно туристичку руту Трансроманика у Србији. На основу резултата истраживања (обrade истраживачких упитника), за сваку испитивану сертификовану руту најпре је представљен организациони дизајн који је затим усклађен са ставовима директора или представника сертификованих рута, на основу кога је одређен облик организационе структуре заснован на теорији организације. Интердисциплинарним приступом утемељеном у теоријама стратешког менаџмента, наведене су стратегије за ефикасније и ефективније управљање посматраних рута, укључујући и стратегије управљања рутом Трансроманика у Србији.

Метод моделовања помогао је у конструисању новог ефикаснијег и ефективнијег модела организационе структуре руте Трансроманика у Србији, што је на основу опсежних истраживања изнедрило дестинацијску менаџмент организацију – ДМО. ДМО руте Трансроманика у Србији функционише по принципу јавно-приватног-цивилног партнерства и има као партнера СПЦ. Наведени модел организационе структуре ДМО руте Трансроманика у Србији ослања се на предложене стратегије управљања са становишта културе, туризма и економије. Модел ДМО је „нова” – препоручена форма пословања (финансирања и одрживог функционисања у пракси) на бази организационог дизајна (шематски приказ организационих јединица) који осликава организациону структуру руте и са њом усаглашених стратегија управљања.

Да би се доказала *Основна хипотеза рада која гласи:* За управљање културно туристичким рутама сертификованим од стране Савета Европе које пролазе кроз УНЕСКО локалитете више европских држава, потребно је основати управљачко тело, које се према облику организационе структуре и ситуационог (контингентног) фактора ослања на стратегије управљања и развоја руте са становишта културе и туризма, потребно је кренути од помоћних хипотеза.

Помоћна хипотеза 1: Одговарајући модел организационе структуре управљачког тела руте је онај који се прилагођава специфичностима руте и кључним актерима који учествују у управљању културно туристичком рутом. Модел је заснован на ситуационој

анализи свих интерних и екстерних фактора који утичу на остваривање циљева организације или институције у којој посматрана рута функционише као пословни ентитет.

Добијени резултати истраживања базирани на компаративној анализи сертификованих културних рута: Трансроманика (у Немачкој), Via Regia (у Немачкој), Пут маслина – Olive Tree (у Грчкој) и Пут римских царева и Дунавски пут вина (у Србији), указују на исправност тврдње горепостављене хипотезе и то:

Културном рутом Трансроманика на европском нивоу управља Удружење Трансроманика са седиштем у Магдебургу. Удружење послује као невладина организација и финансира се од чланарина и учешћем у пројектима. Организациона структура овог удружења пресликава се кроз Минцбергов 5с модел организационе структуре према (Mintzberg, 1979). То значи да има стратешки врх кога у овом случају чини Генерална скупштина, средњи менаџерски ниво – у овом случају је Извршни одбор, оперативни део који представља Канцеларија Трансроманика, док техноструктуру чине сви чланови Трансроманике који имају представнике у свим земљама. Посебан вид подршке при управљању рутом Трансроманика на европском нивоу даје Научни саветодавни одбор, који саветује Генералну скупштину при доношењу одлука. Како сматра Минцберг, ефективна структура организације захтева стално прилагођавање параметара дизајна према контингентним (ситуационим) факторима – „структура мора да одржава ситуацију” (Mintzberg, 1979, Ондреј и др., 2014:463). Према ставовима аутора Милина и Ранка, формална организациона структура подразумева поделу радних задатака и координацију ради што ефикаснијег остваривања циљева чиме се одређује однос извршних и руководећих радних места и прописују правила и норме понашања у организацији (Milin, 2014, Rank, 2008). Према описаним организационим јединицама Удружења Трансроманика који осликавају Минцбергов 5с модел организационе структуре, постојећи организациони дизајн ове руте указује да Удружење Трансроманика има осим функционалног (неформалног) облика организационе структуре, по потреби и пројектни модел организационе структуре. Пројектни модел организационе структуре се формира у случајевима када се у удружењу или фондацији креира један или више пројектних тимова који су, као посебне организационе јединице, искључиво задужени да раде на реализацији одређених пројеката (Стефановић и др., 2000). То је било у случајевима када се само део пројектних тимова Удружења Трансроманика укључивао у пројекте из различитих

европских и међународних фондова (нпр. пројекат „CrossCulTour”). Оценом ставова испитанице, о управљању рутом Трансроманика, високо је оцењена сарадња и размена информација између управљачког тима и Извршне канцеларије, као и степен прилагођавања одлука које доноси управљачки тим у складу са условима у спољњем окружењу. Наведено указује да се одлуке у овом Удружењу доносе у складу са контингентним приступом, који подразумева спремност руководиоца да реагују према датој ситуацији (Ондреј и др., 2014). Према Минцберговој хипотези контингенције, ефективно структурирање организације захтева усклађивање дизајна са датом ситуацијом (Mintzberg, 1993), што се код Удружења Трансроманика сагледава тако што стратешке одлуке доноси Генерална скупштина коју чине представници земаља чланица, што имплицира да стратегија одговара организационој структури. У обављању пословних активности усмерених ка остваривању стратешког циља, управљачки тим Удружења Трансроманика се ослања на стратегију повезивања са становишта културе и стратегију интернационализације са економског становишта. Стратегију повезивања, како наводи група аутора (Ђукић, 2012; Драгићевић-Шешић и Сањин Драгојевић, 2005), карактерише оријентација на партнерство, умрежавање, интернационализацију, децентрализацију деловања и интерсекторско повезивање (преко регионалног до међународног). Стратегија интернационализације пословања односи се на послове међународног маркетинга и креирања стратегијских алијанси (Милисављевић, 2017). Са економског становишта, чланство девет земаља у Удружењу Трансроманика међусобно повезује једна тема (романичко културно наслеђе), са уско одређеним тржишним сегментима и циљним групама и заједничка маркетиншка промоција, те условно речено, оне чине једну „алијансу”. Чланством у Удружењу Трансроманика као „стратегијској алијанси” институције које управљају или представљају руту Трансроманика у свакој од земаља, ојачавају своје могућности при креирању вредности за потрошаче (креирају атрактивну културно туристичку понуду и промовишу се кроз Удружење Трансроманика), чиме се отварају нова тржишта и стиче боља позиционираност на тржишту.

Рута Via Regia у Немачкој је невладина и непрофитна организација која се финансира од пројеката и донација. Руту управља Међународна мрежа Via Regia. За чланство у овој Мрежи се не плаћа чланарина. Via Regia је транснационална рута са функционалном и делимично неформалном организационом структуром, која је својствена невладиним

организацијама. Генералну скупштину на највишем нивоу управљачке структуре културне руте Via Regia чине различите заинтересоване стране свих земаља чланица кроз које рута пролази. Генерална скупштина има око 100 представника из земаља чланица ове руте, који доносе одлуке у вези са функционисањем Мреже, пријемом нових чланова и одабиром представника који ће радити у Извршној канцеларији. Генерална скупштина предлаже стратешке одлуке у складу са ситуацијом у интерном и екстерном окружењу. Иако Генерална скупштина предлаже стратешке одлуке, коначне стратешке одлуке од значаја за међународна стратешка питања доноси Извршна канцеларија у сарадњи са Управним одбором. Наведено указује да је начин управљања овом рутом заснован на Минцберговој теорији ситуационог приступа, што се потврђује у истраживачком упитнику где је наведено да управљачки тим руте Via Regia прилагођава своје одлуке условима у окружењу. Врло је високо оцењена сарадња управљачког врха (Генералне скупштине и Управног одбора) са средњим менаџерским слојем, што указује на брзо и ефикасно спровођење стратешких циљева руте Via Regia, који су, како је наведено у истраживачком упитнику, усмерени на развој туризма на овој рути. Због бројности чланова (осам земаља и 100 чланова у Генералној скупштини), у истраживачком упитнику је нешто нижом оценом - четири (на скали 1-мин. до 5-макс.) оцењена сарадња управљачког тима и заинтересованих страна на рути (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО и цивилни сектор). У вези са побољшањем стратешког управљања рутом, у истраживачком упитнику је од стране директорке руте Via Regia истакнута важност постојања управљачког тела са јасном организационом структуром у свим земљама које управљају рутом на националном нивоу, која код већине земаља за сада не постоји. Управљање рутом у појединим земљама је у ингеренцијама сектора за туризам или сектора културе на градском, покрајинском и регионалном нивоу, без њиховог преко потребног умрежавања (по принципу „одозго” на „горе”), при доношењу стратешких одлука на нивоу земље. У складу са тренутном ситуацијом и моделом организационе структуре препоручене стратегије за управљање Мрежом руте Via Regia су стратегија повезивања на националном и међународном нивоу, где би се циљеви усаглашавали са циљевима који се доносе на управљачком нивоу руте за целу Европу. Са економског становишта, имајући у виду број партнера и географску распрострањеност руте, а у складу са наведеним сугестијама

директорке руте, убудуће би требало применити стратегију интернационализације пословања која се код ове руте првенствено односи на послове маркетинга.

Рутом Пут маслиновог дрвета управља Фондација са седиштем у Каламати (Грчка) са још пет националних координатора у другим земљама (Француска, Италија, Шпанија, Мароко и Либан). Фондација послује и финансира се по грчким законима као невладина организација. Органи управљања Фондацијом су: Генерална скупштина (100 чланова), Управни одбор (11 чланова) и Извршна канцеларија (шест чланова). Извршну канцеларију чине извршни директор и пет стручњака сарадника на следећим дужностима: међународни односи, управљање мрежом чланова, европски и национални програми, планирање и развој, ИТ и мултимедија, комуникација, секретаријат, финансијска и административна подршка. Научни одбор од седам чланова чине стручњаци из земље и иностранства. Стратешке циљеве доноси Управни одбор у сарадњи са Извршном канцеларијом. Дефинисани стратешки циљеви фокусирани су на развој културног туризма заснованог на подстицању локалних заједница за укључивање у рад Мреже дуж целе руте. Иако послује као Фондација, организациона структура ове руте је заснована на Минцберговом 5с моделу организације (стратешки врх чини Управни одбор који у сарадњи са саветодавним телом и медитеранским аташеом за координацију даје инпуте Извршном одбору). Средњи менаџерски слој је Извршна канцеларија која координира рад сектора за планирање и развој, одељења за административну и финансијску подршку и одељења за међународну сарадњу. Управљање је као и код већине истраживаних културних рута Савета Европе засновано на реализацији стратешких одлука које се доносе по хоризонталној диференцијацији. То подразумева да су задаци подељени у хомогене групе (одређивање радних места) –функционална поља као што су менаџмент, маркетинг, финансије и сл. (Петковић и др., 2013). Према ауторима Камингс и Ворли матрична организациона структура је хибридни облик организационе структуре у којем се укрштају функционални и дивизиони облик ради елиминисања слабости, а афирмишу предности и једног и другог облика (Cumings и Worley, 2005). Ако је функционални облик организационе структуре подела радних задатака према јасно дефинисаним циљевима (Каст, Rosenzweich, 1979), Стефановић и др., 2000), дивизиони модел организационе структуре је нешто сложенији и креира се према тржишном груписању послова где је организација подељена на дивизије као самосталне релативно независне делове (Петковић и др., 2013), где послови базичних

функција нису обједињени а ни лоцирани у једној организационој јединици (Ондреј и др., 2014:481). Произилази да организациона структура Фондације руте Пут маслиновог дрвета има облик комбинације матричне и пројектне организационе структуре, што се објашњава тиме да Фондација са седиштем у Каламати има још пет националних координатора у другим земљама (Француска, Италија, Шпанија, Мароко и Либан). С обзиром на тему, садржину и аутентичне атрактивности културних добара на овој рути, осим стратегије повезивања и интернационализације, ова Фондација у складу са организационом структуром треба да се ослони на стратегију конкурентске предности и стратегију диференцирања при стратешком управљању. Стратегија конкурентске предности се ослања на Портерову констатацију да су неке националне економије стимулативније од других, јер је предност земље у некој грани обично географског порекла, реагују брзо на тржишне промене и предузимају адекватне акције, уз стимулативну политику и регулативу државе (Портер, 1990). Стратегија диференцирања усмерена је на остваривање конкурентне предности на основу јединствености у задовољавању преференција (жеља) туриста, јер дестинација има јединствену туристичку понуду која је супериорна у поређењу са тренутном широм понудом на тржишту, а вредност услуге, доживљаја или осећања, као кључних вредности у туризму, јединствене су (Черовић, 2020). Претходно наведено је у складу са садржајима и културно туристичком понудом руте Пут маслиновог дрвета која пролази кроз културне локалитете од којих је већина на УНЕСКО листи у Грчкој (атински Акропол, археолошка налазишта Делфи и Микена, светилиште Олимп, и други културни локалитети наведени у овом раду), али и осталим земљама кроз које пролази ова рута. Посебан значај за креирање доживљаја или осећања у туризму је понуда медитеранског начина исхране која је уписана на УНЕСКО листу као део нематеријалне културне баштине Грчке.

Рутом Пут римских царева и Дунавски пут вина управља невладина организација Дунавски центар за компетенцију (ДЦЦ) са седиштем у Београду. Начин финансирања руте је путем чланарина и пројектним финансирањем. Организациона структура ове руте се састоји из две саветодавне и једне извршне функције коју обавља Извршна канцеларија ДЦЦ, која је у овом случају и координатор руте. Саветодавне јединице су: Научни одбор руте и Генерална скупштина који чине управљачку структуру руте. Научни одбор руте се бира гласањем током Генералне скупштине. Чине га експерти из области туризма,

економије, енологије, археологије, историје уметности, музеологије и пројектног менаџмента. Научни одбор даје смернице за развој културне руте на два нивоа и то: током Генералне скупштине руте и у директној комуникацији са Извршном канцеларијом. Стратешке смернице имају за циљ развој руте као одрживог културно-туристичког производа и усмерене су на јачање културне интерпретације на локалитетима, физичке приступачности, као и креирање туристичких пакета које туристичке агенције могу да уврсте у понуду како би их приближили индивидуалним туристима. Доношење стратешких одлука дуж руте засновано је на јавно-приватном-цивилном партнерству. Одлуке се доносе на састанцима Генералне скупштине у складу са стратешким циљевима које дефинише Научни одбор. У организационој структури за сада постоје Дунавска стаза и стаза Ириликум, задужене за територијалну расподељеност извршавања активности. У оперативном смислу, управљачки тим уводи дуж руте тзв. продукт клубове, који ће на локалном нивоу (Зајечар, Осијек и Алба Јулија) представљати интересе руте, јачати сарадњу са представницима приватног сектора и промовисати целокупну руту и њене појединачне дестинације. Закључује се да постоји комплексна динамичка средина у којој се развија рута Пут римских императора и Дунавски пут вина, те се стога, према Минцбергу, успоставља децентрализована организациона структура, органски систем управљања и координација помоћу међусобног комуницирања (Минцберг, 1979). Стратешки врх у коме се доносе одлуке чини Научни одбор и Генерална скупштина, док извршна функција припада извршној канцеларији ДЦЦ са седиштем у Београду. Наведено указује на професионалан тип организационог модела где сви инпути, а посебно одлуке професионалаца о раду организације, морају бити заступљене у мисији организације, док је систем контроле у рукама професионалаца (Минцберг 1991). Рута Пут римских царева и Дунавски пут вина има неформалну организациону структуру, где се проток информација између организационих целина преноси преко менаџера који чине средњу линију организационе структуре, а то је у овом случају ДЦЦ који координира рад Дунавске стазе и стазе Ириликум са средњим менаџерским слојем. Како оперативном управљачки тим уводи продукт клубове, који ће на локалном нивоу представљати интересе руте, јачати сарадњу са представницима приватног сектора и промовисати целокупну руту, наведено указује да организациони дизајн ДЦЦ који управља рутом Пут римских императора и Дунавски пут вина има матрични облик организационе структуре (комбинација функционалног и

дивизионог) и по потреби пројектни организациони модел (где се финансијски приливи заснивају на пројектним активностима). Водећи се принципима Минцбергове поделе организационе структуре (Mintzberg 1979), организациона структура ДЦЦ који управља рутом Пут римских императора и Дунавски пут вина би даљим развојем у складу са променама у окружењу могла свој организациони дизајн да креира према професионалном моделу организације, где би ауторитет био у рукама ограниченог броја професионалаца, а доминантну групу послова у организацији би обављала оператива, у овом случају у оквиру организационих јединица – Дунавске стазе и Илирикум стазе. Стратегије управљања развојем културне руте Пут римских императора и Дунавски пут вина су стратегија интернационализације која се у овом случају односи, пре свега, на послове маркетинга. Маркетинг активности би у фокус стављале све земље чланице руте што би подразумевало умрежавање више институција културе и туризма различитих земаља са истим тржишним сегментима и повезивање земаља на међународном нивоу кроз које пролази рута. Са становишта културне политике, управљање рутом Пут римских императора и Дунавски пут вина користи стратегију повезивања, док се са становишта туризма управљање рутом базира на стратегији фокуса (усредсређености). То подразумева фокусираност на мања тржишта тј. тржишну нишу коју може ефективније и ефикасније да опслужује (Черовић, 2020). Уколико је квалитет производа, у овом случају понуда и атрактивност садржаја на рути виши, њена тржишна ниша би били високоплатежни гости и познате личности. Конкурентска предност би се постигла ефикаснијим уочавањем тржишних промена, брзом прилагођавању корисника услуга, креативношћу, иновативношћу, креирањем нових идеја и њиховом имплементацијом у производ (Милисављевић, 2017). Сталним иновацијама, адекватном интерпретацијом културног наслеђа из римског периода и повезивањем културних и винских локалитета у интегрисани туристички производ уз одговарајуће маркетиншке активности стратегија фокуса са становишта туризма при стратешком управљању овом рутом је добитна комбинација.

Анализа модела организационе структуре за сваку од компарираних рута показује да се модел организационе структуре управљачког тела руте прилагођава специфичностима руте у смислу покривености територије, теме и кључним актерима који учествују у управљању културно туристичком рутом, као и да је заснован на ситуационој анализи свих интерних и екстерних фактора који утичу на остваривање циљева организације или

институције у којој посматрана рута функционише као пословни ентитет. Тиме је доказана помоћна хипотеза 1. Доказивањем помоћне хипотезе 1 даје се одговор на истраживачка питања: На који начин одређени облик организационе структуре посматраних културно туристичких рута осликава начин управљања њима? Који је вид организационе структуре код посматраних културно туристичких рута заступљен? Какав је организациони дизајн сваке компариране руте (у чему се огледа), њена структура, које стратегије управљања користи и начин на који функционише - послује?

Помоћна хипотеза 2: Модел организационе структуре руте Трансроманика у Србији осликава управљачку структуру на бази јавног-приватног-цивилног партнерства и заснива се на сарадњи свих заинтересованих страна са локалног и националног нивоа.

Да би се креирао модел организационе структуре управљачког тела који ће управљати развојем руте Трансроманика у Србији, било је нужно спровести истраживање заинтересованих страна са локалног и националног нивоа које јесу или могу бити укључене у развој и управљање овом рутом. На основу истраживања ставова заинтересованих страна дат је предлог модела управљања и организационе структуре руте Трансроманика у Србији, а то је дестинацијска менаџмент организација (ДМО). Функционисање ДМО засновано је на јавно-приватно-цивилном партнерству и партнерству са представницима СПЦ. То из разлога јер се културна добра – манастири на рути Трансроманика у Србији налазе у својини СПЦ. Начин финансирања ДМО предложен је према важећим законима Републике Србије.

Анкетиране и интервјуисане заинтересоване стране са локалног и националног нивоа су: помоћнице министра ресорних министарстава културе и туризма, представник Туристичке организације Србије укључен у активности и представљање руте Трансроманика у Србији у Одбору за туризам сертификоване руте Трансроманика на европском нивоу, представници Републичког и Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева и Завода за проучавање културног развоја из Београда, представници локалних туристичких организација градова и општина кроз које пролази рута Трансроманика, као и интервјуи обављени са игуманима и представницима манастира који се налазе на рути Трансроманика у Србији. Како су резултати истраживања приказани на претходним странама детаљно, сумирани резултати указују на следеће:

Изузимајући одбијање учешћа Министарства туризма у активностима на развоју руте Трансроманика у Србији и инсистирањем да се улога развоја овом културно

туристичком рутом пребаци на ТОС (у чијој је надлежности промоција туристичке понуде), интервјуисана помоћница министра туризма је ипак препознала значај међусекторске и међуресорне сарадње али не у довољној мери, док је само делимично препознала значај међуминистарске сарадње (у овом случају се мисли на сарадњу између министарстава надлежних за културу и туризам). Истакла је да је потребно основати тело које ће управљати рутом Трансроманика у Србији, при чему је посебно наглашавала улогу приватног сектора и формалне организационе структуре засноване на професионалном управљању. На основу наведених резултата упитника и интервјуа са помоћницом министра културе, закључује се да она препознаје значај међусекторске, међуресорне и међуминистарске сарадње за развој руте Трансроманика у Србији, али да размена информација између Министарства културе и заинтересованих страна на рути Трансроманика у Србији није задовољавајућа. Сматра да је потребно основати тело које ће управљати рутом Трансроманика у Србији, где би доносиоци одлука били, како наводи, „власници културних добара” (у овом случају, представници СПЦ и заводи за заштиту споменика културе – Републички и Регионални из Краљева), као и представници локалних туристичких организација и приватног сектора. Иако не сматра да Министарство културе треба да буде у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији, ипак помоћница министра културе је навела да ово министарство треба да буде поново укључено у развој руте у Србији кроз одређени механизам културне политике који би пружао подршку развоју културних рута, посебно европских. Истакла је да је потребно основати тело које ће управљати рутом Трансроманика у Србији, при чему је посебно наглашавала улогу приватног сектора и формалне организационе структуре засноване на професионалном управљању.

Представница ТОС-а, која је и представник руте Трансроманика у Србији у Асоцијацији Трансроманика је извршилац, а не доносилац одлука, те је природно да није одговорила на питања о управљачкој структури руте у Србији, која, заправо, и не постоји. Иако званични представник Србије у Асоцијацији Трансроманика, приликом попуњавања истраживачког упитника, изоставила је одговоре о главним доносиоцима одлука и стратешким циљевима на рути Трансроманика у Србији. Потенцирала је на промоцији културног наслеђа из романичког периода у нашој земљи и у Асоцијацији Трансроманика, а не и на развоју руте као производу културног туризма. Приликом анализе одговора испитаника долазимо до парадоксалне ситуације, где помоћница министра туризма види

ТОС као главног носиоца активности на развоју руте Трансроманика у Србији, док представник ТОС-а не препознаје ресорна министарства културе и туризма, па ни приватни ни цивилни сектор као партнере и заинтересоване стране за развој ове руте у Србији. Као и претходни испитаници, представница ТОС-а сматра да је неопходно основати тело које би се бавило управљањем руте у Србији, а које би било састављено од различитих заинтересованих страна.

Представник Републичког завода за заштиту споменика културе у одговорима на истраживачки упитник истиче надлежности ове институције на издавању мера техничке заштите за постављање информативних табли у манастирима на рути Трансроманика у Србији. Надлежности овог завода су заштита, рестаурација и конзервација културног наслеђа. Како испитаник сматра, тренутна ситуација у развоју руте Трансроманика у Србији је да не постоји, како наводи, законски оквир и информације, самим тим ни схватање и разумевање значаја културних рута уопште, па и руте Трансроманика у нашој земљи. То указује на потребу укључивања свих заинтересованих страна и јасног дефинисања улоге Завода у складу са људским ресурсима у циљу промовисања и унапређења ове културне руте, уз обезбеђивање неопходних средстава за реализацију активности на рути Трансроманика у Србији. Како овај испитаник наводи, треба да постоји тело које ће управљати рутом Трансроманика у Србији где би Републички завод за заштиту споменика културе био укључен у управљачку структуру.

Представник Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева наводи у истраживачком упитнику да је неопходно имати међусекторску сарадњу са заинтересованим странама при развоју руте Трансроманика у Србији, али да је она сада на незадовољавајућем нивоу. Анализом резултата упитника, овај завод као да „чека“ да буде подстакнут од стране неког тела или будућег управљачког тима руте Трансроманика у Србији и проактивно се укључи у њен развој и управљање.

Некадашњи, а током истраживачког интервјуа, актуелни директор Завода за проучавање културног развика из Београда, препознаје значај умрежавања свих заинтересованих страна (међусекторско, међуресорно и међуминистарско повезивање), као и да је неопходно основати тело које ће се бавити управљањем руте Трансроманика у Србији. Посебно наглашава значај размене информација о значају и користима развоја сертификованих рута Савета Европе, развоју руте Трансроманика у Србији и развоју

културног туризма. Овај његов став се подудара са чињеницом да већина представника сертификованих културних рута Савета Европе који су интервјуисани за потребе овог рада, наводе развој туризма као један од својих приоритетних циљева.

Иако важне заинтересоване стране, према резултатима спроведених истраживања, закључује се да локалне туристичке организације нису укључене у развој руте Трансроманика у Србији. ТО Нови Пазар једина покушава да успостави сарадњу са манастирима који се налазе на територији овог града (Сопоћани, Ђурђеви ступови и црква св. Петра и Павла). Активности ТО Нови Пазар се заснивају само на промоцији, али не и на развоју руте као производа културног туризма. Како је навела игуманија манастира Градац, овај манастир има скромну сарадњу са ТО Рашка, али испитаница из ТО Рашка не наводи чак ни сарадњу са манастиром Градац у оквиру манифестације „Дани краљице Јелене” за коју се део програмских садржаја организује заједно са овим манастиром. ТО Краљево на својој територији има манастир Жичу који јесте на рути Трансроманика у Србији, али сестринство из овог манастира, није одговорило на истраживачки упитник. Не постоји размена информација између бивших и садашњих директора локалних туристичких организација, а ни иницијатива за покретање активности усмерених на развој руте Трансроманика у Србији. Не размишља се о укључивању цивилног сектора (удружења) у креирање атрактивне културно туристичке понуде засноване на интерактивним садржајима са темама из периода 12-14. века које би повезале културу и туризам. Потенцира се на партиципацији заинтересованих страна са локалног нивоа у покретању иницијатива у вези са одрживим развојем руте Трансроманика у Србији. Међутим, како резултати истраживања показују, представници локалних туристичких организација чекају да неко покрене иницијативу и предложи им активности на рути Трансроманика у Србији. ТО Нови Пазар и ТО Рашка се слажу да рутом треба да управља посебно тело, а да би се оне укључиле у управљачки тим руте Трансроманика у Србији, тек када их „неко позове” и делегира им задатке и активности.

Заједничко мишљење игумана (старешина) манастира Ђурђеви ступови и Студенице, као и настојатељице манастира Градац је да држава не доноси одговарајуће стратешке одлуке усмерене на развој, културолошку и туристичку валоризацију руте Трансроманика у Србији. Сви испитаници су спремни да се укључе у активности на развоју руте Трансроманика у Србији у складу са својим могућностима и послушањима која

произилазе из монашког начина живота. Досадашње активности на рути Трансроманика у Србији наведени манастири имали су само при продаји брошура на тему Трансроманике, док је манастир Студеница направио искорак, тиме што је дигитализовао културно историјску понуду манастира, чиме већ учествује на изложбама изван манастира у земљи. Осим тога, у овом манастиру постоје кустоси задужени за презентацију културне и духовне вредности туристима и посетиоцима. У августу 2023. године основана је туристичка агенција за поклоничка путовања (Јеж), која је, између осталог, у своју понуду укључила и организовање тура за манастир Студеницу. Бојазан због могућности ремећења монашког начина живота услед великог броја туриста и посетилаца из земље и иностранства, као и туристичких кретања и активности на рути Трансроманика у Србији, изражавају игуман манастира Сопоћани и настојатељица манастира Градац. Сарадњу са заинтересованим странама (локалном туристичком организацијом, туристичким агенцијама, водичима, установама културе, цивилним организацијама, ТОС-ом и сл.), игумани свих манастира на рути Трансроманика у Србији сматрају значајном, али је оцењују као врло скромну. Сви игумани манастира су у интервјуима показали спремност за сарадњу у даљем развоју руте Трансроманика у Србији, али пошто на то буду позвани или иницирани.

Резултати упитника и интервјуа указују да заводи за заштиту споменика културе, локалне туристичке организације и манастири на рути Трансроманика у Србији имају жељу и показују спремност да се у складу са надлежностима и могућностима укључе у развој ове руте, али тек пошто се оформи тело које ће се бавити њеним стратешким управљањем. Игуман манастира Сопоћани и настојатељица манастира Градац су исказали спремност да се укључе у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији, као и Републички завод за заштиту споменика културе и Завод за заштиту споменика културе из Краљева, а делимично је то потврдио у упитнику и представник ТО Нови Пазар. Генерално, сви испитаници сматрају да је неопходно формирати тело које ће се бавити управљањем руте Трансроманика у Србији и тако повезати различите актере на рути Трансроманика у Србији (јавни, приватни и цивилни сектор, као и представнике СПЦ јер они управљају манастирима). Испитаници су се изјаснили да такво тело никако не би требало да буде невладина организација, нити само владино тело. Највећи део испитаника је предлагао приватну компанију.

Имајући у виду све већу тенденцију секторског повезивања на европском нивоу и региону, као и потребу да се у Србији оснивају дестинације менаџмент организације, после опсежних истраживања у земљи (са заинтересованим странама у Србији у вези са даљим развојем руте Трансроманика на три општине - туристичке дестинације), али и на основу кабинетских истраживања у вези са начином функционисања ДМО у Европи и свету (који је приказан у претходним поглављима), као и анализе функционисања једине ДМО у Србији (ДМО Шумадије и Поморавља), ауторка овог рада предлаже модел ДМО руте Трансроманика у Србији који би осликавао управљачку структуру на бази јавног-приватног-цивилног и партнерства са СПЦ, а који је детаљно представљен у тачки 6.2.2. рада. ДМО управља дестинацијом и спроводи функционалне надлежности управљања - планирање, организација и контрола пословних активности (Маненте, Minghetti, 2006). Осим тога ДМО има улогу да креира визију дестинације одговарајућим јавним политикама и интеграцијом активности различитих сектора и заинтересованих страна. Тиме се креира јединствена туристичка понуда и задовољавају преференције туриста и посетилаца, обезбеђују одрживи раст и развој синергијом јавног и приватног сектора уз очување идентитета локалне заједнице (Manente, Cerato, 2000). Према Закону о туризму Републике Србије (Сл. гласник РС, број 17/2019), члан 3. став 5. *Дестинацијска менаџмент организација је привредно друштво или друго правно лице основано ради управљања туристичком дестинацијом (планирање, организовање, маркетинг и вођење), чији оснивачи могу да буду из јавног и приватног сектора.* Према Закону о туризму Републике Србије и Закону о регионалном развоју, ДМО Трансроманика у Србији би се могла основати на предлог градова Краљево и Нови Пазар и општине Рашка. У првих пет година пословања ДМО руте Трансроманика у Србији би се могла финансирати делом из буџета јединица локалне самоуправе (ЈЛС) градова Краљево и Нови Пазар (15%), а делом из буџета Владе Републике Србије (20%), чиме би се обезбедило укупно 35% јавних прихода на годишњем нивоу. Кроз чланарине приватног и цивилног сектора (хотели, сеоска туристичка домаћинства и физичка лица која издају смештај у домаћој радиности, туроператори и туристичке агенције и ресторатери), као и представника универзитетских институција на нивоу поменутих градова и општине, обезбедило би се додатних 30% прихода на годишњем нивоу. Укупан годишњи приход ДМО руте Трансроманика у Србији би имао следећу структуру: 20% финансијских средстава који би се сливао из владиног сектора преко

чланарина институција чији је оснивач Влада (ресорно Министарство туризма, Министарство културе, Републички завод за заштиту споменика културе, Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева, Туристичка организација Србије), 15% финансијских средстава са локалног нивоа (градови Краљево, Нови Пазар и општина Рашка, као и туристичке организације наведених градова и општине), 30% финансијских средства од стране приватног и цивилног сектора и универзитетских институција. Осталих 35% ДМО рута Трансроманика у Србији би обезбеђивала по основу учешћа у пројектима (пројектно финансирање).

Организациона структура ДМО руте Трансроманика у Србији има Минцбергов 5с модел организационе структуре. Према наведеном 5с моделу стратешки врх би у овом случају чинили Генерална скупштина и Управни/Извршни одбор, средњи менаџерски ниво - директор ДМО, оперативни део би чиниле професионално-оперативне групе надлежне за: развој производа и управљање пројектима, маркетинг и продају (дистрибуција) и финансијско-правне послове. Техноструктуру према Минцберговом 5с моделу у случају ДМО рута Трансроманика у Србији чине: партнери – заинтересоване стране из јавног, приватног сектора и СПЦ и Научни саветодавни одбор. Генералну скупштину чине представници заинтересованих страна из јавног, приватног и цивилног сектора са локалног и националног нивоа, представници свих манастира и цркве на рути и представници универзитетских институција (опционо). На предлог Генералне скупштине и Научног одбора, Управни одбор/Извршни одбор доноси стратешке циљеве и управљачке одлуке о даљем правцу развоја руте у Србији. Управни одбор је састављен од заинтересованих страна које су се о тој опцији изјасниле у истраживачком упитнику (по један представник из: Републичког завода за заштиту споменика културе, Регионалног завода за заштиту споменика културе из Краљева, ТО Нови Пазар, једног хотела са територије градова и општине, једног сеоског туристичког домаћинства и представник манастира Студеница, као и представника ресорних министарстава туризма и културе). Управни/Извршни одбор бира директора ДМО, који може бити члан Управног одбора, а именује га Влада Републике Србије. Наведено указује на професионалан тип организационог модела где одлуке професионалаца о раду ДМО морају бити заступљене у мисији организације, док је систем контроле Управног/Извршног одбора у рукама професионалаца (према Минцберговом професионалном типу организационог модела - Mintzberg 1991). Према Минцберговој

подели средина на основу којих се сагледава однос организационе структуре и начина управљања, ДМО руте Трансроманика у Србији би функционисала у комплексној динамичној средини са децентрализованом организационом структуром и органским системом управљања где се координација врши помоћу међусобног комуницирања (Mintzberg 1991, 1979). Укључивањем ДМО у одређене пројекте организациона структура може бити и пројектна (ситуациони или контингентни приступ).

Презентовањем чињеница произашлих из истраживања и интервјуа са заинтересованим странама и моделовања, добијени су одговори на истраживачка питања: Који је то облик пословања и модел организовања и управљања културно туристичком рутом Трансроманика у Србији? На који начин су заинтересоване стране са локалног нивоа укључене у процес одлучивања, доношења и реализацију стратешких одлука усмерених на развој и функционисање руте Трансроманика у Србији? Мисли се пре свега на укључивање свих представника сектора за туризам, сектора за културу и представника СПЦ. Приказан је модел пословања (организациона структура, својински односи и начин пословања) који одговара културно туристичкој рути Трансроманика у Србији чиме је постигнут први посебан циљ рада и доказала помоћна хипотеза 2 - *Модел организационе структуре руте Трансроманика у Србији осликава управљачку структуру на бази јавног-приватног-цивилног партнерства и заснива се на сарадњи свих заинтересованих страна са локалног и националног нивоа.*

Помоћна хипотеза 3 - Управљање културно туристичком рутом Трансроманика у Србији засновано је на стратегији повезивања (оријентисаности ка партнерству, умрежавању заинтересованих страна, интернационализацији и децентрализацији), стратегији интернационализације услуга и стратегији диференцирања, што ће допринети бољем позиционирању руте Трансроманика у Србији на домаћем и међународном туристичком тржишту.

Управљање културно туристичком рутом Трансроманика у Србији се темељи на стратегији диверсификације и стратегији повезивања са становишта културне политике, стратегији интернационализације са економског становишта и стратегији диференцирања са становишта туризма.

Стратегија диверсификације подразумева разноврсније програмске садржаје и уклапање у културни плурализам, чиме се делује на различите циљне групе, задржава

постојећа и привлачи нова публика (Ђукић, 2012). У циљу повећања атрактивности руте, па тиме и културно туристичке понуде потребно је креирати нове програме и услуге који би били привлачни за домаће и стране туристе и посетиоце јер би тако боље упознали значење и значај средњовековних православних манастира (диверсификација програма). За такве програме и услуге се морају ангажовати уметници и стручњаци различитих профила (диверсификација људских ресурса), али и наћи финансијска средства из различитих извора финансирања (диверсификација финансирања).

Стратегија повезивања указује да је при стратешком управљању ДМО руте Трансроманика у Србији неопходно успоставити интеркултурални дијалог као облик културне политике који се заснива на дијалогу култура (Ђукић, 2012:310) у овом смислу култура других земаља кроз које пролази културно туристичка рута Трансроманика. Осим тога повезивање подразумева и међусекторску сарадњу заинтересованих страна на локалном нивоу из области културе, туризма и СПЦ на националним и међународним нивоима. Међуресорна сарадња између сектора (туризма, културе, образовања, привреде) је неопходна приликом остваривања одређених пројектних активности и резултата који произилазе из стратешких циљева руте Трансроманика у Србији, а првенствено креирања интегрисаног туристичког производа и атрактивне и конкурентне туристичке понуде. Међуминистарска сарадња представља хоризонталну сарадњу између ресорних министарстава туризма и културе, док се међувладина сарадња остварује сарадњом органа државне управе на нивоу држава-регија-општина. Како рута Трансроманика на европском нивоу повезује Србију са још осам земаља, неопходно је ојачати међународну сарадњу засновану на мултилатералним и билатералним међународним односима с другим земљама кроз које пролази рута Трансроманика (Румунија, Словачка, Аустрија, Италија, Немачка, Француска, Шпанија и Португалија). Чланство Србије у Асоцијацији Трансроманика у оквиру Заједничког проширеног споразума Савета Европе, омогућава да се споменици културе, као значајан део културно туристичке понуде, боље позиционирају на светском тржишту захваљујући заједничкој промоцији у оквиру Савета Европе и могућностима да учествује у пројектима финансираним од стране европских и међународних фондова, размени информација и знања из области туризма и управљања културним наслеђем. Наведено указује да се при стратешком управљању рутом Трансроманика у Србији треба да ослони на стратегију интернационализације која би се више фокусирала на маркетинг

активности а које ће од стране Удружења Трансроманика на европском нивоу бити на „услуги” развоју и промоцији руте Трансроманика у Србији на европском и светском туристичком тржишту. Ако је стратегија диференцирања са становишта туризма усмерена на остваривање конкурентне предности на основу јединствености у задовољавању преференција (жеља) туриста (Черовић, 2020), онда на рути Трансроманика у Србији треба развијати јединствену туристичку понуду која је на неки начин атрактивнија и супериорнија у поређењу са тренутном понудом на тржишту. Како је у раду наведено то би било креирање интегративног туристичког производа заснованог на комбинацији производа културног туризма (гастрохеритологији, креативним индустријама и адекватној интерпретацији културног наслеђа), руралног туризма, туризма специјалних интересовања (креирање локалних пешачких стаза у природи не тему лековитог биља или тематских стаза заснованих на интерпретацији наслеђа из времена династије Немањића), манифестација и интерактивних садржаја усмерених на повећање искуствених доживљаја за туристе, посетиоце и локално становништво.

Наведеним објашњењима управљачких стратегија са становишта културе, туризма и економије одговорено је на истраживачко питање: – Како побољшати тржишну позиционираност руте Трансроманика у Србији, којим стратегијама управљања? Тиме је остварен посебан циљ рада 2 јер је објашњено како и које стратегије управљања и развоја (или комбинације стратегија) могу бити компатибилне облику организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији? Доказивањем помоћних хипотеза 1, 2 и 3 доказана је основна хипотеза рада: – *За управљање културно туристичком рутом потребно је основати управљачко тело, које се према облику организационе структуре и ситуационог (контингентног) приступа ослања на стратегије управљања и развоја руте са становишта културе и туризма.* Тиме је одговорено на истраживачка питања: – Који је облик организационе структуре код посматраних културно туристичких рута заступљен? Какав је организациони дизајн сваке компариране руте (у чему се огледа)? Какав је однос између облика организационе структуре културно туристичке руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева. Како се овај међусобни утицај (однос) рефлектује на процес одлучивања? На које стратегије управљања се ослања у складу са организационим моделом сертификованих рута? Наведеним је постигнут општи циљ истраживања – испитан је актуелни и развијен ефикаснији и ефективнији модел организационе структуре који би

унапредио управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете у посматраним земљама, са посебним акцентом на међународну културно туристичку руту Трансроманика у Србији.

8. НАУЧНИ ДОПРИНОС

Научни допринос и основна научна вредност ове докторске дисертације огледа се у свеобухватности и јединству сазнања о проучаваном предмету које је остварено синтетизовањем постојећих научних теорија и практичних искустава, што доприноси проширивању постојећих знања и даљем развоју теорија менаџмента у култури и културне политике као интердисциплинарне научне области.

Прелиминарна истраживања релевантних теоријских извора и постојеће литературе на тему дисертације показала су да у европским оквирима науке нема научних и стручних радова о значају организационе структуре транснационалних културно туристичких рута за доношење дугорочних стратешких одлука. У том смислу резултат истраживања у оквиру ове дисертације огледа се превасходно у систематизованом и свеобухватном проучавању овог научног проблема, као и у синтетизовању постојећих научних теорија и практичних искустава организације и стратешког управљања транснационалним културним рутама сертифицикованим од стране Савета Европе.

Додатна вредност истраживања је интердисциплинаран приступ при решавању истраживачких питања и предмета изучавања посматран са становишта менаџмента у култури, менаџмента у туризму и са економског становишта. Код моделовања организационе структуре културно туристичке руте Трансроманика у Србији поред наведених аспеката посматрања заснованих на научном приступу, узет је у обзир и начин функционисања и ставови Српске православне цркве.

Посебна вредност дисертације је дизајнирање новог ефикаснијег и ефективнијег модела управљања културно туристичких рута које пролазе кроз локалитете Светског културног наслеђа, или обухватају материјална и нематеријална културна добра од великог значаја, те у том смислу и њихових организационих структура и матрице процеса одлучивања. Наведено доприноси бољој размени информација унутар посматраног организационог система, а у сарадњи с другим организацијама (подсистемима) и бржем и бољем реаговању на захтеве тражње и остваривање стратешких циљева.

У области културне политике, вредност конструисаног модела је у томе што може имати и практичну примену и представљати неопходан концептуални оквир научно

утемељеним јавним практичним политикама које се воде на територији транснационалних културних рута, укључујући Србију.

Као крајњи резултат моделовања приказан је „нови” облик организационе структуре са пословним ентитетом дестинацијске менаџмент организације и предложених стратегија управљања са становишта културне политике, економије и туризма за културно туристичку руту Трансроманика у Србији. Додатни допринос моделовања је што у постојећим сертификованим рутама Савета Европе не постоји ни једна рута чије управљачко тело има модел дестинацијске менаџмент организације о којој се често говори, али је због комплексности конституисања и функционисања у пракси, на нивоу пожељног модела пословања који имају само неке развијене економије на макроплану. Наведено се односи и на резултате научних истраживања, али и стручних промишљања и предлога у оквиру законских аката у Србији, где се дестинацијска менаџмент организација наводи као оптималан модел јавно-приватног-цивилног повезивања, док прецизни кораци њеног оснивања и функционисања у пракси углавном изостају.

Модел дестинацијске менаџмент организације руте Трансроманика у Србији, поред предложене организационе структуре и стратегија управљања заснованих на интердисциплинарном приступу, подразумева умрежавање јавног, приватног и цивилног сектора и представнике СПЦ, док се предложене активности усмерене на побољшању интерпретације културног наслеђа и повећању атрактивности туристичке понуде заснивају на Циљевима одрживог развоја Уједињених нација 2030. То су: осмишљавање и примена политике за промовисање одрживог туризма који ствара радна места и промовише локалну културу и производе и појачавање напора да се заштити и очува светска културна баштина.

ЗАКЉУЧАК

Сертификоване културно туристичке руте су ефикасан и ефективан начин повезивања земаља у Европи у циљу креирања и пласмана заједничког туристичког производа на јединственом тржишту. Културне руте унапређују и промовишу заједничко културно наслеђе и културне вредности Европе, утичу на јачање интеркултуралног дијалога и охрабрују међусекторску, међуресорну, међуминистарску и међувладину сарадњу. Већина културних рута пролази кроз УНЕСКО локалитете, што омогућава бољу заштиту, презентацију и интерпретацију културног наслеђа.

За развој и сертификацију културних рута надлежан је Институт за културне руте у Луксембургу. За сваку сертификовану културну руту постоји тело које њом управља и промовише је на европском нивоу. Међутим, на нивоу држава кроз које руте пролазе и обухватају више локалитета културног наслеђа али и као и додатне атракције, природно наслеђе, атрактивности засноване на нематеријалном културном наслеђу, забави, причама и легендама везаним за одређене личности или догађаје, не постоји управљачко тело који се бави њиховим стратешким управљањем на националном нивоу. Самим тим не постоје ни стратегије управљања преко којих се сагледава организациона структура рута на националном нивоу. Тако изостаје њихова адекватна туристичка валоризација и развој руте као културно туристичког производа. Активности институција или појединаца који представљају руту на националном нивоу се најчешће заснивају на промоцији споменика културе који се налазе на рути и учешћу у раду удружења или фондације која управља рутом на европском нивоу.

Од свих осам сертификованих културних рута Србије (закључно са априлом 2023. године), једино рута Пут римских царева и Дунавски пут вина има управљачко тело на националном нивоу, јасну организациону структуру и њој прилагођене стратегије управљања. Остале сертификоване руте Србије немају управљачко тело, а за поједине се тешко долази до информација кроз које тачно делове Србије пролазе и које тачке на рути обухватају. Посебан акценат у овом раду стављен је на развој и управљање културно туристичке руте Трансроманика у Србији, која је сертификована још 2007. године, али је остала неразвијена и тржишно лоше позиционирана. Таква ситуација је за ауторку овог рада била велики изазов који је изискивао врло опсежна истраживања. Имајући у виду да

Трансроманика као сертифицикована рута на европском нивоу у Србији обухвата манастире и цркву на УНЕСКО листи, било је потребно успоставити равнотежу у начину сагледавања стратешког управљања овом рутом ослањајући се на интердисциплинарни приступ.

Анализом резултата испитиваних сертифицикованих рута Савета Европе долази се до закључка да њима управља тело које функционише као невладина организација-удружење, а које се финансира од чланарина земаља чланица и пројектним активностима. Посматрано са становишта науке о организацији управљачко тело испитиваних рута, укључујући и предлог ДМО руте Трансроманика у Србији, има Минцбергов 5с модел организације који подразумева да се организација (удружење, фондација или ДМО) састоји од: стратешког врха (Генерална скупштина и често Научни одбор) где се предлажу стратешке одлуке, средњег менаџерског нивоа (Извршни или Управни одбор) који доноси и усваја стратешке одлуке и дугорочне циљеве развоја, оперативног језгра (углавном Канцеларије или центра за развој рута), техноструктуре и особља за подршку. Када се сагледа организациони дизајн у складу са њим се одређује организациона структура која је најчешће код посматраних управљачких тела сертифицикованих рута на европском нивоу функционална, неформална и пројектна. Како наводи група аутора (Стефановић и др., 2000), постоје захтеви уз помоћ којих се тестира квалитет организационе структуре управљачког тела испитиваних рута које оне треба да испуне и у овом случају их испуњавају, а који се могу користити убудуће код управљачких тела-организација других сертифицикованих рута на европском или националном нивоу. Ти захтеви се односе на: брзе реакције на шансе из спољне средине, чиме се ствара флексибилна организација која омогућује прилагођавање променама у средини, успешну координацију активности да би пословали ефективно (радили праве ствари) и остварили дефинисане циљеве, ефикасно пословање (теже да раде боље оно што раде) и успоставе оптималан однос између уложених средстава (инпута) и остварених резултата (аутпута). Теоријско упориште овог рада јесу Минцбергове теорије организације а посебно теорија ситуационог приступа – контингентни приступ (Mintzberg, 1993). Она указује да за управљање развојем сертифицикованих рута и предложени модел ДМО руте Трансроманика у Србији, ефективно структурирање организације захтева уклапање дизајна са датом ситуацијом, а пре свега са неподвижним условима у спољњем окружењу. Следи уклапање дизајна организације (удружења, фондације или ДМО) у складу са унутрашњом коегзистентношћу – међусобно усклађене параметре дизајна унутар саме организације

(управљачког тела). Што се тиче организационе структуре, која произилази из организационог дизајна, код већине испитиваних сертификованих рута, укључујући и модел ДМО руте Трансроманика у Србији, тежи се професионалном моделу. Према Минцберговој подели (Mintzberg, 1979), професионални модел подразумева да је ауторитет организације-управљачког тела рута у рукама ограниченог броја професионалаца, док доминантну групу послова у организацији обавља оператива. Најближа овом моделу је рута Пут римских царева и Дунавски пут вина. Најчешће стратегије управљања на које се ослањају испитиване сертификоване руте су: стратегија повезивања, стратегија интернационализације, стратегија усредсређености и стратегија диференцирања.

Предложени модел ДМО руте Трансроманика у Србији би био први и једини модел управљања једном сертификованом културном рутом на националном нивоу који би функционисао као ДМО, а чија би се управљачка структура заснивала на јавно-приватно-цивилном и партнерству са СПЦ. Иако је препозната законском регулативном Републике Србије, осим једне у покушају, ни једна ДМО за сада, у нашој земљи не функционише. Предложени модел ДМО руте Трансроманика у Србији указује на кораке њеног оснивања и функционисања у складу са важећим прописима и према ситуационом приступу управљања организовања, планирања и контроле. Наведено указује на потребу креирања професионалног типа организационог модела где одлуке професионалаца о раду ДМО морају бити заступљене у мисији организације, док је систем контроле у овом случају Управног/Извршног одбора у рукама професионалаца. Ако је стратегијски менаџмент процес који треба да анализира тренутну ситуацију (ситуациона анализа), на основу које ће се формулисати и имплементирати одговарајуће стратегије, онда треба имати и евалуацију која би оценила примену стратегије управљања. (Coulter, 2013). На основу анализе интерних и екстерних фактора у оквиру SWOT анализе руте Трансроманика у Србији, у даљем управљању руте се треба ослонити на МИНИ-МАКСИ стратегијску опцију управљања. Тако би се минимизирале интерне слабости (између осталог, укључујући и недовољну сарадњу између заинтересованих страна на свим нивоима, претњу нарушавања монашког начина живота, квалификован кадар из области културе и туризма) и максимизирање шанси из екстерног окружења (професионално повезивање заинтересованих страна из сектора културе, туризма, образовања, предузетништва – јавно-приватно-цивилно и СПЦ). На бази поменуте стратегијске анализе и стратегијских избора, код управљања рутом

Трансроманика у Србији треба се интердисциплинарно ослонити на следеће стратегије управљања: стратегију повезивања са становишта културне политике, стратегију интернационализације (са економског становишта) и стратегију диференцирања са становишта туризма. Разлози за коришћење баш ових стратегија су већ наведени на претходним страницама овог рада, а предлаже се и обавезна евалуација пословних резултата и перформанси, што би се, у овом случају, радило једном годишње испитивањем партиципације посетилаца, истраживањем туристичког тржишта и по потреби иницирањем корективних акција уколико постигнути резултати не буду били у складу са формулисаним циљевима. Са становишта интердисциплинарног научног приступа, то су основне претпоставке успешног стратешког управљања рутом Трансроманика у Србији, али и осталих културно туристичких рута на националном и европском нивоу које се буду креирале убудуће.

СПИСАК КОРИШЋЕНЕ ЛИТЕРАТУРЕ

1. Адигес И. (2006), *Менаџмент за културу*, Нови Сад: Адигес менаџмент консалтинг
2. Адигес И. (2006), *Управљање променама*, Нови Сад: Адигес менаџмент консалтинг
3. Андрић М.; Хорџан Х.; Кларић В.; Невидал, Р. (2012), *Управљање туристичким посјетима на тематским културним рутама*, Загреб: Министарство туризма Републике Хрватске
4. Andrews K. R. (1987), *The Concept Of Corporate Strategy*, Third Ed., Ilionis: Irwin. Homewood
5. Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill Book Company
6. Ansoff I. (1984), *Implanting Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall
7. Бела књига о интеркултуралном дијалогу. 2008. Савет Европе:
(http://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_en.pdf),
приступљено: 22.08.2015. и више пута, 2020, 2021, 2022. године
8. Бјељац, Жељко (2010): *Манифестациони туризам у Србији*, посебна издања бр.82,
Београд: Географски институт Јован Цвијић САНУ
9. Bateson, J.E.G, Hoffan, K.D. (2013.) *Marketing usluga*, Beograd: Data Status
10. Bieger, T. (1997b). *Reengineering Destination Structures as a Condition for Successful Tourist Products and Marketing*. St Gallen: IDT-HSG
11. Bovee C.L., Thill J.W., Wood M.B., Pavel G.P. (1993), *Management*, New York: McGraw-Hill Inc
12. Borzyszkowski, J. (2014), *Information technologies in the activities of destination management organizations*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 20, No 1., 2014.
13. Bishop S. K. (1999), *Cross Functional Teams in Functionally Aligned Organizations*, Project Management Journal, September, Vo 30, Issue 3.
14. Вукановић М. (2013), *Културна политика у Србији-антрополошка перспектива*, докторска дисертација, Београд: Универзитет у Београду, Филозофски факултет
15. Вукановић М., Стојановић А., Тодоровић М., Опачић Б. (2021), *Путевима културе – ка успостављању модела евалуације на путевима културе у Србији, делова*

европских културних рута-Наирт, Београд: Завод за проучавање културног развитка

16. Вићентијевић Д. (2016), *Јачање интеркултуралног дијалога пројектима прекограничне сарадње у области културног туризма*, Култура број. 152. стр. 239-256, (<http://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=0023-51641652239V>), приступљено, 13.01.2020.
17. Vicentijevic D. Kocovic M. (2016), *Tourist valorization of the Gracanica monastery based on the Hilary du Cross model*, Thematic proceeding I, pp.452-468, The 1st International Scientific Conference, Vrnjaska Banja, ISBN 978-86-89949-09-4
18. Gamble, J.E, Thompson Jr, A.A. (2011), *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*, New York: McGraw-Hill/Irvin
19. Gamble, J.E, Thompson Jr, A.A. (2011), *Economic of Strategic Management*, second edition New York: McGraw-Hill/Irvin
20. Gareth R. J. (2013), *Organizational Theory, Design, and Change*, Harlow: Pearson Education, Inc
21. Goethals G.R. & Sorenson G.L.J.(2006) *The Quest for a General Theory of Leadership*. Northampton Massachusetts: Edward Elgar
22. Goeldner, C. A., Ritchie J.R. B. (2006), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (10th ed.), New Jersey: Wiley, Hoboken
23. Grinberg J., Baron R, (1998), *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall
24. Драгићевић-Шешић М., Стојковић Б. (2011) *Култура, менаџмент, анимација и маркетинг*, Београд: Слио
25. Драгићевић-Шешић М., Драгојевић С. (2005), *Менаџмент уметности у турбулентним околностима*, Београд: Цлио
26. Декларација из Флоренце (1987), *Culture and Regions: cultural action in the regional context*, Florence, 1987, (<https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/texts-of-reference>), приступљено: 30.01.2017.
27. Декларација Сантјаго де Копостела, <https://rm.coe.int/16806f57d6>, приступљено: 12.05.2019.

28. Декларација о туризму и културу: инвестирање у будуће генерација (Кјото 2019), <https://custom.cvent.com/E5C28A0D212A415D9AD3C8B699EBC072/files/61464bbea44340139cf82b61d9fee4d2.pdf>, приступљено: 12.06.2019.
29. Декларација из Флоренце (1987), Флоренце Децларатион – Цултуре анд Регионс: цултурал ацтион ин тхе регионал цонтехт, (<https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/texts-of-reference>), приступљено: 12.07.2019.
30. Дракер П. (2006), *Мој поглед на менаџмент*, Нови Сад: Адижес
31. Daft L.R. (2010), *Organization Theory and Design*, Mason USA: Joe Sabatino
32. David R.F. (2003), *Strategic Management*, ninth edition, New Jesy: Pearson/Prentice-Hill Upper Saddle River
33. Davidson W., Sweemey D. Stampfl R. (1988), *Retailing Management*, New York: John Wiley
34. Dolnicar, S., Mazanec, J. A. (1998), Destination marketing: reinventing the wheel or conceptual progress? In: *AIEST, Destination Marketing, Reports 48th Congress, Marrakesh (Morocco)*. St Gallen: AIEST Publications
35. Doherty, N.F., Champion, D. & Wang, L.(2010), *An holistic approach to understanding the changing nature of organisational structure*, Information Technology & People, Vol. 23 no. 2, pp. 116-135
36. Dragojević S. 1999. *Cultre of Peace and management of Cultural Diversity*, Culturelink, Vol 10.
37. Dubrin, A., J., Ireland, R., D.(1993), *Management and organization*, Ohio: South-Western Publishing Co,Cincinnati
38. Duoma V.M.et.al, (2000), *Strategic Alliances, Managing The Dinamic of Fit*, Long Range Plsnning, Vol.33
39. Drucker, P., (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Oxford: Jordan Hill
40. Druker. F. P. (2001), *Management Challenges for the 21st Century*, New York; HarperCollins Publishers Inc, (www.perfectbound.com), pristupljeno 06.01.2020.
41. Ђорђевић, А., Зечевић, Б., (2015), *Креирање вредности у туризму*, Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета
42. Ђуричин Д., Јаношевић С. (2006) *Менаџмент и стратегија*, Београд: Центар за истраживачку делатност Економског факултета

43. Ђурић В.Ј. (1991), *Сопоћани*, Београд: Републички завод за заштиту споменика културе
44. Ђукић Дојчиновић В. (2005), *Културни туризам и развојне стратегије*, Београд: Слио
45. Ђукић В. (2012), *Држава и култура: Студије савремене културне политике*, Београд: Институт за позориште филм и телевизију, Факултет драмских уметности
46. Ђукић В. (2019) *Територијална покретљивост као изазов националног идентитета српског народа: Студија манастира Св. Прохор Пчињски*, Црквене студије, Ниш, 16/2-2019, стр. 831-843.
47. Ђукић В. (2022), *Памћење као отпор забору, Кратка студија политике очувања српског културног идентитета*, Београд: Институт за позориште филм и телевизију, Факултет драмских уметности
48. Закон о буџету Републике Србије за 2022 ("Сл. Гласник РС", бр. 110/2021)
49. Закон о туризму („Сл. гласник“ бр. 17/2019), (<https://mtt.gov.rs/download/Zakon%20o%20turizmu.pdf>), приступљено: 01.03.2020. и више пута у току 2022. године
50. Закон о култури ("Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 13/2016, 30/2016 - испр., 6/2020, 47/2021 и 78/2021),(https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_kulturi.html)приступљено: 25.01.2022. и више пута у 2023.
51. Закон о културним добрима, ("Сл. гласник РС", бр. 71/94, 52/2011 - др. закони, 99/2011 - др. закон, 6/2020 - др. закон и 35/2021 - др. закон) (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_kulturnim_dobrima.html), приступљено: 24.01.2022.
52. Закон о удружењима Републике Србије ("Сл. гласник РС", бр. 51/2009, 99/2011 - др. закони и 44/2018 - др. закон), (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_udruzenjima.html), приступљено: 22.02.2021.
53. Закон о привредним друштвима ("Сл. Гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. Закон, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 и 109/2021), (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_drustvima.html), приступљено: 28.03.2023.

54. Закон о регионалном развоју ("Сл. Гласник РС", бр. 51/2009, 30/2010 и 89/2015 - др. Закон), https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_regionalnom_razvoju.html, приступљено: 28.03.2023.
55. Закон о локалној самоуправи ("Сл. Гласник РС", бр. 129/2007, 83/2014 - др. Закон, 101/2016 - др. Закон, 47/2018 и 111/2021 - др. Закон), https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_lokalnoj_samoupravi.html, приступљено: 28.03.2023.
56. Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.(2010), *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, Journal of Business Research, Vol. 63, no. 7, pp. 763-771
57. Istanbul Declaration on Tourism and Culture: For the Benefit of All (2018), UNWTO (2018), 'Abuja Call for Action for the Development of Tourism Statistics in Africa', UNWTO Declarations, volume 27, number 2, UNWTO, Madrid, (<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtodeclarations.2018.27.02>), приступљено: 12.12.2019.
58. Јованов Л. 2013. *Различите перспективе тумачења интеркултурализма - Француска, Немачка, Хрватска и Србија, Антропологија 13, св. 3*. Београд: Универзитет уметности, Факултет драмских уметности, (<http://www.anthroserbia.org/Content/PDF/Articles/02750801b07d49409b8ec5762d793d0d.pdf>), приступљено: 30.05.2015.
59. Jang O., Kvin L. (2002), *Pisanje delotvornih predloga za javnu praktičnu politiku*, Beograd: Beogradska otvorena škola
60. Johnson G. et.al. (2011), *Exploring Strategy, Text and Cases*, ninth edition, Harlow: Pearson
61. Jons G. (2000), *Organisational Theory- Text and Cases*, New Jesry: Pretince Hall
62. Кјото Декларација о туризму и култури: инвестирање у будуће генерације (Кјото 2019), (<https://custom.cvent.com/E5C28A0D212A415D9AD3C8B699EBC072/files/61464bbea44340139cf82b61d9fee4d2.pdf>), приступљено: 02.01.2020.
63. Конвенција о заштити и унапређењу разноликости културних израза – са оперативним смерницама- (2013), Београд: Завод за проучавање културног развитка

64. Красојевић Б. (2013), *Стратешко управљање културним ресурсима у туризму Србије, докторска дисертација*, Београд: Универзитет Сингидунум
65. Кривошејев В. (2012), *Музеји менаџмент туризам: ка савременом музеју, од теорије до праксе*, Ваљево: Народни музеј, НИП Образовни информатор
66. Kast F.E, Rosenweig J.E. (1971), *Organization, and Management-A sistem and Contingency Approach*, New York: McGraw-Hill,Inc
67. Kast F.E, Rosenweig J.E. (1979), *Organization, and Management-A sistem and Contingency Approach*, New York: McGraw-Hill,Inc
68. Keller, P. (2000). Destination marketing: strategic areas of inquiry. In: M. Manente and M. Cerato (eds), *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*. Venice: Ca'Foscarina University, CISET Series, pp. 29–44.
69. Kreitner R. (1983), *Management*, Boston: Houghton Mifflin Compani
70. Carnall, C.A, (2003) *Managing Change in Organizations*, Harlow: Pearson Education Limited
71. Carrillo-Hidalgo I., Pulido-Fernández J.I., (2018), *Examining the Organizational-Financial Structure of Public-Private Destination Management Organizations* u Vicky Katsoni V., Segarra-Oña M. (2018), *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*, Fifth International Conference IACuDiT, Athens 2018, Cham, Switzerland: Springer Proceedings in Business and Economics, str.543-562.
72. Caves R. (1980), *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*, Journal of Economic Literature, Vol.18, No.1980
73. Certo, S.C, Peter, J.P. (1991), *Strategic management: concepts and applications*, New York: McGraw-Hill
74. Charvat, L.(2003), *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, New Jesry: John Wiley and Sons Inc
75. Cheng, M., Dainty, A.R.J. & Moore, D.R. (2005), *What makes a good project manager?*, Human Resource Management Journal, Vol. 15, no. 1, pp. 25–37
76. Clark T. (1998), *Research on Corporate Governance*, p. 57-66, Corporate Governance, Vo 6., Issue 1, January 1998

77. Coulter, M. (2013), *Strategic Management in Action*, New Jersey : Pearson Education, Inc., Upper Saddle River
78. Council of Europe Committee of Ministers Resolution (98) 4 On the Cultural Routes Of the Council Of Europe,(1998),
https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016804fca2b,
 pristupljeno: 11.07.2019.
79. Cravens D.W., Piercy N.F., Shipp S.H. (1996), *New Organizational Form for Competing in Highly Dynamic Enviroment: the Network Paradigm*, British Journal of Management, Vo. 7. pp. 203-218.
80. Cultural Routes Managment: From Theory to Practise, Step by Step Guide to the Council of Europe Cultural Route, Council of Europa
81. Cummings, T. & Worley, C. (2005), *Organization Development & Change*, South-Western College Publishing (9th edition)
82. Лазић С. (2017), *Поклонички туризам - предмет научних проучавања, Православље- новине српске Патријаршије*, Београд: Информативно-издавачка установа Светог Архијерејског Синода Српске Православне Цркве, бр.1027
83. Leiper, N. (1995), *Tourism Management*, Melbourne: RMIT Press
84. Leiper,N. (1990b), *Tourism Systems*, Palmerston North: Massay University Press
85. L'Europe continue report, Strasbourg, 13 and 14 October 1964. Quoted in "European Cultural Routes", Council for Cultural Co-operation, Council of Europe. Secretariat memorandum prepared by the Directorate of Education, Culture and Sport, 1992. Study CR en, (<https://rm.coe.int/1680706995>), приступљено: 21.04.2029.
86. Lewis, P.S., Goodman, S.H., Fandt, P.M.(1995), *Management: Challenges in the 21st Century*, New York: West Publishing Company
87. Lorange P., Vancil D. (1978), *Strategic Planing Systems*, New Jersey: Prentice-Hall inc, Englewood Cliffs
88. Leavit H., Dill W., Eyring H. (1973), *The Organization World*, New York: Harcourt Brace Jovanovich inc.
89. Lord G. D. (1999) *The Power of cultural tourism*, Keynote Presentation, Heritage Tourism Conference, Lac du Flambeau, Wiscontin
90. Luce, D., R., Raiffa, H.(1967), *Games and Decision*, New York: John Willey

91. Манџука М.Д. (2000), *Пројектна организација у позоришту*, Београд: Факултет драмских уметности
92. Manente M, Minghetti V. (2006), *Destination management organizations and actors*, Tourism Business Frontiers Consumers, products and industry, Edited by Dimitrios Buhalis and Carlos Costa, Oxford: Elsevier
93. Manente, M., Cerato, M. (2000), Destination management -the conceptual framework. In: M. Manente and M. Cerato (eds), *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*, Venice: Ca'Foscarina University, Ciset Series. pp. 15–27.
94. Малдини С. (2012), *Лексикон архитектуре и уметничког занатства*, Београд: Службени гласник
95. Машић Б., Бабић Л., Ђорђевић - Бољановић Ј., Добријевић Г., Веселиновић С. (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Београд: Универзитет Сингидунум
96. Машић Б. (2016), *Стратегијско управљање туристичким дестинацијама*, В Научна конференција са међународним учешћем, Јахорински пословни форум 2016, Туризам и конкурентност, Зборник радова, стр. 47-68.
97. Mayo, E., Hawthorne and the Western Electric Company, in: Edited by D.S. Pugh, *Organization Theory*, Penguin Books, 1990., pp 345-357
98. Mayo E. (2003), *The human problems of industrial civilization: Early problem of management and organizations*, (Vol. 6), pp.65., London: Routledge
99. McGregor, D.,(1990), *Theory X and Theory Y*, in: Edited by D.S. Pugh, *Organization Theory*, UK:Pengui
100. Молар К. (2000), *Културни инжењеринг*, Београд: Clio
101. Morrison, A. M. (2013), *Marketing and Managing Tourism Destinations*, London & New York: Routledge
102. Moutinho L. (2000), *Strategic Management in Tourism*,: Wallingford, UK CABI International
103. Middleton, V. T. R.; Hawkins, R. (1998), *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, London: Butterworth-Heinemann.
104. Mill, R. C.; Morrison, A. M. (1985), *The Tourism System*, Englewood Cliffs: Prentice Hall

105. Милошевић Д. Нешковић Ј. (1983), *Ђурђеви Ступови*, Београд: Републички завод за заштиту споменика културе
106. Милисављевић М., Тодоровић Ј. (1991), *Стратегијско управљање*, Београд: Економски факултет
107. Милисављевић М., Тодоровић Ј. (1994), *Планирање и развојна политика предузећа*, Београд: Савремена администрација
108. Милисављевић М., Тодоровић Ј. (1995), *Маркетинг стратегија*, Београд: Универзитет у Београду, Економски факултет
109. Милисављевић М. (2017), *Стратегијски менаџмент: анализа, избор, промена*, Београд: Дата статус
110. Милин Д. (2014), *Утицај организационе културе и структуре предузећа на успешност пројеката*, докторска дисертација, Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука
111. Mintzberg H., (1979), *The Structuring of Organizatoin*, New Jersey: Prentice Hall
112. Mintzberg, H. (1980), *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*, Management Science, 1980, Vol. 26, no. 3, pp. 322—341
113. Mintzber H. (1991), *Management, Führung und Organization-Mythos und Realität*, Wisbaden: Gebler,
114. Mintzberg H. (1993), *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*, New Jersey: Prentice Hall
115. Mintzberg, H.(1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, New York: Free Press
116. Нешковић Ј., Николић Р. (1987), *Петрова црква код Новог Пазара*, Београд: Републички завод за заштиту споменика културе
117. Nadler D.A., Tushman M.L.(1997), *Competing by Design-The Power of Organizational Architecture*, New York: Oxford University Press
118. Ондреј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј. (2014), *Основи организације и менаџмента*, Београд: Факултет организационих наука
119. Отац Јустин (1981), *Монашки живот*, Ваљево: Манастир Св. Ћелије
120. Okomus F., Altinay L., Chathoth P. (2010), *Strategic management for hospitality and tourism*, UK: Oxford

121. Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Horwath HTL Zagreb, 2013., (<https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>), приступљено: 07.07.2021.
122. Перић Д. (1997), Црквено право, Београд: Правни факултет-Центар за публикације и ДОСИЈЕ
123. Петерс Т. (1996), *Успешан у хаосу: приручник за револуцију менаџмента*, Београд: Пословни систем Грмеч
124. Петковић М., (2011), *Организационо понашање*, Београд: Економски факултет
125. Петковић М., Јанићијевић Н., Богижевић Миликић Б. (2013), *Организација*, Београд: Економски факултет
126. Петрић, Ј. (2011), *Управљање туристичком дестинацијом, Начела и пракса*, Сплит: Економски факултет у Сплиту
127. Попеску Ј. (2016), *Менаџмент туристичке дестинације*, Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент
128. Porter E.M. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press
129. Porter E.M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillana Ltd
130. Porter, M.(1996), “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, 1996., pp. 61-78
131. Poon, A. (1993), *Tourism Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, UK: CAB International
132. Правилник о садржини и начину израде програма развоја туризма („Сл. Гласник РС“, бр. 86/2020)
133. Правилник о рејонизацији виноградарских географских производних подручја Србије (“Сл. Гласник РС”, бр. 45/2015)
134. Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. (2005), *Towards a model of the roles and activities of destination management organizations*, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, 3 (1), 1–16.
135. Прелог М. (1984), *Романика*, Београд: Просвета – Југославија
136. Прњат Б. (2007), *Увод у културну политику*, Нови Сад: Стулос
137. Pugh D.S. (ed), (1990), *Organizational Theory: Selectid Readings*, 3rd Ed., Harmondsworth: Penguin Book

138. Работић Б. (2009), *Интерпретација споменичког наслеђа: Разгледање Београдске тврђаве*, Туризам и хотелијерство, 2009, УДК: 338.48-6:7/8(497.11 Београд)725.96(497.11)
139. Рамић, Б. (2005), *Реорганизација установа културе*, Београд: Задужбина Андрејевић
140. Ранк, О.Н.(2008), *Формал струцтурес анд информал нетворкс: Струцтурал аналусис ин организатионс*, Сцандинавиан Јоурнал оф Манагемент, Вол. 24, но. 2, пп. 145-161
141. Recommendation Rec (2003)1 of the Committee of Ministers to member states on the promotion of tourism to foster the cultural heritage as a factor for sustainable development, Preporuka Saveta ministara državama članicama o promociji turizma radi očuvanja kulturne baštine kao faktora održivog razvoja (2003 (https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805e115f), приступљено: 27.01.2020.
142. Rees, W.D., (1991), *The Skills of Management*, London: Routledge
143. Resolution CM/Res (2010)53 establishing an Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes, Резолуција Савета министара о оснивању проширеног делимичног споразума о културним путевима (2010), (https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805cdb50), приступљено: 20.05.2015
144. Resolution CM/Res(2013)67 revising the rules for the award of the “Cultural Route of the Council of Europe” certification, <https://rm.coe.int/16807b7d5b> , pristupljeno: 08.08.2022.
145. Resolution CM/Res(2013)66 confirming the establishment of the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes (EPA), https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c69ac , pristupljeno: 01.06.2019.
146. Reisinger, Y., Steiner, C., (2006) *Reconceptualising Interpretation: The Role of Tour Guides in Authentic Tourism*, Current Issues in Services, 9 (6), 2006., str. 481-498.
147. Рогач Мијатовић Ј. (2014), *Културна дипломатија и идентитет Србије*, Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију, Факултет драмских уметности

148. Richards G. (2005), *Cultural tourism in Europe*, Amsterdam: Atlas
149. Seric Honovic N., Klapan M., (2021), *The possibilities of reforming tourist boards into new destination management organizations*, pp. 163-168, 68th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Aveiro, 24-25 May, 2021, Book of Proceedings, Editors: Marco Andre da Silva Costa, Abdelhamid Nedzhad, Danijela Lucic
150. Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016), *The use of intelligence in tourism destination management: an emerging role for DMO*, International Journal of Tourism Research, 18(6), 549–557.
151. Sestrinstvo manastira Gradac (2015), *Manastir Gradac*, Manastir Gradac
152. Shirley, R.C., Peters, M.H., Ansary, A.(1981), *Strategy Policy Formation: A Multifunctional Orientation*, New York: Wiley
153. Srinivas H. (2015), *Organizational Structure of an NGO*, GDRC Research Output E-10 Kobe, Japan: Global Development Research Center, (<https://www.gdrc.org/ngo/org-chart.html#fn1>), pristupljeno 08.07.2021. i više puta 2022.
154. Study on Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness, COE. 2011, <https://rm.coe.int/1680706995>, pristupljeno: 03.05.2019.
155. Stange, J., Brown, D., Hilbruner, R., Hawkins, D. E. (2011), *Tourism Destination Management. Achieving Sustainable and Competitive Results*, Washington: Agency for International Development
156. Станковић С., Ђоковић Ф., (2019), *Стратегијски менаџмент*, Београд: Универзитет Сингидунум
157. Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Јанићијевић Н., Бабић В., (2000), *Организација предузећа-Теорије, структуре, понашање, развој*, Београд: Економски факултет, Чигоја штампа
158. Steiner G.A., Miner J.B., Gray E.R. (1986), *Management, Policy and Strategy*, New York: Macmillan inc.
159. Стојановић А. (2016), *Културолошки значај евалуације за повећање учешћа грађана у културном животу локалне заједнице*, докторска дисертација, Београд: Универзитет уметности, Факултет драмских уметности
160. Stoner J., (1982), *Management*, New York: Prentice Hall Inc Стонер, Ј.А.Ф., Фриман, Р.Е., Бихејвиор, Д.Р., (1997), *Менаџмент*, Београд: Желнид,

161. Stoner, J.A.F., Friman, R.E., Bihejvior, D.R., (1997), *Menadžment*, Beograd: Želnid,
162. Стратегија развоја културе Републике Србије од 2020. до 2029.-Нацрт:
<https://www.kultura.gov.rs/extfile/sr/3993/strategija-razvoja-kulture-od-2020--do-2029-godine.pdf>, приступљено: 20.02.2020. и више пута у току 2021. и 2022.
163. Стратегија развоја туризма Републике Србије 2016 –2025 („Сл. гласник“ бр. 98/2016), (<https://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf>), приступљено: 20.01.2018. и више пута у току 2021. и 2022. године
164. Стратешки приоритети развоја културе Републике Србије од 2021.до2025. (Закључак Владе 05број: 6-213/2021-1 од 21.01.2021.)
165. Тодоровић М., Вићентијевић Д. (2012), *Утицај културне политике на развој културног туризма у Србији*, Зборник радова Факултета драмских уметности 21, Београд: Универзитет уметности у Београду
166. The Baku Cultural Routes Declaration Council of Europe cultural routes: cultural tourism for intercultural dialogue and social stability,
(http://www.prehistour.eu/files/declaracion_baku_en.pdf), pristuljeno: 09.07.2019.
167. The Innsbruck Declaration Quo Vadis? Council of Europe cultural routes 2014-2024
([http://www.longobardways.org/download/documenti/11815_The%20Innsbruck%20Declaration%20final%20\(2\).pdf](http://www.longobardways.org/download/documenti/11815_The%20Innsbruck%20Declaration%20final%20(2).pdf)), pristupljeno: 17.08.2018.
168. Трифуновић Ђ. (1990), *Азбучник српских средњевековних појмова*, Београд: Нолит
169. Уредба о условима и начину коришћења кредитних средстава за подстицање квалитета туристичке понуде („Службени гласник РС“, број 12/22)
170. Уредба о условима и начину утврђивања висине годишњег износа боравишне таксе за физичко лице које пружа угоститељске услуге смештаја у објектима домаће радиности и сеоском туристичком домаћинству, као и начин и рокови плаћања (“Сл. Гласник РС”, бр. 47 од 28. јуна 2019, 51 од 19. јула 2019.)
(<http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba/2019/47/1>, приступљено: 08.04.2023.)
171. Уредба о заштити Парка природе Голија („Службени гласник РС“, бр. 45/2001 и 47/2009) (<https://www.zzps.rs/wp/pp-golija/?script=lat>приступљено: 27.07.2023.)

172. Устав Српске Православне Цркве, ИИИ издање Светог Аријерејског синода, 1985.
Први пут објављен у „Гласнику“ службеном листу Српске Православне Цркве, бр. 7-8, 1. августа 1947.године
173. Устав Републике Србије ("Сл. Гласник РС", бр. 98/2006 и 115/2021)
174. Фаро Конвенција о вредности културног наслеђа (2005), Савет Европе,
<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680083746>), приступљено: 29.01.2015.
175. French W., Kast F., Roesenzweig J. (1985), *Understanding Human Behavior in Organizations*, New York: Harper & Row
176. Forrester J., (1965), *A New Corporative Design*, Industrial Management Review (now the *Sloan Management Review*) 7(1) 5-17
177. Haire M., (1959), *Modern Organization Theory*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
178. Horwath HTL. (2008). *Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Horwath Consulting d.o.o., Zagreb.
179. Higgins, R. B. (2002.) *The Search for Corporate Strategic Credibility: Concepts and Cases in Global Strategy Communications*, Westport: ABC Clio
180. Hughes, O.(2003), *Public Management and Administration: An Introduction*, 3rd Edition, Melbourne: Macmillan
181. Черовић С. (2002), *Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије*, Београд: Желинд
182. Черовић С. (2003), *Менаџмент у туризму*, Нови Сад: Природно математички факултет
183. Черовић С. (2020), *Стратегијски менаџмент у туризму*, Београд: Универзитет Сингидунум
184. Шакота М. (1987), *Манастир Студеница*, Београд: Републички завод за заштиту споменика културе
185. Шешић Б. (1988), *Основи методологије друштвених наука*, Београд: Научна књига
186. Weihrich, H.,(1993), *The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis*, Long Range Planing, No.4/1993.

187. Werner R.M. (2009), *Imperial Palace Complex Sirmium-Kompleks carske palate Sirmijum*, Sremska Mitrovica: Zavod za zaštitu spomenika kulture
188. Wheelan, T.L, Hunger, J.D. (2004), *Strategic management and business policy*, New Jersey: Pearson Education Inc.
189. World Tourism Organization- UNWTO (1985) , *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monument for Tourism*, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284409051>, pristupljeno: 22.07.2022.
190. World Tourism Organization and European Travel Commission (2005), *City Tourism & Culture – The European Experience*, Definitions of Cultural Tourism (Appendix 14)
191. World Tourism organization – UNWTO (2011), *International Recommendations for Tourism Statistics*, Draft Compilation Guide Madrid, Statistics and Tourism Satellite Account Programme, <https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/egts/CG/IRTS%20compilation%20guide%207%20march%202011%20-%20final.pdf>, pristupljeno: 21.07.2022.
192. Wray, M., Dredge, D., Cox, C., Buultjens, J., Hollick, M., Lee, D., et al. (2010), *Sustainable regional tourism destinations: Best practice for management, development and marketing*, CRC for Sustainable Tourism, Griffith University, Gold Coast
193. Wren, D.A., Voich, D. Jr., (1994), *Menadžment: Proces, struktura i ponašanje*, Beograd: Grmeč-Privredni pregled.

Интернет странице:

1. Arhitektura.Rs.: <https://www.arhitektura.rs/rubrike/razvoj-arhitekture/79-raascaronka-stilska-grupa-arhitektonskih-spomenika> , pristupljeno: 20.08.2022.
2. Архитектура Рашке школе на примеру манастира Студеница: https://www.arhitektura.rs/images/hist/raska_grupa/studenica2.jpg, pristupljeno: 20.12.2022.
3. Бисери Дунава и Ђердапа, Диана: <https://biseridunavaidjerdapa.rs/biseri/diana/> , pristupljeno: 16.08.2022.
4. Воока web, Ђурђеви Ступови: <https://bookaweb.com/sr/ad/1958>, pristupljeno: 14.02.2023.

5. Вински водич: <https://vinskivodic.com/rejonizacija/vinogradarski-region-vojvodina/juznobanatski-re>, приступљено: 17.08.2022.
6. Велики речник: <https://velikirecnik.com/2017/03/04/katolikon/>, приступљено: 22.08.2022.
7. Велики речник: <https://velikirecnik.com/2017/09/24/zograf/>, приступљено: 02.02.2023.
8. Via Regia Netzwerk: <https://www.via-regia.org/eng/viaregianetzwerk/mitglieder.php>, приступљено: 01.08.2021.
9. Via Regia: <https://geo.viaregia.org/testbed/index.pl?rm=obj&objid=5136>: приступљено: 15.09.2021.
10. Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/index.php>, приступљено 25.07.2021.
11. Via Regia: <https://geo.viaregia.org/pub/index.php?lang=en>, приступљено: 27.07.2021.
12. Via Regia: <https://geo.viaregia.org/testbed/index.pl?rm=obj&objid=14746>, приступљено: 23.09.2021.
13. Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/viaregiageschichte/miszellen.php>, приступљено: 01.09.2021.
14. Via Regia: <https://www.via-regia.org/eng/viaregianetzwerk/mitgliedwerden1.php>, приступљено: 28.07.2021.
15. Vibeko Consulting: <https://www.consulting.vibeko.rs/udruzenja-gradjana-nevladine-organizacije/>, приступљено: 24.02.2021.
16. Visit East Serbia, Трајанова табла: <https://www.visiteastserbia.rs/kulturno-nasledje/istorija-kultura/trajanova-tabla>, приступљено: 17.08.2022.
17. Декларација Сантјаго де Копостела: <https://rm.coe.int/16806f57d6>, приступљено: 12.05.2019.
18. Дунавски центар за компетенцију: <https://nemackasaradnja.rs/dunavski-centar-za-kompetenciju-dunav-nova-evropska-turisticka-destinacija/>, приступљено: 23.09.2022.
19. Discover Serbia: <http://www.discoverserbia.org/en/component/tags/tag/243-crkve-srbije?start=20>, приступљено: 02.02.2023.
20. Епархија Рашко Призренска: <https://eparhija-prizren.com/sr/manastiri/manastir-sopani/>, приступљено: 14.02.2023.
21. Епархија Жичка: <http://eparhija-zicka.rs/manastiri/>, приступљено: 19.08.2022.

22. Епархија Призренска: <https://eparhija-prizren.com/manastiri/>, приступљено: 19.08.2022.
23. EU u Srbiji: <https://europa.rs/pomoc-eu-republici-srbiji/cards/> , приступљено 15.08.2022.
24. European Commission: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/glossary/cards_en , приступљено 15.08.2022.
25. European Cultural Tourism Network, ECTN, INTERREGIIIС, децембар 2006., Project Report: www.cultural-tourism.org, приступљено: (12.06.2021.)
26. Evangelische Kirchengemeinde Halberstadt: <https://www.ev-kirche-halberstadt.de/hbs/kirchen/dom.php>, приступљено: 20.7.2021.
27. Events in Serbia, Дани краљице Јелене: <https://eventsins Serbia.com/events/dani-kraljice-jelene/>, приступљено: 02.02.2023.
28. Завод за заштиту споменика културе, Сремска Митровица: <http://www.carskapalata.rs/sirmium.html> , приступљено: 15.08.2022.
29. Зваичајни музеј Књажевац: <https://www.muzejknjazevac.org.rs/rs/objekti-u-sastavu/timacum-minus> , приступљено: 15.08.2022.
30. Задужбине Немањића, црква Св. Петра и Павла: <https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Studenica/Latinica/Petrova-crkva.htm> , приступљено: 12.02.2023
31. Задужбине Немањића, Ђурђеви Ступови: <https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Djurdjevi-Stupovi/index.htm> , pristupljeno: 13.02.2023.
32. Завод за заштиту споменика природе: <https://www.zzps.rs/wp/pp-golija/?script=lat>, приступљено: 27.07.2023.
33. Zarez, HR: <http://www.zarez.hr/clanci/definicija-pripovijedanja>, приступљено: 20.10.2022.
34. Информациони систем непокретних културних добара: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45918, приступљено: 21.08.2022.
35. Информациони систем непокретних културних добара, манастир Студеница: https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45918, приступљено: 22.08.2022.

36. Информациони систем непокретних културних добара, манастир Градац:
https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=43580,
приступљено: 12.12.2022.
37. Информациони систем непокретних културних добара, манастир Сопоћани:
https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45913,
приступљено: 02.02.2023.
38. Информациони систем непокретних културних добара, црква Св. Петера и Павла:
https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=43589 и
[Задужбине Немањића: https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Studenica/Latinica/Petrova-crkva.htm](https://www.zaduzbine-nemanjica.rs/Studenica/Latinica/Petrova-crkva.htm) приступљено: 11.02.2023.
39. Информациони систем непокретних културних добара:
https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45912 ,
приступљено: 14.02.2023.
40. Информациони систем непокретних културних добара: „Ђурђеви Ступови“:
https://nasledje.gov.rs/index.cfm/spomenici/pregled_spomenika?spomenik_id=45912 ,
приступљено: 14.02.2023.
41. Катедрала у Келну: <https://www.koelner-dombauhuetten.de/>: приступљено: 15.09.2021.
42. Културни центар Нови Пазар: <https://www.kcnovipazar.rs/category/sopocanska-vidjenja/> , приступљено: 10.02.2023.
43. Категорисани објекти Републике Србије: <https://mto.gov.rs/tekst/308/sekto-zaturizam.php>, приступљено: 10.04.2023.
44. Königsliutter Imperial Cathedral: <https://www.koenigsliutter-kaiserdome.de/>, приступљено: 19.06.2021.
45. “L’Europe continue” report, Strasbourg, Culture and Sport, 1992. Study CR en:
<https://rm.coe.int/1680706995>, приступљено: 21.04.2029.
46. Magdeburg, St. Maurice & St. Catherine’s Cathedral:
<https://www.magdeburg.de/index.php?ModID=9&FID=557.302.1&object=tx%2C37.6876.1>, приступљено: 01.07.2021.
47. Merseburger Dom: <https://www.merseburger-dom.de/rundgang-merseburger-dom/>,
приступљено: 21.06.2021.

48. Mulicipiuluini Alba Julie , Prezetntion:
https://www.apulum.ro/index.php/alba_en/detaliu/610, приступљено: 25.07.2021.
49. Mulicipiuluini Alba Julie:
<https://se.apulum.ro/Registratura/DetaliuHCL?nr=274&an=2012>, приступљено:
25.07.2021.
50. My German City, Via Regia: <https://www.mygermancity.com/via-regia>, приступљено:
01.09.2021.
51. Министарство културе: <https://www.kultura.gov.rs/extfile/sr/3993/strategija-razvoja-kulture-od-2020--do-2029-godine.pdf> , приступљено: 02.08.2022.
52. Министарство спољних полова Србије: <https://www.mfa.gov.rs/spoljna-politika/srbija-u-medjunarodnim-organizacijama/savet-evrope>, приступљено: 11.06.2019. и 25.12.2022.
53. Министарство туризма и омладине, Одрживи развој туризма :
<https://mto.gov.rs/vest/2252/srbija-postala-clanica-globalnog-saveta-za-odrzivi-turizam.php>, приступљено: 01.06.2023.
54. Министарство туризма и омладине, Сектор за туризам:
<https://www.mtt.gov.rs/tekst/93/sektor-za-turizam.php>, приступљено: 01.06.2022.
55. Министарство трговине туризма и телекомуникација, Архива:
<https://arhiva.mtt.gov.rs/download/sektor-za-turizam/master-planovi/MASTER%20PLAN%20RUTE.pdf>, приступљено: 14.08.2022.
56. Манастир Студеница: <https://manastirstudenica.rs/umetnost/>, приступљено:
22.08.2022.
57. Membership – Types of Membership, Transromanica:
<https://www.transromanica.com/about/membership/>, приступљено: 22.07.2022.
58. Манастир Жича: <http://zica.org.rs/>, приступљено: 20.08.2022.
59. Манастир Жича, фреско сликарство: <http://zica.org.rs/freskoslikarstvo-manastira-zice/>,
приступљено: 20.08.2022.
60. Манастир Градац: <http://manastirgradac.rs/>, приступљено: 15.12.2022.
61. Народни музеј Зајечар: <https://muzejzajecar.org/izlozba-felix-romulijana/>, приступљено:
17.08.2022.

62. Национална агенција за регионални развој:
<http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Pages/ARRASingleView.aspx?mi=165&arra=43>,
приступљено: 28.03.2023.
63. Naumburg, St. Peter & St. Paul's Cathedral: <https://www.naumburger-dom.de/>,
приступљено: 14.07.2021.
64. On Historic Routes Via Regia: <http://on-historic-routes.com/featured-routes/via-regia/>,
приступљено: 25.07.2021.
65. Параграф, Закон о буџету: www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-budzetu-republike-srbije-za-2021-godinu.htm, приступљено: 17.01.2022.
66. Параграф, Закон о удружењима:
https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_udruzenjima.html , приступљено: 22.02.2021.
67. Посети Србију, манастир Ђурђеви Ступови: <http://www.serbia.com/srpski/posetite-srbiju/kulturne-atrakcije/manastiri-i-crkve/manastir-durdevi-stupovi/>, приступљено:
14.02.2023.
68. Портал о вину, Сремски Карловци: <https://vinarija.com/1165-sremski-karlovc-mjesto-ugodnih-vina>, приступљено: 23.07.2020.
69. Портал о вину, Смедеревка: <https://vinarija.com/392-smederevka>, приступљено:
23.07.2020.
70. Православље: <https://srpska.pravoslavie.ru/107418.html>, приступљено: 14.02.2023.)
71. Panacomp: <https://www.panacomp.net/manastir-gradac/>, приступљено: 27.02.2023.
72. Развојна агенција Србије, Регистар акредитованих развојних агенција, РРА Санцака, СЕДА:
<http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Pages/ARRASingleView.aspx?mi=165&arra=42>,
приступљено: 09.04.2023.
73. Развојна агенција Србије, Регистар акредитованих развојних агенција, РРА Рашког и Моравичког округ:
<http://www.regionalnirazvoj.gov.rs/Pages/ARRASingleView.aspx?mi=165&arra=37>,
приступљено: 09.04.2023.
74. Resolution CM/Res(2013)66 confirming the establishment of the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes (EPA):

- https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c69ac ,
приступљено: 01.06.2019.
75. Resolution CM/Res(2013)66 confirming the establishment of the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes (EPA): <https://rm.coe.int/1680706995>, приступљено: 01.06.2019.
76. Resolution CM/Res(2013)67 revising the rules for the award of the “Cultural Route of the Council of Europe” certification, Тачка I.: <https://rm.coe.int/16807b7d5b> ,
приступљено: 08.08.2022.
77. Roman Emperors Route: <https://romanemperorsroute.org/about/> , приступљено: 04.08.2022.
78. Rotadoromanico, Monastery of Saint Mary:
<https://www.rotadoromanico.com/en/Monuments/monastery-of-saint-mary-of-pombeiro/>, приступљено: 18.12.2021.
79. Rotadoromanico, Monastery of Saint Peter of Cete:
<https://www.rotadoromanico.com/en/Monuments/monastery-of-saint-peter-of-cete/>,
приступљено: 21.12.2021.
80. Rotadoromanico, Monastery of the Saviour of Paco de Sousa:
<https://www.rotadoromanico.com/en/Monuments/monastery-of-the-saviour-of-paco-de-sousa/>, приступљено: 18.12.2021.
81. Rotadoromanico, Monastery of the Saviour of Travanca:
<https://www.rotadoromanico.com/en/Monuments/monastery-of-the-saviour-of-travanca/> ,
приступљено: 18.12.2021.
82. Савет Европе, Transromanica: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/transromanica-the-romanesque-routes-of-european-heritage> , приступљено: 07.05.2021.
83. Савет Европе, Културне руте по темама: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/by-theme>, приступљено: 12.12.2022. и 03.04.2023.
84. Савет Европе, Културне руте Србије: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/serbia>, приступљено, 11.06.2019., 21.12.2022. и 11.08.2023.
85. Сертификат Via Regia: <https://www.via-regia.org/kulturstrasse/images/kulturhg.jpg>,
приступљено: 28.07.2021.

86. Српска академија наука и уметности, споменици:
:<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=548> , приступљено:
20.02.2023.
87. Српска Академија наука и уметности:
<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=524>, приступљено: 20.02.2023.
88. Српска Академија наука и уметности, манастир Градац:
<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=476> , приступљено: 20.02.2023.
89. Српска академија наука и уметности, манастир Сопоћани:
<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=523>, приступљено: 12.02.2023.
90. Српска академија наука и уметности, црква Св. Петра и Павла:
<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=565>, приступљено: 20.02.2023.
91. Српска академија наука и уметности, црква Св. Петра и Павла:
<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenifk.php?id=627>, приступљено: 04.02.2023.
92. Српска академија наука и уметности, споменици у Новом Пазару:
http://novipazarspomenici.mi.sanu.ac.rs/LAT/manastir_djurdjevi_stupovi_opis.html ,
приступљено: 13.02.2023.
93. Српска академија наука и уметности, манастир Ђурђеви Ступови:
http://novipazarspomenici.mi.sanu.ac.rs/LAT/manastir_djurdjevi_stupovi_opis.html
,приступљено: 13.02.2023.
94. Serbia.com., Свети Сава: <http://www.serbia.com/srpski/o-srbiji/poznati-srbi/istorijske-licnosti/sveti-sava/>, приступљено: 21.08.2022
95. Serbia Travel, Градови и општине: <https://cn.serbia.travel/destinacije/gradovi-i-opstine.a-140.434.html> , приступљено: 17.08.2022.
96. St. Michael Cathedral of Alaba Iulia: <https://albaiuliaqr.ro/saint-michael-roman-catholic-cathedral/?lang=en>, приступљено: 01.08.2021.
97. Study on Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness, COE. 2011: <https://rm.coe.int/1680706995>, приступљено: 03.05.2019.
98. Council of Europe, Cultural Routes: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/transromanica-the-romanesque-routes-of-european-heritage>, приступљено:
19.08.2022.

99. Council of Europe, Roman Emperors nad Danube Wine Route: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-roman-emperors-and-danube-wine-route>,
приступљено: 03.08.2021.
100. Council of Europe, Cultural Routes: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/cultural-routes-database-main-page>, приступљено: 20.07.2022.
101. Council of Europe, Committee of ministers, Resolution (98) 4: <https://rm.coe.int/16804fca2b>, приступљено: 22.08.2022.
102. Council of Europe, Olive tree Route: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-routes-of-the-olive-tree> , приступљено: 25.05.2022.
103. Council of Europe, Reference text: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/texts-of-reference>, приступљено: 12.07.2019.
104. Council of Europe, Route 4YOU: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/cultural-routes-and-regional-development/implementation> , приступљено: 18.07.2022.
105. Council of Europe, Via Regia Route: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/via-regia>, приступљено: 25.07.2021.
106. Cultural Route of the Council of Europe: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/european-institute-of-cultural-routes> , приступљено: 08.08.2022.
107. Cultural Route Santiago de Compostela: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-santiago-de-compostela-pilgrim-routes>, приступљено: 19.05.2019.
108. Culture&Capital: <https://culent.com/2013/03/25/unesco-cultural-tourism/>: приступљено: 29.07.2022.
109. Туристичка организација Србије: <http://www.tos.org.rs/srl/node/709>, приступљено: 17.08.2022.
110. Туристичка организација Србије, Тематске туре: <https://www.serbia.travel/sr/istrazi-srbiju/tematske-ture/transromanika> ,приступљено: 20.08.2022.
111. Туристичка организације општине Неготин: <http://www.toon.org.rs/vinarije>,
приступљено: 22.07.2020
112. Туристички клуб: <https://www.turistickiklub.com/sadrzaj/put-vina-smederevo> ,
приступљено: 17.07.2022.
113. Туристичка агенција Јеж: <https://jez.co.rs/o-nama/>, приступљено: 03.03.2023.

114. Transromanica, Statute: https://www.transromanica.com/wp-content/uploads/2020/08/Statute-TRANSROMANICA-eV_engl_22.09.08.pdf ,
приступљено: 28.08.2022.
115. Transromanica, Serbia: <https://www.transromanica.com/region/south-west-serbia/>,
приступљено: 19.08.2022.
116. Transromanica, About Membership:
<https://www.transromanica.com/about/membership/>, приступљено: 19.08.2022.
117. Transromanica: <https://www.transromanica.com/explore-transromanica/coop-projects/tourism-development-of-transromanica/>, приступљено: 19.08.2022.
118. Transromanica, About Membership:
<https://www.transromanica.com/about/membership/>, приступљено: 19.08.2022.
119. The Route of Olive Tree: <https://olivetreeroute.gr/culturalroutes-en/routesolivetree-en/>,
приступљено: 25.05.2022. и 12.06.2022.
120. Transromaica Slovakia: <https://www.transromanica.com/region/central-slovakia/>,
приступљено: 12.11.2021.
121. Transromanica, Churc Virin Mary: <https://www.transromanica.com/location/church-of-the-assumption-of-the-virgin-mary/>,
приступљено: 23.11.2021.
122. Transromanica, Church Virign Nary Diakovce:
<https://www.transromanica.com/location/church-of-the-assumption-of-the-virgin-mary-diakovce/>,
приступљено: 23.11.2021.
123. Transromanica, Spišská Kapitula: <https://www.transromanica.com/location/provostry-and-cathedral-of-st-martin-spisska-kapitula/>,
приступљено: 22.11.2021.
124. UNESCO, Acropolis Athens: <https://whc.unesco.org/en/list/404> , приступљено:
27.06.2022.
125. UNESCO, Bauhaus, Vajmar, Desau, Bernau: <https://whc.unesco.org/en/list/729/>,
приступљено: 28.05.2022.
126. UNESCO, Delphi: <https://whc.unesco.org/en/list/393>, приступљено: 28.06.2022.
127. UNESCO, Eskularijev: <https://whc.unesco.org/en/list/491> , приступљено: 29.06.2022.
128. UNESCO, German cultural sites: <https://whc.unesco.org/en/list/292/>:
приступљено: 15.09.2021.

129. UNESCO, Mediterranean Diet: <https://ich.unesco.org/en/RL/mediterranean-diet-00884?RL=00884>, приступљено: 03.07.2022.
130. UNESCO, Mikena: <https://whc.unesco.org/en/list/941>, приступљено: 02.07.2022.
131. UNESCO, Mystras: <https://whc.unesco.org/en/list/511> , приступљено: 30.06.2022.
132. UNESCO, Olimpia: <https://whc.unesco.org/en/list/517> , приступљено: 02.07.2022.
133. UNESCO, Temple of Apollo Epicurius at Bassae: <https://whc.unesco.org/en/list/392> , приступљено: 27.06.2022.
134. UNESCO, Weimar: <https://whc.unesco.org/en/list/846/>, приступљено: 28.05.2022.
135. UNESCO, Катедрала Св. Петра и Павла у Наумбургу: <https://whc.unesco.org/en/list/1470/>, приступљено: 10.08.2021.
136. UNESCO, Korfy: <https://whc.unesco.org/en/list/978>, приступљено: 03.07.2022.
137. UNESCO: http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=36756&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html, приступљено: 20.07.2019.
138. UNESCO: <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/welterbe/welterbe-deutschland/oberes-mittelrheintal>, приступљено: 23.09.2021.
139. UNESCO: <https://en.unesco.org/news/unesco-strengthens-cooperation-world-tourism-organization-unwto> , приступљено: 02.08.2022.
140. UNESCO; Felix Romuliana: <https://whc.unesco.org/en/list/1253/> , приступљено: 17.08.2022.
141. UNESCO: <https://whc.unesco.org/en/list/535/>, приступљено: 21.07.2021.
142. UNESCO: <https://whc.unesco.org/en/list/897/>, приступљено: 26.11.2021.
143. UNESCO: <https://whc.unesco.org/en/list/1470/>, приступљено: 14.07.2021.
144. UNDP Serbia: <https://www.undp.org/sr/serbia/news/srbija-se-pridruzila-globalnoj-inicijativi-za-odrzivi-turizam>, приступљено: 01.06.2023.
145. UNWTO: <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2013-11-28/unwto-and-unesco-join-hands-sustainable-tourism-promotion> , приступљено: 01.08.2022.
146. Храм Светог Саве: <https://hramsvetogsave.rs/crkve-i-manastiri/manastir-studenica/> , приступљено: 20.08.2022.
147. Храм Светог Саве, манастир Сопоћани: <https://hramsvetogsave.rs/crkve-i-manastiri/manastir-sopocani/> , приступљено: 04.02.2023.

148. Хрватска туристичка заједница, оперативни приручник за примену модела дестинацијске менаџмент организације у туризму:
<https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf> ,
приступљено: 07.07.2022
149. Havelberger Dom: <http://havelberg-dom.de/dom-st-marien-havelberg-geschichte-bilder-besucher-info/>, приступљено: 30.6.2021.
150. Удружење винара, Фрушка Гора: <https://www.udruzenjevinara.rs/stranica/fruska-gora>,
приступљено: 17.07.2022.
151. Украси на фасадама манастира Студенице у романском стилу:
<https://www.manastiri-crkve.com/nenad1/Manastir%20Studenica%2012.jpg>
152. Украси на фасадама манастира Жићеу романском стилу:
<https://manastirusrbiji.com/manastir-zica/>, приступљено: 25.12.2022.
153. Уметност путовања, манастир Студеница:
<https://umetnostputovanja.rs/2014/04/01/srbija-manastir-studenica/>, приступљено:
20.08.2022.
154. Wikiwand: https://www.wikiwand.com/sh/Anti%C4%8Dka_Gr%C4%8Dka ,
приступљено: 18.07.2022.

ПРИЛОЗИ

I. Упитник за директоре и представнике сертифицираних културних рута Савета Европе (на српском језику)

ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УСПЕШНОСТ УПРАВЉАЊА КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКОМ РУТОМ

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публиковања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културне руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин? 2) Какав је однос између начина и типа организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Назив културне руте	TRANSROMANICA, VIA REGIA, OLIVA THREE ROUTE, ПУТ РИМСКИХ ЦАРЕВА И ДУНАВСКИ ПУТ ВИНА...
Име особе која попуњава овај упитник	
Звање/Институција	
Мејл	
Телефон	
Земља	

ПИТАЊА (QUESTIONS)

1. Навести кроз које земље пролази и колика је дужина културне руте (навести и www. адресу)	
2. Која културна добра наведена рута обухвата у земљи (навести и www. адресу)	
3. Навести нематеријална културна добра која се налазе на УНЕСКО листи кроз које	

пролази рута у земљи (навести и www. адресу)	
4. Навести нематеријално културно наслеђе уписано на УНЕСКО листи које обухвата рута у земљи (навести и www. адресу)	
5. Да ли постоји управљачка структура целе руте за све земље кроз које пролази рута или свака земља има своју управљачку структуру?	
6. Ако да, описати начин управљања рутом генерално и у земљи	
7. Навести како изгледа организациона структура руте - управљачки органи (генерална скупштина, управни одбор, извршни одбор, извршна канцеларија). Навести број чланова сваког од управљачког органа и саставне делове извршне канцеларије. Пожељно је приказати графички дизајн организационе структуре руте (ко је коме надлежан и како се делегирају одлуке и задаци?)	
8. Да ли постоји научни одбор (Scientific Committee) руте и ко га чини? Колико пута се састаје годишње и коме даје смернице за унапређење руте. Које су то смернице?	
9. Ко је доносилац одлука и стратешких развоја циљева руте?	
10. Навести остале заинтересоване стране које су укључене у доношење одлука и развој руте (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО, цивилни сектор...)	

ОЦЕНА ИНДИКАТОРА

11. Оцените следеће одговоре оценом од 1-5 (1=мин.; 5=макс.). Молимо вас у одговарајуће поље оцене упишите „X”

Тврдње који се односе на управљање рутом....	1	2	3	4	5
Управљачки тим руте доноси одлуке које се могу спровести у пракси					
Управљачки тим прилагођава своје одлуке условима у окружењу					
Постоји сарадња и размена информација управљачког тима и извршне канцеларије					
Постоји сарадња управљачког тима и осталих заинтересованих страна укључених у развој руте (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО, цивилни сектор...)					
Управљачки тим се строго придржава својих одлука и не показује спремност да их мења у складу са условима у окружењу					
Број туриста на рути расте захваљујући адекватним одлукама управљачког тима (атрактивност руте, адекватна интерпретација наслеђа, проширење руте на друге земље и сл.)					
На предлог управљачког тима рута се шири на друге земље у региону					

ПОСЕЂЕНОСТ КУЛТУРНЕ РУТЕ

12. Број туриста на рути у периоду 2014-2018. године у земљи. Уписати број туриста у одговарајућу колону. Уколико не располажете тачним подацима, процените.

Година	Број туриста
2014.	
2015.	
2016.	
2017.	
2018.	

13. Навести сугестије и предлоге за побољшање организације управљачког тима на развоју руте:

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

**II. Упитник за директоре и представнике сертификованих културних рута
Савета Европе (на енглеском језику)**

RESEARCH QUESTIONNAIRE
**THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE SUCCESSFULL
MANAGEMENT OF CULTURAL TOURIST ROUTE**

This questionnaire is intended exclusively for the purposes of scientific research - the preparation of a doctoral dissertation on the topic: "The importance of the organizational structure for strategic management of cultural tourism routes passing through UNESCO sites". Persons engaged in the completing of this questionnaire will be cited with special appreciation when publishing the results of the questionnaire within the doctoral dissertation or in a scientific research papers. The goal of the research is to obtain answers to the research questions: 1) Does the form of the organizational structure of the observed cultural route affect the way in which a particular route is managed, how and to what extent? 2) What is the relationship between the method and the type of the organizational structure of the cultural route and the decision-making methods when it comes to achieving strategic goals? Thank you in advance for your time and contribution to scientific research.

CONTACT DETAILS

Name of the cultural route	
The name of the person who is filling out this questionnaire, the function he/she performs in relation to the route and the exact description of the authority he/she has in the management of the route	
Institution	
e-mail	
Phone	
Country	

QUESTIONS

1. Please specify through which countries does it pass through and what is the length of the ... cultural route
(also specify the www. address)

<p>2. Which cultural monuments and sites does the... route include in other countries (also specify the www. address)</p>	
<p>3. Please specify the tangible cultural heritage on the UNESCO list through which the ...route passes through in the countries ...(also specify www. address)</p>	
<p>4. Please specify the intangible cultural heritage on the UNESCO list, which is included in the... route in the countries also specify www. address)</p>	
<p>5. Is there a common Management structure of the... route for all of the countries the route passes through, or is there management structure of the route for each countries?</p>	
<p>6. If so, please describe the Management structure of the route in general and in the your country</p>	
<p>7. Specify the organizational structure of the... route - which are the managing bodies and how are they elected (General Assembly of Members, Board of Directors, the Executive Office). Indicate the number of members for each of the Organisational management bodies and the components of the Executive Office. It is desirable to present the graphic design of the organizational structure of the ... route (who is responsible for what and how the tasks are delegated?)</p>	
<p>8. Is there a Scientific Committee of the... route and who are the members?</p>	

How many times are their meetings organized within a year and to whom do they provide guidelines for the improvement of the route. What are those guidelines?	
9. Who is the decision maker and who sets goals for the strategic development of the route? Is the decision-maker a private, public or civil sector or a public-private-civil-strategic partnership?	
10. Who is defining the strategic goals of the... route and for what period? What were the strategic goals for the period of last five years?	
11. Please list other stakeholders involved in the decision-making and the development of the... route (institutes, professional associations, private sector, tourism and culture, NGOs, civil sector...)	

INDICATOR EVALUATION

12. Evaluate the following statements with values from 1 to 5 (1=min.; 5=max.). Please put an „X” in the appropriate place in the table

Statements referring to the route management...	1	2	3	4	5
Route management team makes decisions that can be implemented in practice					
Route management team adapts its decisions to the conditions in the environment					
There is cooperation and exchange of information between the management team and the executive office					
There is cooperation between the management team and other stakeholders that are involved in the development of the ...route (institutes, professional associations, private sector, tourism and culture sector, NGO, civil sector...)					

The management team strictly adheres to its decisions and does not show readiness to change them in accordance with the conditions in the environment					
The number of tourists on the... route increases due to the appropriate decisions made by the executive team (route attractiveness, adequate interpretation of the heritage, extension of the route to other countries, etc.)					
At the proposal of the executive team, the... route is expanding to other countries in the region					

Cultural route visitations

13. The number of tourists in the R. Germany/Sweden visiting the route during the period from 2014 to 2018 Fill in the number of tourists in the appropriate column. If you do not have the accurate data, please to put estimation.

Year	Number of tourists
2014	
2015	
2016	
2017	
2018	

14. Please, provide your suggestions and proposition for improving the organization of the Management team for the purpose of the development... route in general:

THANK YOU FOR YOUR TIME AND EFFORT!

III. Упитник за помоћнике министра туризма/културе

ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УСПЕШНОСТ УПРАВЉАЊА КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКОМ РУТОМ

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публикавања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културно туристичке руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин? 2) Какав је однос између начина и типа организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Назив културне руте	
Име особе/особа које попуњавају овај упитник и функције коју обављају	
Институција	
Мејл	
Телефон	

ПИТАЊА

1. Од када је Министарство културе укључено у активности руте Трансроманика у Србији?	
2. Да ли Министарство туризма/културе треба поново да буде укључено у активности руте Трансроманика у Србији?	
3. Навести могуће активности и надлежности Министарства туризма/културе у оквиру међународне руте Трансроманика у Србији	

<p>4. Из ког основа произилазе надлежности Министарства туризма/културе за укључивање у активности у оквиру руте Трансроманика у Србији? У оквиру понуђених опција дописати што конкретнији документ, препреку, закон или сл.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Међународни односи (чланство Србије у Савету Европе, ратификоване препоруке и конвенције и сл.) <input type="radio"/> Закони, стратегије, препоруке и сл. <input type="radio"/> Научна и примењена истраживања <input type="radio"/> Остало (налог/преорука ресорног министарства за туризам, културу или и сл.) <input type="radio"/> Уколико није ништа од понуђеног, дописати
<p>5. Да ли би Министарство туризма културе могло да буде укључено у управљачку структуру руте у Србији убудуће?</p>	
<p>6. Ако да, описати начин на који Министарство туризма/културе може да учествује у управљању рутом и набројати које су то активности које обавља у оквиру управљачке структуре руте.</p>	
<p>7. Ко је према Вашем мишљењу доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији?</p>	
<p>8. Заокружити са којим заинтересованим странама Министарство културе сарађује или би могло сарађивати у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати конкретне облике сарадње.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Надлежно Министарство за туризам <input type="radio"/> Надлежно Министарство за културу <input type="radio"/> Туристичка организација Србије <input type="radio"/> Привредне коморе <input type="radio"/> Локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази рута Трансроманика <input type="radio"/> Општинске ТО кроз које пролази рута Трансроманика <input type="radio"/> Републички завод за заштиту споменика културе <input type="radio"/> Регионални заводи за заштиту (Краљево)

	<input type="radio"/> Завод за проучавање културног развитка <input type="radio"/> Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска
9. Заокружити и остале заинтересоване стране са којима Министарство туризма/културе сарађује у оквиру активности на руту Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати тачан назив и конкретне облике сарадње)?	<input type="radio"/> Институди (Економски институт, Институт економских наука и други институти у области туризма и културе) <input type="radio"/> Струковна удружења <input type="radio"/> Приватни сектор (хотелијери, угоститељи, туристичке агенције) <input type="radio"/> Сектор туризма <input type="radio"/> Сектор културе <input type="radio"/> Невладине организације <input type="radio"/> Удружење грађана <input type="radio"/> Остало (дописати)
10. Навести које су основне препреке у оквиру сарадње Министарства туризма/културе са заинтересованим странама одабраним у питањима 8 и 9.	

11. Навести сугестије и предлоге за побољшање организације будућег управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији:

ОЦЕНА ИНДИКАТОРА

12. Оцените следеће ставове оценом од 1-5 (1= мин. се слажем; 5=макс. се слажем). Молимо вас у одговарајуће поље оцене упишите „X”

Тврдње које се односе на развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији	1	2	3	4	5
Министарство туризма/културе својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију					

Министарство туризма/културе није на одговарајући начин укључено у побољшање туристичке валоризације културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Постоји сарадња и размена информација између Министарства туризма/културе и осталих заинтересованих страна у вези са развојем културне руте Трансроманика у Србији					
Министарство туризма/културе треба да буде укључено у управљачку структуру културно туристичке руте Трансроманика у Србији					

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

IV. Упитник за Републички завод за заштиту споменика културе/Регионални завод за заштиту споменика културе из Краљева/Завод за проучавање културног развитка

**ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК
ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УСПЕШНОСТ УПРАВЉАЊА
КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКОМ РУТОМ**

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публиковања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културно туристичке руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин? 2) Какав је однос између начина и типа организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Назив културне руте	Трансроманика у Србији
Име особе/особа које попуњавају овај упитник и функције коју обављају	
Институција	
Мејл	
Телефон	

ПИТАЊА

1. Од када је Завод укључен у активности руте Трансроманика у Србији?	
2. Навести активности и надлежности Завода у оквиру међународне руте Трансроманика у Србији	
3. Из ког основа произилазе надлежности ваше установе/организације за укључивање у активности у оквиру руте Трансроманика у Србији? У оквиру понуђених опција дописати што конкретнији документ, препреку, закон, или сл.	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Међународни односи (чланство Србије у Савету Европе, ратификоване препоруке и конвенције и сл.)<input type="radio"/> Закони, стратегије, препоруке и сл.<input type="radio"/> Научна и примењена истраживања<input type="radio"/> Остало (налог/преорука ресорног министарства за туризам, културу или и сл.)<input type="radio"/> Уколико није ништа од понуђеног, дописати
4. Да ли је Завод укључен у управљачку структуру руте у Србији?	
5. Ако да, описати начин на који Завод учествује у управљању рутом и набројати које су то активности које обавља у оквиру управљачке структуре руте. Ако не, уписати да ли би Завод прихватио да буде у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији?	
6. Ко је доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији?	
7. Заокружити са којим заинтересованим странама Завод сарађује у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати конкретне облике сарадње.	<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Надлежно Министарство за туризам<input type="radio"/> Надлежно Министарство за културу<input type="radio"/> Привредне коморе<input type="radio"/> Локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази рута Трансроманика<input type="radio"/> Општинске ТО кроз које пролази рута Трансроманика

	<input type="radio"/> Републички завод за заштиту споменика културе <input type="radio"/> Регионални заводи за заштиту (Краљево) <input type="radio"/> Завод за проучавање културног развика <input type="radio"/> Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска
8. Заокружити и остале заинтересоване стране са којима Завод сарађује у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати тачан назив и конкретне облике сарадње)?	<input type="radio"/> Институт (Економски институт, Институт економских наука и други институти у области туризма и културе) <input type="radio"/> Струковна удружења <input type="radio"/> Приватни сектор (хотелијери, угоститељи, туристичке агенције) <input type="radio"/> Сектор туризма <input type="radio"/> Сектор културе <input type="radio"/> Невладине организације <input type="radio"/> Удружење грађана <input type="radio"/> Остало (дописати)
9. Навести које су основне препреке у оквиру сарадње са заинтересованим странама одабраним у питањима 7 и 8.	

9. Навести сугестије и предлоге за побољшање организације управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији:

ОЦЕНА ИНДИКАТОРА

10. Оцените следеће ставове оценом од 1-5 (1= мин. се слажем; 5=макс. се слажем). Молимо вас у одговарајуће поље оцене упишите „X”

Тврдње који се односе на развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији	1	2	3	4	5
Завод својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију					

Завод није на одговарајући начин укључен у побољшање туристичке валоризације културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Постоји сарадња и размена информација између Завода и осталих заинтересованих страна у вези са развојем културне руте Трансроманика у Србији					
Завод треба да буде укључен у управљачку структуру културно туристичке руте Трансроманика у Србији					

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

V. Упитник за представника ГОС-а у Одбору за туризам у Удружењу Трансроманика на европском нивоу

**ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК
ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УСПЕШНОСТ УПРАВЉАЊА
КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКОМ РУТОМ**

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публиковања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културно туристичке руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин? 2) Какав је однос између начина и типа организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Назив културне руте	Трансроманика у Србији
Име особе која попуњава овај упитник, функција коју обавља у вези са рутом и тачан опис надлежности које има у управљању рутом	
Институција	
Мејл	
Телефон	

ПИТАЊА

<p>1. Од када је ТОС укључен у активности руте Трансроманика у Србији? Навести Одлуку или неки од докумената којим је регулисано укључење ТОС-а у активности главног пута Трансроманика</p>	
<p>2. Навести активности и надлежности ТОС-а у оквиру међународне руте Трансроманика, као и активности и надлежности у оквиру руте Трансроманика у Србији</p>	
<p>3. Да ли ТОС плаћа годишњу чланарину за учешће Србије у главном путу Трансроманика?</p>	
<p>4. Навести назив Одлуке и основ (намена) за плаћање чланарине за учешће Србије у главном путу Трансроманика</p>	
<p>5. Да ли постоји управљачка структура руте у Србији?</p>	
<p>6. Ако да, описати начин на који ТОС учествује у управљању и набројати које су то активности које обавља у оквиру управљачке структуре руте</p>	
<p>7. Ко је доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији?</p>	
<p>8. Заокружити са којим заинтересованим странама ТОС сарађује у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати конкретне облике сарадње.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Надлежно Министарство за туризам <input type="radio"/> Надлежно Министарство за културу <input type="radio"/> Привредне коморе <input type="radio"/> Локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази рута Трансроманика <input type="radio"/> Општинске ТО кроз које пролази рута Трансроманика

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Републички завод за заштиту споменика културе <input type="radio"/> Регионални заводи за заштиту (Краљево) <input type="radio"/> Завод за проучавање културног развика <input type="radio"/> Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска
<p>9. Заокружити и остале заинтересоване стране са којима ТОС сарађује у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати тачан назив и конкретне облике сарадње)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Институт (Економски институт, Институт економских наука и други институти у области туризма и културе) <input type="radio"/> Струковна удружења <input type="radio"/> Приватни сектор (хотелијери, угоститељи, туристичке агенције) <input type="radio"/> Сектор туризма <input type="radio"/> Сектор културе <input type="radio"/> Невладине организације <input type="radio"/> Удружење грађана <input type="radio"/> Остало (дописати)
<p>10. Навести које су основне препреке у оквиру сарадње са заинтересованим странама одабраним у питањима 8 и 9.</p>	

10. Навести сугестије и предлоге за побољшање организације управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији:

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

VI. Упитник за локалне ТО (Нови Пазар, Краљево и Рашка) на чијој територији се налазе споменици културе на рути Трансроманика у Србији

**ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК
ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УСПЕШНОСТ УПРАВЉАЊА
КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКОМ РУТОМ**

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публиковања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културно туристичке руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин 2) Какав је однос између начина и типа организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева? Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Назив културне руте	Трансроманика у Србији
Име особе/особа које попуњавају овај упитник и функције које обављају	
Институција	
Мејл	
Телефон	

ПИТАЊА

1. Од када је туристичка организација укључена у активности руте Трансроманика у Србији?	
2. Навести активности и надлежности туристичке организације у оквиру међународне руте Трансроманика у Србији	
3. Из ког основа произилазе надлежности ваше установе/организације за укључивање у активности у	<input type="radio"/> Међународни односи (чланство Србије у Савету Европе, ратификоване препоруке и конвенције и сл)

<p>оквиру руте Трансроманика у Србији. У оквиру понуђених опција дописати што конкретнији документ, препреку, закон или сл.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Закони, стратегије, препоруке и сл. <input type="radio"/> Научна и примењена истраживања <input type="radio"/> Остало (налог/препука ресорног министарства за туризам, културу или и сл) <input type="radio"/> Уколико није ништа од понуђеног, дописати
<p>4. Да ли је туристичка организација укључена у управљачку структуру руте Трансроманика у Србији?</p>	
<p>5. Ако да, описати начин на који туристичка организација учествује у управљању рутом и набројати које су то активности које обавља у оквиру управљачке структуре руте? Ако не, уписати да ли би туристичка организација прихватила да буде у управљачкој структури руте Трансроманика у Србији?</p>	
<p>6. Ко је доносилац одлука и стратешких развојних циљева руте Трансроманика у Србији?</p>	
<p>7. Заокружити са којим заинтересованим странама туристичка организација сарађује у оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати конкретне облике сарадње.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Надлежно Министарство за туризам <input type="radio"/> Надлежно Министарство за културу <input type="radio"/> Привредне коморе <input type="radio"/> Локалне самоуправе на дестинацијама у Србији кроз које пролази рута Трансроманика <input type="radio"/> Општинске ТО кроз које пролази рута Трансроманика <input type="radio"/> Републички завод за заштиту споменика културе <input type="radio"/> Регионални заводи за заштиту (Краљево) <input type="radio"/> Завод за проучавање културног развоја <input type="radio"/> Епархије СПЦ Жичка и Рашко-призренска
<p>8. Заокружити и остале заинтересоване стране са којима туристичка организација сарађује у</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Институт (Економски институт, Институт економских наука и други институти у области туризма и културе)

оквиру активности на рути Трансроманика у Србији (заокружити одговарајуће понуђене опције и код сваке заокружене уписати тачан назив и конкретне облике сарадње)?

- Струковна удружења
- Приватни сектор (хотелијери, угоститељи, туристичке агенције)
- Сектор туризма
- Сектор културе
- Невладине организације
- Удружење грађана
- Остало (дописати)

9. Навести које су основне препреке у оквиру сарадње са заинтересованим странама одабраним у питањима 7 и 8.

10. Навести сугестије и предлоге за побољшање организације управљачког тима на развоју руте Трансроманика у Србији:

ОЦЕНА ИНДИКАТОРА

11. Оцените следеће ставове оценом од 1-5 (1= мин. се слажем; 5=макс. се слажем). Молимо вас у одговарајуће поље оцене упишите „X”

Тврдње које се односе на развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији	1	2	3	4	5
Туристичка организација својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију					
Туристичка организација није на одговарајући начин укључена у побољшање туристичке валоризације културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Постоји сарадња и размена информација између туристичке организације и осталих заинтересованих страна у вези са развојем културне руте Трансроманика у Србији					
Туристичка организација треба да буде укључена у управљачку структуру културно туристичке руте Трансроманика у Србији					

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

VII. Упитник за представнике манастира који се налазе на рути Трансроманика у Србији

ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК ЗНАЧАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЗА УСПЕШНОСТ УПРАВЉАЊА КУЛТУРНО ТУРИСТИЧКОМ РУТОМ

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публикавања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли је културно туристичка рута Трансроманика у Србији туристички препознатљива и у којој мери 2) Да ли се представници Српске православне цркве (манастири: Жича, Градац, Студеница, црква св. Петра и Павла, Ђурђеви ступови и Сопоћани) могу укључити у управљачку структуру културно туристичком рутом Трансроманика у Србији, како и на који начин ?

Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Назив епархије/манастира/цркве	
Име и презиме особе која попуњава овај упитник (навести функцију)	
Мејл	
Телефон	

ПИТАЊА

1. Да ли је манастир/црква до сада био укључен у пројекат Трансроманика у Србији?	
2. Ако да, навести како и које су то активности	
3. Да ли би епархија/манастир/црква прихватио активности у управљачкој структури културне руте Трансроманика у Србији?	

4. Да ли манастир /црква остварује сарадњу са Туристичком организацијом Србије, локалном туристичком организацијом, туристичким агенцијама, водичима, и осталим заинтересованим странама (градским установама културе, цивилним организацијама и сл.) који се брину о промоцији и довођењу туриста на руту Трансроманика у Србији? Ако да, објасните на који начин.

5. Које су најчешће препреке у оквиру горепоменуто сарадње?

ОЦЕНА ИНДИКАТОРА

6. Оцените следеће ставове оценом од 1-5 (1= мин. се слажем; 5=макс. се слажем). Молимо вас у одговарајуће поље оцене упишите „X”

Тврдње који се односе на развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији	1	2	3	4	5
Епархија/манастир/црква својим активностима подстиче развој културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Држава у оквиру културно туристичке руте Трансроманика не доноси адекватне одлуке које се односе на њен развој, културолошку и туристичку валоризацију					
Епархија/манастир/црква није на одговарајући начин укључена у побољшање туристичке валоризације културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Постоји сарадња и размена информација између манастира/цркве и локалне туристичке организације у вези са развојем културне руте Трансроманика у Србији					
Епархија/манастир/црква треба да буде укључена у управљачку структуру културно туристичке руте Трансроманика у Србији					
Број посетилаца и туриста који долазе у манастир/цркву је већи од када је Србија ушла у главни пут Савета Европе са својом културно туристичком рутом Трансроманика (од 2007. године до данас)					

ПОСЕЂЕНОСТ КУЛТУРНЕ РУТЕ

7. Број туриста у манастиру/цркви 2016-2018. године. Уписати број туриста у одговарајућу колону. Уколико не располагете тачним подацима, молимо наведите процену.

Година	Број туриста
2016.	
2017.	
2018.	
2019.	

Молимо наведите сугестије и предлоге за побољшање развоја културно туристичке руте Трансроманика у Србији:

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

VIII. Упитник за представника ДМО Шумадије и Поморавља

ИСТРАЖИВАЧКИ УПИТНИК

Овај упитник је намењен искључиво у научноистраживачке сврхе – израду докторске дисертације на тему: „Значај организационе структуре за стратешко управљање културно туристичким рутама које пролазе кроз УНЕСКО локалитете”. Особе ангажоване на попуњавању упитника биће наведене са посебном захвалношћу приликом публиковања резултата упитника у оквиру докторске дисертације или у научно истраживачким радовима. Циљ испитивања је добијање одговора на истраживачка питања: 1) Да ли облик организационе структуре посматране културне руте утиче на начин управљања одређеном рутом, како и на који начин 2) Какав је однос између начина и типа организационе структуре културне руте и начина одлучивања при остваривању стратешких циљева?

Културна рута Трансроманика у Србији је предмет моделовања докторске дисертације. Истраживања су показала да је функционални (формални) и пројектни облик организационе структуре наведене руте најадекватнији, а да управљање и пословање руте као правног лица може бити у форми ДМО. Имајући у виду да је РЕДАСП једина ДМО која постоји у Србији, ваше учешће у истраживању је неопходно и веома драгоцено.

Унапред хвала на издвојеном времену и доприносу научном истраживању.

КОНТАКТ ИНФОРМАЦИЈЕ

Пун назив ДМО	
Име и функција особе која попуњава овај упитник	
Институција	
Мејл	
Телефон	
Земља	

ПИТАЊА

1. Навести кад је основана ДМО и у ком облику – као које правно лице послује (позвати се на законски оквир у Србији)?	
2. Које општине и остале јавне и приватне институције, као и цивилни сектор окупља ДМО? Навести званичну интернет страницу ДМО – www. адресу	
3. Представити графички организациону структуру ДМО (пожељно је приказати је на посебном документу који треба послати у електронском облику заједно са овим упитником)	
4. Навести детаљан опис свих организационих целина ДМО (опис послова према организационим јединицама, где се доносе стратешке одлуке и ко управља ДМО - шта чини управљачку структуру)	/
5. Ако ДМО има директора, управни и надзорни одбор, генералну скупштину или саветодавце, навести њихов	

број по организационим јединицама и начин на који се бирају (мандат). Детаљније описати њихове задатке	
6. Да ли постоји статут или неки оснивачки акт за ДМО? Ако је одговор да, молим Вас проследите га заједно са упитником или оставите линк са кога се може преузети	
7. Описати што јасније како се финансира ДМО (колико процентуално) и како из јавних прихода, а како и колико (процентуално) из приватних прихода, донација, чланарина, такси, пројектно и сл.	
8. Ко је доносилац одлука и стратешких развојних циљева ДМО? Да ли је доносилац одлука приватни, јавни или цивилни сектор или је реч о јавно-приватно-цивилном стратешком партнерству? Потребна су јасна и детаљна објашњења.	
9. Ко дефинише стратешке циљеве ДМО и за који период? Који су тренутни стратешки циљеви?	
10. Навести остале заинтересоване стране које су укључене у доношење одлука и развој ДМО (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО, цивилни сектор...). Навести како и на који начин?	
11. Навести до три најважнија изазова (проблема) са којима се сусреће рад и пословање ДМО	

ОЦЕНА ИНДИКАТОРА

12. Оцените следеће одговоре оценом од 1-5 (1=мин.; 5=макс.). Молимо вас у одговарајуће поље оцене упишите „X”

Тврдње који се односе на управљање рутом...	1	2	3	4	5
Управљачки тим ДМО доноси одлуке које се могу спровести у пракси					
Управљачки тим прилагођава своје одлуке условима у окружењу					
Постоји сарадња и размена информација управљачког тима и директора ДМО					
Постоји сарадња управљачког тима и осталих заинтересованих страна укључених у рад ДМО (институти, струковна удружења, приватни сектор, сектор туризма и културе, НВО, цивилни сектор...)					
Управљачки тим се строго придржава својих одлука и не показује спремност да их мења у складу са условима у окружењу					
Доношење одлука у управљачком врху, као и средњем менаџерском слоју је у рукама професионалаца					

12. Навести сугестије и предлоге за побољшање организације управљачког тима ДМО:

ХВАЛА НА УЛОЖЕНОМ ВРЕМЕНУ И ТРУДУ!

Биографија и Библиографија

Данијела Вићентијевић (11. 02. 1970. године, Косовска Митровица). Дипломирала је 1995. године на Економском факултету у Београду, смер Туризам (дипл. ек. и мастер економије). Специјализацију из области организације и управљања са практичним радом на пројекту „Немачки римски лимест” завршила на Европском институту за туризам при Универзитету у Триру (Р. Немачка) 2002. године, Мастер студије из области културног туризма завршила на Униадрион универзитету у Болоњи (Р. Италија) 2004. године. Октобра 2014. године уписала докторске студије на Универзитету уметности у Београду – Факултет драмских уметности (катедра: Менаџмент у култури и медијима). Радну каријеру започела је као професор економске групе предмета у Петој економској школи у Београду (радно ангажовање: 1998-2001. године). У периоду 2001. године до данас запослена у Сектору за туризам, ресорног Министарства за туризам у Влади Републике Србије (тренутно на позицији самосталног саветника). Пословне активности: 1) развој туристичких производа са акцентом на област културног туризма (креирање, развој и управљање културно туристичким производима, креирање секторских политика у области туризма и менаџмент политика и инструмената управљања културним наслеђем у функцији одрживог економског развоја и развоја културног туризма); 2) међународна сарадња (члан експертских радних група у оквиру сарадње са регионалним иницијативама и међународним организацијама: Централно европска иницијатива - CEI, Регионални савет за сарадњу - RCC, Црноморска економска сарадња - BSEC, Јадранско-јонска иницијатива - ЕУ Дунавска стратегија - EUSAIR, Савет Европе, Организација за економску сарадњу и развој - OECD, Глобални савет за одрживи туризам - GSTC). Од фебруара 2014. године делегирана као званични представник Сектора за туризам у Преговарачкој групи 20 (Предузетништво и индустрија – за област туризма) у оквиру Преговарачких процеса Србије за приступање ЕУ. Предавач по позиву у Сталној конференцији градова и општина (Београд) на теме: Стратешко управљање у туризму; Креирање културно туристичког производа и Креирање културно туристичких рута у Институту за примену науке у пољопривреди на тему: Развој руралног туризма.

Истраживачке активности су усмерене на испитивање могућности и предлагања начина повезивања земаља у региону путем културног наслеђа и туризма при креирању

интегративног културно туристичког производа. Учесник је бројних националних и међународних пројеката, панела и округлих столова и аутор више чланака које је излагала на домаћим и међународним стручним и научним конференцијама. Говори енглески и немачки језик.

Завршени специјалистички курсеви

- „Designthinkig” методологија за редизајн услуга у туризму (фебруар, 2023);
- „Designthinkig” методологија за редизајн услуга у култури (јул, 2023. сертификати). Организатори: Немачка организација за међународну сарадњу (ГИЗ) и Републички секретаријат за јавне политике.
- „Промоција туризма у заштићеним природним и културним подручјима”, Сапоро (Јапан), 02. 08-01. 09. 2006. године. Организатор: ЈСА центар Сапоро (сертификат).
- „Процес припрема и прикључивања Европској унији”, Београд (Србија), 28. 02-01. 11. 2003. године. Организатор: Француска амбасада у Србији и Центар за европске студије у Стразбуру (сертификат).
- „Организација и управљање предузећима и персонални менаџмент”, Келн (Р. Немачка), 07-31. 05. 2002. године (сертификат).

Објављени радови у релевантним научним часописима

1. Вићентијевић Д., Ђукић В. (2018) *Изузетне дестинације Европе у Србији: Изазови и шансе у развоју туризма*, Vol. 12 Br. 2 (2018): TIMS Acta , DOI: <https://doi.org/10.5937/timsact12-18984>
2. Vićentijević D. (2018) Media rhetorical strategies: Encouraging political populism, Situating Populist Politics: Arts & media nexus, Institute for Theater, Film, Radio and Television, Faculty of Dramatic Arts, Belgrade
3. Vićentijević D., Kočović M. (2016) Tourism valorization of the Gračanica monastery based on the Hilary Du Cross method, pp.452-468, The First International Scientific Conference – TOURISM IN FUNCTION OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA-Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries, Thematic Proceedings I, Vrnjačka Banja 2-4 June, 2016, Univerzity of Kragujevac, Faculty of hotel

management and Tourism in Vrnjačka Banja, ISBN 978-86-89949-09-4, ISBN 978-86-89949-09-10-0

4. Вићентијевић, Д. (2016) *Јачање интеркултуралног дијалога пројектима прекограничне сарадње у области културног туризма*, Култура, 152, стр. 239-256.
5. Коковић, М., Ђукић, В., Вићентијевић Д., (2016), Making heritage more valuable and sustainable through intersectoral networking, The ENCATC Journal of Cultural Management and Policy, online magazine
6. Вићентијевић Д. (2015) The Importance of Financing the Cultural Heritage of Serbia for the Development of Cultural Tourism, pp.84-95, MUSEUMS AND CULTURAL TOURISM Connecting differences. Proceedings of the Regional Conference of the National Committees of ICOM, Zlatibor, 8-10 th September 2014, Belgrade 2015 (B. Ђорђевић ed.) ISBN 978-86-919421-0-6
7. Вићентијевић Д. (2015) „*Оживљавање*” археолошких локалитета Србије у функцији културног туризма, стр. 303-315, Зборник радова Факултета драмских уметности 28, Београд: Универзитет уметности
8. Ђукић В., Вићентијевић Д. (2015), *Вера за вечеру: православна култура и национални идентитет Србије*, Зборник радова Факултета драмских уметности 27, стр. 301-317, Београд: Универзитет уметности
9. Вићентијевић Д. (2015) *Стање и перспективе развоја туристичког производа Догађаји/манifestације*, стр.11-19, ХиТ Менаџмент, Год. 3 (1) 2015, Врњачка Бања: Факултет за хотелијерство и туризам, ISSN 2334-826
10. Тодоровић М., Вићентијевић Д. (2012) *Утицај културне политике на развој културног туризма Србије*, стр. 349-360, Зборник радова факултета драмских уметности 21, Београд: Универзитет уметности, ISSN 145-5681
11. Вићентијевић Д. (2011) *Могућности културног туризма у Стратегији развоја туризма Србије*, стр. 35-39, Зборник радова, Културно туристички потенцијал одрживог развоја сопотског краја, Сопот: Центар за културу, Сопот
12. Вићентијевић Д., Красојевић Б. (2010) *Валоризација културног наслеђа кроз културни туризам*, стр. 12-16, Гласник друштва конзерватора Србије 34, Београд: Друштво конзерватора Србије

Објављени постконференцијски радови у научно стручним часописима

1. Вићентијевић Д. (2008) *Савремени облици туризма на примеру културног туризма кластера Југоисточна Србија*, 7-11, Зборник научног скупа 1, Савремене тенденције у туризму и хотелијерству и гастрономији 2008., Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет
2. Вићентијевић Д., Красојевић Б. (2004) *Културни туризам у Србији*, 69-70, Туризам бр. 8, Нучно стручни часопис из туризма, Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет

Рецензентски, коауторски радови и ауторски текстови

1. Рецензент монографске студије: Домазет И., Вукановић М., Јокић Б., Тодоровић М. (2018) *Музеји Србије као део културно туристичке понуде за породице са децом*, Београд: Институт економских наука
2. Коауторски текст у Ђукић В. (2017) *(Ка)Ко смо*, Београд: Институт за позориште, филм радио и телевизију, Факултет драмских уметности
3. Ауторски текстови за изложбу: Културне руте Србије у Савету Европе, Изложба поводом обележавања Дани Савета Европе у Србији. Период трајања изложбе 03-17. 10. 2023. године у Народној библиотеци Србије у Београду
4. Ауторски текст за документ: Менаџмент план археолошког налазишта Јустинијана Пирма, Лебане, Србија (Потврда)
5. Вићентијевић Д. (2022) *Приручник за развој руралног туризма*, Београд: Институт за примену науке у пољопривреди и Немачка међународна сарадња

Учешће на међународним научним конференцијама у вези са темом дисертације:

1. International Conference: MEDIA, DEMOCRACY, POPULISM, November 9-10, 2017, Faculty of dramatic Arts, Belgrade (Book of Abstracts)
2. БИТЕФ фестивал и културна дипломатија: Позориште и геополитика, 1-2. 10. 2016., Београд, организатори: Универзитет уметности из Београда и БИТЕФ
Презентација: „Моћ суптилног стварања: Седам дана стварања, осми дан”
3. III Annual International CCCS Conference - „Culture and Identity”, 3-5. 09. 2015., Скопље, организатор: Центар за културу и културне студије

Presentation: „The importance of investing in cultural tangible heritage of Serbia for the construction of local identity” (потврда)

4. Конференција - Културна политика у области културног наслеђа и трансформација институција, 22-23. 05. 2009., Београд, организатор: Министарство културе РС и Завод за проучавање културног развитка
Презентација: „Културни туризам и економски развој” (потврда)
5. „Културни туризам Балканских земаља”, Крф (Грчка), 19-20. 09. 2003. године, организатор: Светска туристичка организација (УНВТО) и Национална туристичка организација Грчке
Презентација: „Културни туризам у Србији” (сертификат)

Активности у међународним пројектима

1. Национални координатор и члан експертске радне групе за туризам у оквиру Регионалног Савета за сарадњу (RCC) од 2014. године до данас. Пројекат Европске комисије: Tripler Tourism Project (2014-2020)
2. „ЕДЕН” - Изузетна дестинација Европе (Пројекат Европске комисије), члан стручног жирија за Србију (2013-2017)
3. „Љубљански процес II” - рехабилитација заједничког културног наслеђа Југоисточне Европе (Пројекат Савета Европе и европске комисије) – члан експертске радне групе на националном нивоу (2012-2014)
4. Локални развој територија „Ресава – Млава” (Програм Савета Европе), члан међуминистарске експертске радне групе (2013)
5. Трансроманика (Програм Савета Европе), представник Србије у стручном одбору Асоцијације Трансроманика на нивоу Европе (2007-2009)
6. „У звуцима градова” (Nei Soni di Logi), Програм CARDS (Европска комисија), представник Србије у међународној експертској радној групи (2005-2006)

Чланство у радним групама и ангажовања на националном нивоу

- Стратегија за заштиту животне средине – Зелена агенда Србије
- Стратегија развоја туризма Републике Србије 2024-2033. године
- Члан радне групе за циркуларну економију (Програм развоја циркуларне економије за период 2022-2024).
- Дигитализација туристичке понуде Србије (2021-2024)
- Члан надзорног одбора Филмског центра Србије од 2021. године.