

Управљање стваралаштвом - перспективе и развој у сектору културе у Србији



Милорад М. Шолевић , Снежана Л. Максимовић , Горица Ж. Јеротијевић

Универзитет МБ, Пословни и правни факултет, Београд

Објављен: 26/09/2025

Аутор за кореспонденцију:
Милорад М. Шолевић

Имејл за кореспонденцију:
osholemio@gmail.com,
galena.mcl@gmail.com,
goricavidic.ts@gmail.com

DOI: [10.5937/bastina35-59067](https://doi.org/10.5937/bastina35-59067)



Сажетак:

Култура као комплексни друштвени феномен представља интеграцију материјалних и духовних аспеката људског живота, обухватајући уметничке изразе, начине живота, обичаје, моралне вредности, језик и образовање. Овај рад истражује изазове и динамику управљања установама културе у Србији, са фокусом на њихову адаптацију савременим културним и економским токовима. Установе културе, као носиоци културног идентитета и наслеђа, имају задатак да подстичу стваралаштво и чувају културне вредности, а истовремено одговарају на захтеве ефикасног и одрживог управљања. С обзиром на сложеност културног сектора, успешно управљање овим установама захтева интердисциплинарни приступ који обухвата културолошке, социолошке, економске, политичке и естетске аспекте. У Србији, где установе културе делују у контексту посттранзиционих промена и променљивих друштвено-економских услова, њихов опстанак и развој зависе од способности да одговоре на кључна питања попут улоге на тржишту културе, модела финансирања, екстерне позиционираности и ангажовања публике. Иако ове установе примарно не теже остваривању профита, њихова одрживост почива на способности да ускладе уметничке слободе са захтевима тржишта. Рад анализира еволуцију приступа управљању установама културе у Србији, истичући значај подстицања стваралаштва и иновација као кључних покретача успеха и друштвене афирмације ових институција. Развојем нових модела управљања установе културе могу унапредити своју ефикасност, ојачати позицију у културном окружењу и осигурати континуиран раст креативних индустрија.

Кључне речи: установе културе; културна политика; управљање стваралаштвом; културни производ; креативне индустрије

УВОД

Глобални изазови и трендови развоја условили су евидентне промене у области културе, посебно када се има у виду утицај културе на социоекономски просперитет на различите начине. У развијеним земљама препознат је допринос креативних индустрија и признаје се економски значај креативних активности, али и културних вредности створених њиховом реализацијом (Mikić 2015:10). Посматрајући на тај начин перспективе и развој у области културе у Србији, аутори овог рада истичу значај нових модела управљања у култури и вредносну логику управљања стваралаштвом и неопходност превладавања супротности између креативне логике и тржишта.

Потреба за превладавањем овог изазова произлази из чињенице да упркос супротностима између креативне логике и тржишта, стваралаштво и креативност представљају императив без којих је немогуће замислити одрживост и опстанак у сектору културе. Савремени културни простор захтева континуирану иновацију, адаптацију новим трендовима и интеракцију са публиком, чиме се ствара додатна вредност и осигурава релевантност културних институција.

У том контексту од суштинске је важности развијање модела управљања који подстичу креативне процесе, омогућавају уметницима и културним радницима слободу изражавања и подржавају експерименталне и иновативне пројекте. Успех културних установа зависи од способности да

превазиђу традиционалне оквире, успоставе динамичну сарадњу са другим секторима и искористе потенцијале дигиталних технологија за ширење и промоцију културних садржаја. Поред тога, одрживост културних установа зависи и од развоја публике, односно стварања услова за активно учешће заједнице у културним програмима. Интерактивни и едукативни садржаји, партнерства са образовним институцијама и ангажовање нових генерација публике кључни су фактори за дугорочни развој сектора. Важну улогу у очувању и унапређењу културног сектора имају и доносиоци одлука, чија је одговорност да креирају подстицајне политике, обезбеде финансијску стабилност и подрже иновативне приступе у културном управљању. Само кроз синергију између уметника, институција, публике и државних механизма могуће је изградити одржив и динамичан културни систем у којем стваралаштво и креативност остају у његовом средишту.

Стручност и познавање савремених модела управљања, уз истовремени осећај за естетски доживљај, али и друштвено прихватљиво вредновање уметничког дела, категорије су путем којих се успоставља релација између ових, наизглед, неспојивих елемената, а који су неопходни за разумевање и успешно функционисање креативних организација.

Вредновање културних вредности и израза је сложен и свеобухватан процес. Економска валоризација културних израза треба да да економску процену ових ресурса – могућност за развој привредних делатности, креативног предузетништва, запошљавања, економског оснаживања рањивих група и слично (Mikić 2015: 32). Вредновање културних вредности и израза у контексту планирања развојних политика има за циљ да помогне процени развојних потенцијала, али и очувању и заштини културне баштине. Дела савременог стваралаштва могу имати различите типове вредности, а њихова процена се заснива на законитостима одређене уметности и различитим вредностима: посебност и реткост дела, специфичност стваралачког процеса, оригиналност, колико дело доприноси подстицању изврсности у уметничком експерименту и колико добро репрезентује стил и карактеристике аутора и/или школе којој припада (Mandić–Ristić 2014: 27).

Институционално савремено стваралаштво, којим се бавимо у овом раду, одвија се у установама културе које омогућавају продукцију, дисеминацију, заштиту и очување културних израза. Њихов оснивач је држава, те се о њиховом уређењу и финансирању брине јавна администрација на различитом нивоу. У Србији постоје и организације културе у приватном власништву, као што су приватна позоришта, галерије, продукцијске куће и слично, али се оне ређе појављују.

Проучавање управљања стваралаштвом у установама културе у Србији заправо је прича о променама, еволуцији идеја о начину пословања, људским потенцијалима и постизању естетско-програмског квалитета. У погледу иновативности важан критеријум је осмишљавање нових интерактивних и анимационих садржаја, степен институционалне отворености и доступности, што све води одрживости пословања, али и постизању посебности установе. Запослени који су раније углавном извршавали задатке сада имају већу аутономију у доношењу одлука, док руководиоци преузимају улогу иницијатора (покретача) и координатора, који стварају окружење у којем се креативност не гуши, већ се охрабрује и усмерава кроз примену адекватних мотивационих механизма. Идеја аутора представља покушај да се креаторима културних политика и руководиоцима у установама културе укаже на могућности развоја кроз подстицање стваралаштва, са посебним акцентом на улогу запослених који стварају културни сарджај, јер је њиховом преданошћу дефинисан идентитет, постизање посебности и имиџ установе.

СОЦИОЛОШКИ ПРИСТУПИ КУЛТУРИ КАО ОСНОВА ЗА СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ СТВАРАЛАШТВОМ И КУЛТУРНИМ РАЗВОЈЕМ

Разумевање социолошких аспеката културе и механизма културне политике представља темељ за ефикасније управљање стваралаштвом и одрживи развој културног сектора у Србији. Анализа интеракција између друштвених структура, културних пракси и институционалних оквира, омогућава идентификацију кључних фактора који утичу на продукцију, дистрибуцију и рецепцију кул-

турних садржаја. Посебан акценат се ставља на однос између културне креативности и економске одрживости, као и на улогу културне политике у балансирању уметничке аутономије и тржишних захтева. У таквом контексту социологија културе и културна политика не служе само као оквир за тумачење културних појава, већ и као инструмент за формулисање циљаних мера подршке иновацијама, уметничком изражавању и развоју креативних индустрија (Koković 2013: 385–401).

Култура представља један од најсложенијих и суштинских елемената друштвеног живота, јер истовремено формулише колективни идентитет, рефлектује историјско искуство и усмерава друштвени развој ка пожељној будућности. Управљање културом и подршка стваралаштву захтевају дубоко разумевање друштвених основа и улога које култура има у ширем друштвеном контексту. У том смислу, од кључног значаја су аналитички приступи који разоткривају начин на који се културне праксе обликују, преносе и доживљавају унутар одређених друштвених структура. Посебно је важно сагледати везе између културне продукције, друштвених вредности и институционалних механизма, што омогућава културној политици да буде свеснија у дефинисању мера подршке стваралаштву и културном развоју (Koković 2005: 195–2010). У савременим друштвима, која су под утицајем глобализације, медија и дигиталних технологија, потреба за стручним управљањем културним процесима постаје израженија. Култура није само „слободна уметност“, већ и простор економских, политичких и друштвених интереса, што чини разумевање њених социолошких аспеката и механизма културне политике кључним за ефикасно управљање културним стваралаштвом и за његов развој.

Култура представља јединство материјалне и духовне културе и не може се свести на уметност, јер обухвата много више од уметности. Она је јединство материјалне и духовне културе, што значи да укључује како уметничке изразе (музику, сликарство, књижевност, филм), тако и обичаје, традицију, језик, начин живота, моралне вредности, религију, образовање, науку и технологију (Драгићевић Шешић – Стојковић 2007). Несумњиво да је култура једна од најбитнијих, ако не и најбитнија карактеристика човека и људског друштва уопште. То је тим више јасно пошто ни једна друга врста не поседује културу. Исто је тако јасно да култура може да дође до изражаја тек онда ако се појединац посматра с обзиром на друштвену целину и у њиховој узајамној интеракцији. То нипошто не значи да култура и културне појаве не садрже компоненту индивидуалности поједине личности, већ да је култура у целини и по своме смислу битно друштвени феномен (Илић 1991: 7).

Дефиниција уметности подразумева такав облик друштвене свести који обухвата и изражава широку област људског искуства: осећања, мишљења и поступака, и то у естетским формама које се обраћају чулима („aisthēsis“, а на грчком језику значи: осећај, осет, чулно опажање) са циљем да преко њих изазову у људима емоционалне, интелектуалне и вољне активности и реакције (Илић 1991: 80).

У савременом друштву расте свест о значају културе као нематеријалне димензије развоја. Постаје све јасније да материјални напредак сам по себи не може задовољити дубље људске потребе, нити обезбедити остварење крајњих друштвених циљева. Управо због ових трансформација јавља се потреба за новим моделима културне политике – она мора бити вишеслојна, интердисциплинарна и прилагодљива, али и укорењена у конкретне друштвене, економске и политичке оквире. Културна политика која занемарује стварне социјалне и институционалне околности брзо показује своја ограничења и губи капацитет да буде делотворна (Prnjat 1986: 3).

Сви облици културних политика, који су се организовано или спонтано јављали у историји класног друштва, сведоче о једној линији зависности стваралаштва од носилаца политичке и економске моћи. Неки аутори, међутим, уочавају и оне моменте у историјском развоју када се уметничко стваралаштво јављало и као чинилац политичког управљања људима. Но, и тада је оно ипак више

било инструмент одређене политике, а мање аутономан чинилац политичког утицаја ([Prnjat 1986: 14](#)).

Једна од кључних функција културне политике јесте испитивање специфичне друштвене моћи културе и препознавање тенденција њене подређености економским, политичким или идеолошким монополима. У том контексту, културна политика се бави анализом узрока и последица идеолошких, политичких и естетичких конфликта унутар саме културне сфере, који су често уско повезани са ширим друштвеним и политичким борбама ([Prnjat 1986: 10](#)).

Предмет културне политике обухвата проучавање друштвених, материјалних, институционалних и других аспеката развоја културног стваралаштва, као и анализа услова за ширење културних вредности у оквиру друштва. Као нова и интердисциплинарна научна област, она се све више профилише као истраживачки оквир за разумевање начина на који се културни садржаји обликују, подржавају и комуницирају. По свом карактеру повезана је са дисциплинама које се баве проучавањем друштвених и уметничких пракси, као и са образовним и научним политикама. Антониа Клосковска културну политику дефинише као скуп експлицитних или имплицитних принципа и правила којих се придржавају јавне и приватне институције, а чији је циљ утицај на процесе културне комуникације и пренос вредности унутар заједнице ([Džiemidok 2002: 135–145](#)). Развој друштвених наука, посебно у 20. веку, обележен је појачаном емпиријском оријентацијом и све израженијом специјализацијом, што је довело до формирања читавог низа поддисциплина – попут социологије града, села, права, омладине и образовања. Управо та диференцијација омогућила је дубље разумевање специфичних друштвених феномена, па тако и културних процеса, што је допринело теоријском утемељењу и развоју културне политике као засебног истраживачког и практичног поља ([Šuvaković–Šutović 2013](#)). Кључну прекретницу представљала је Диркемова теорија, која је задржала амбицију свеобухватног система, али је истовремено отворила простор за специјализацију и емпиријска истраживања ([Alexander–Smith 2005:135–150](#)). Његова школа, окупљена око часописа „L'Année Sociologique“, значајно је утицала на француску социологију. Диркемов допринос је посебно важан за формирање социологије културе, јер је његов рад усмерен на проучавање религије, морала, науке, образовања, језика и уметности. Култура је укупност материјалних, интелектуалних и уметничких творевина људи, њиховог начина понашања и деловања којима се реализују друштвени односи и друштвене активности, као и сваког стваралачког израза који не мора нужно бити и остварен ([Žolt–Koković 2017: 9](#)). Иако Диркем није експлицитно дефинисао социологију културе као засебну дисциплину, његова истраживања пружила су темељ за њен развој ([Петровић 1978](#)).

Концепт културе је од самих почетака увођења у хуманистичке науке обележен вишезначношћу и сложеностју. Јохан Готфрид Хердер је још у предговору свог дела „Мисли о филозофији историје“ истакао да нема неодређеније речи од „културе“ ([Herder 1784/1791](#)). Филозофска промишљања о култури, међутим, сежу далеко пре него што је сам појам стекао своје место у научном језику, што потврђује и историја европске мисли, од Платона и Томе Аквинског до Френсиса Бекона и Мишела де Монтења ([Eagleton 2000](#)).

Појава појма културе представља кључну прекретницу у историјском развоју те мисли, а процес његове концептуализације резултат је дугог историјског развоја, а не индивидуалне инвенције. Најдетаљнију анализу овог процеса пружили су Кребер и Клакхон ([Kroeber–Kluckhohn 1952](#)), који истраживање појма културе започињу код Цицерона и његовог концепта *cultura animi*, али посебну пажњу посвећују 18. веку, када култура и цивилизација добијају централно место у научној литератури.

У овом контексту значајну улогу имају Самјуел Пуфендорф и Јохан Готфрид Хердер. Пуфендорф у свом делу „De iure naturae et gentium“ – „О праву природе и народа“ ([Pufendorf 1688](#)) супротставља природу и културу, дефинишући културу као све што човек ствара – од језика, обичаја и уметности до институција које уређују цивилизовано друштво. Пуфендорф, такође, преузима

Цицеронов концепт *cultura animi*, где култура представља моралну обавезу човека да свој разум користи за доношење исправних одлука и развој духа у складу са начелима праведности. Социологија културе, за разлику од хуманистичких дисциплина које се усредсређују на изузетне и стваралачке аспекте културе, бави се анализом општих, свакодневних и просечних културних појава (Kłoskowska 2005: 9–14). Док се хуманистичке науке превасходно баве анализом врхунских израза културе – попут уметничких дела, књижевности и других форми високог стваралаштва – друштвено-научни приступ фокус ставља на обрасце понашања, вредносне системе, свакодневне праксе и друштвене процесе који обликују културни живот ширих слојева друштва. Овај однос између различитих приступа култури сликовито је описао Роберт Редфилд, који је истакао да „док хуманисти траже најлепше цветове на дрвету културе, антрополог истражује њено корење“ (Redfield 1947: 293–308).

У овом делу рада представљена су теоријска разматрања која анализирају разлике у приступу култури између хуманистичких дисциплина и савремених приступа управљању стваралаштвом. Док хуманистичке науке традиционално усмеравају пажњу на анализу врхунских културних израза уметничких дела, књижевности и других облика високог стваралаштва, савремени приступи управљању стваралаштвом усмеравају пажњу на културне процесе и интеракције који обликују свакодневне културне праксе. Социолошки и антрополошки приступи, који се баве анализом ових свакодневних културних феномена и динамиком културних институција, пружају неопходан теоријски оквир за разумевање процеса културне продукције, дистрибуције и конзумације у савременом друштву (Томић 2018). Стваралаштво није само одраз постојећих вредности и веровања, већ често иницира промене, рефлексije и трансформације у друштву. Као динамичан процес који подразумева креативност, иновацију и критичко промишљање, оно представља суштински део културе која се непрестано развија. У контексту савременог друштва, обележеног глобализацијом, медијима и дигиталним технологијама, стваралаштво прераста у колективну активност која обликује друштвене и културне идентитете (Тодић 2021: 46–55). Уметност и култура, као важни елементи изградње и очувања националног и глобалног идентитета, развијају се у сложеним друштвеним, економским и политичким оквирима.

Сходно томе, стваралаштво треба посматрати не само као уметнички чин већ и као друштвени феномен који одражава и трансформише културне вредности, те као носиоца иновација и социјалних промена (Russell 2010: 119–139). Данас стваралаштво до публике допире углавном кроз културне и креативне индустрије, при чему је неопходно разликовати делатности које припадају креативном сектору од оних које нису засноване на стваралачком процесу, попут штампарства или издавања видео- садржаја, за разлику од књижевности и илустрација, које почивају на аутентичном стваралачком раду.

Управљање стваралаштвом у установама културе, што је у фокусу овог рада, подразумева разматрање различитих теоријских приступа у интерпретацији стваралачких и доживљајних потреба публике. Један од најзначајнијих аспеката који захтева продубљено истраживање у овом контексту јесте социолошко одређење укуса, односно анализа потенцијалног односа који се успоставља између ствараоца и публике у процесу рецепције уметничког дела. Поставља се питање под којим друштвеним и културним условима настаје уметничко дело и на који начин одражава друштво или како може да га обликује (Aleksander 2007: 469). Сваки културни израз носи специфичан печат свог аутора, времена и друштва у коме настаје. Тешко је разумети суштину стваралачког процеса, али ништа мање није тешко разумети природу естетског доживљаја. Успешно планирање програмских садржаја данас захтева ослањање на интерну креативну динамику тима, праћење друштвених трендова и препознавање нових културних интересовања. Развој установе културе не произлази само из спољашњих анализа, већ и из способности запослених да уз подршку руководица заједнички обликују понуду која одговара променљивим очекивањима публике. Такав модел доприноси успостављању одрживог односа између културне продукције и потреба заједнице. Да би установа културе могла успешно да планира свој развој и опстане на савременом тржишту, неопходно је да одговори на актуелне културне потребе и прати трендове у друштву. Развој установе се остварује кроз подстицање нових културних интересовања и ширење публике,

која је укључена у стваралачке активности креиране у оквиру програмских садржаја. Опстанак на тржишту зависи од способности установе да својим производима и услугама задовољи променљиве захтеве публике, чиме се успоставља динамичан однос између културних потреба и њиховог задовољења.

Суштински, културне потребе могу се посматрати кроз две основне димензије: оне које се односе на стварање и производњу културних садржаја и оне које су усмерене на доживљај и конзумацију културних добара. Прва димензија обухвата активности које доприносе настанку и развоју нових уметничких и културних форми, док друга подразумева активно учешће публике у коришћењу и доживљају тих садржаја (Никодијевић 2010: 26–28). Разумевање и интеграција ових аспеката у програмску политику установе представљају кључ за дугорочни развој и одрживост установа културе у савременом контексту. У античко доба једно од централних места филозофских расправа је посвећено уметности. Платоновски филозофски оквир за размишљање о карактеру уметности чине идеална држава и друштвене делатности поданика који јој служе. Душевне делатности које Платон разликује и истиче су тројаке:

- 1) Ум са мудрошћу као врлином која га прати;
- 2) Срце и врлином и храбрости;
- 3) Чулна пожудност са врлином самосавлађивања (Зуровац 1997: 7).

Снагу поданика Платонове идеалне државе јачају само оне делатности које у себи носе велике, у првом реду божанске идеје. Идеје, а не предмети су основа егзистенције. Дакле, Платон, супротно од данашњег владајућег филозофског становишта, полази од тога да појмови и идеје, а не предмети имају претходну егзистенцију те је у том смислу уметност већ по себи подржавање сенки и тиме двоструко удаљена од саме егзистенције (Платон 2002: 5). За Платона овакав карактер уметности, у првом реду песништва, разлог је да се уметност прогласи делатношћу која наноси штету држави и угрожава њене темељне врлине.

Уметност која би држави и појединцу била од користи треба да приказује божанства као савршену бићу, а не да подражава нешто друго, да се из подражавања не би развило штетно изједначавање са нечим лошим. Зато Платон наглашава да поезија и друге уметности које су подражавалачке, то јест „сенке сенки“, не васпитавају него развеселавају (2002: 6). Уметност као таква није од значаја за практични живот идеалне Платонове државе. Штавише, она му наноси штету. Права уметност мора, према Платону, у својој основи имати велике божанске идеје, јер идеје, а не предмети су садржаји претходне егзистенције.

Аристотел такође сматра да је карактер уметности миметички и подражавалачки, али донекле прави отклон у односу на Платоново становиште које у самом човеку не види стваралачке моћи, већ их приписује репродуковању вечне идеје и претходно постојећих природних форми. За разлику од Платона, сматра да је то корисно и да је заправо дужност уметности да подражава стварност, природну и људску, али начином која ствара типове, парадигме. Подражавајући и стварајући парадигме, уметност уједно преображава и превазилази непосредну стварност, стварајући тиме нову уметност стварности (Аристотел 1955: XXXVII). У бити те нове уметничке стварности налазе се велике идеје.

По Аристотелу, међу уметностима постоје разлике у средствима, предметима и начинима подражавања. Оно што је сам предмет подражавања међусобно разликује поједине уметности – рецимо, трагедију од комедије. Такође, исти предмети у уметности могу бити подражавани на различите начине – рецимо, песничко казивање и прозно приповедање. Аристотел настоји да проникне у саму суштину уметничког стварања, односно подражавања, трагајући за њом у самој природи људске врсте.

Позната је околност да сами уметници врло ретко износе своја мишљења о пореклу и карактеру стваралачких потреба. Управо због тога, интересантно је мишљење вајара Огиста Родена, једног од најпознатијих стваралаца, које се надовезује на ставове античких мислилаца да уметник својом чулном осетљивошћу открива унутрашњу стварност (Никодијевић 2006: 116). Пол Гоген о стваралаштву говори као о одговорима на питања одакле долазимо и ко смо (Никодијевић 2006: 118), а наш угледни сликар Љуба Поповић констатује да његове слике долазе потпуно неконтролисано, из једног подземног извора о којем он нема сазнања (Никодијевић 2006: 120).

Унутар сложених односа између ствараоца и публике, важно место заузимају и психолошки аспекти доживљаја уметничког дела. Психоаналитичка тумачења, посебно она која анализирају процесе стварања и рецепције, указују на постојање два нивоа уживања: један се односи на форму, такозвано претходно уживање, а други на садржину, такозвано право уживање. У овом моделу уметничка форма представља привидну структуру која прикрива дубље емотивне и когнитивне ефекте самог садржаја. Стваралачки и доживљајни акт, дакле, одвија се у сфери унутрашње интиме, како уметника, тако и публике, што додатно отежава његово поједностављено тумачење. У контексту анализе модела управљања установама културе, важно је имати у виду и психолошке аспекте који утичу на стваралаштво и доживљај уметности. Теорије попут Масловљеве хијерархије потреба (Maslow 1982: 23) указују на значај самоостварења и естетских стремљења као покретача учешћа у културном животу. Уважавање ових дубљих мотива доприноси креирању садржаја који одговарају стварним потребама публике, чиме се подстиче иновативност, афирмише уметнички рад и унапређује позиција установа културе у савременом друштву. Овакво тумачење људских потреба, које одбацује фиксну и универзалну хијерархију у корист флексибилне и динамичне структуре, отвара нове могућности за разумевање мотивације у области културе. Истраживања културних навика грађана Србије (Опачић–Субашић 2016) указују на значај контекстуалног сагледавања потреба, што је од суштинске важности за савремене приступе управљању установама културе. У том смислу, праћење променљивих културних мотива и навика публике постаје стратешки ресурс за институционално позиционирање, маркетиншке активности и подстицање стваралаштва. Такав приступ доприноси еволуцији управљања, од статичног, административног модела ка флексибилном, адаптивном систему који одговара савременим друштвеним токовима и потребама за креативним изразом.

СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ СТВАРАЛАШТВОМ КРОЗ ВРЕДНОСНУ ЛОГИКУ У САВРЕМЕНОМ КУЛТУРНОМ ОКРУЖЕЊУ

Културне и креативне индустрије данас представљају не само значајан сегмент економије већ и носиоца идентитета и вредности једног народа. У Србији, као и у другим земљама, креативна предузећа и установе културе имају кључну улогу у стварању и ширењу културних производа који имају истовремено уметнички и економски значај. Управљање овим институцијама захтева интеграцију различитих аспеката – од креативних и уметничких до економских и социјалних.

Креативна предузећа у Србији суочавају се са тржишним изазовима који захтевају стратегије усмерене ка подстицању аутентичног развоја уметности и културе. Разумевање њихове позиције на тржишту подразумева интердисциплинарни приступ који обухвата културолошке, економске, политичке, естетске и социолошко-уметничке аспекте. С обзиром на то да су културни производи плод интелектуалног рада, њихова вредност почива на уметничким талентима који се манифестују кроз стварање, производњу, умножавање и дистрибуцију (Драгићевић Шешић – Стојковић 2007: 21).

Питање како организације у области културе и креативних индустрија треба да управљају својим процесима и ресурсима у циљу оптимизације учинка и постизања одрживог развоја, постаје све значајније у савременом контексту. У том процесу вредносна логика игра пресудну улогу у дефинисању стратегија које омогућавају континуирано стварање и афирмацију културних и уметничких производа (Јовановић 2019).

Управљање креативним предузећима подразумева пажљиво управљање уметничким и културним потенцијалима уз истовремену оријентацију према тржишту и економским факторима. Вредност културног производа није само у његовој материјалној форми, већ и у културној, естетској и друштвеној димензији која је нематеријална и тешко мерљива. Тиме, она је усмерена ка стварању уметничке вредности, али истовремено мора бити свесна тржишних закона који подразумевају економску изводљивост и одрживост.

Тиме се јавља потреба за пажљивим балансом између аутентичности и комерцијализације, где се морају узети у обзир различити интереси, од очувања уметничке слободе и истраживања нових уметничких израза, до задовољавања тржишних и економских потреба које осигуравају континуитет рада ових установа.

Разумевање вредности у креативним индустријама захтева мултидисциплинарни приступ, који укључује не само стручњаке из области културе, већ и економисте, менаџере, социологе и политичке теоретичаре. Овај интегрисани приступ омогућава дубље разумевање феномена који стоје иза културног предузетништва и пружа кључне алате за изградњу стратегија, које ће обезбедити стабилан раст и опстанак уметничких институција у савременом економском и друштвеном контексту.

Уметнички рад представља посебан облик људског рада и веома је тешко његову специфичну вредност изразити на тржишту. Уметнички рад се разликује од рада произвођача обичне робе по томе што га одређују његови експресивни квалитети, а не његова функционалност, или количина техничке меродавности коју поседује (Codeluppi 1995: 120). У погледу употребне вредности – што је у конкретном случају естетска димензија уметничког дела – уложени стваралачки рад важи само квалитативно, док у погледу тржишне вредности тај рад има само квантитативна обележја, пошто је већ сведен на људски рад без разматрања уметничког квалитета.

Повезаност уметности и рада је двострука: уметност је и вид рада и производ рада. С обзиром на то да је тржишна вредност рада искључиво квантитативна, могуће је доводити у корелацију сваку врсту рада, па и уметничко стваралаштво, јер га робом чини његова разменска вредност. Са становишта тржишних принципа није од значаја што је примарна природа уметничког рада другачија. Најнепосредније изједначавање, односно изједначавање са другим робама се врши ценом.

Цена је новчани облик робе. Претварање уметничке вредности у новчану вредност представља основни услов да оно почне у стварности да делује, јер тржиште, роба/уметничко дело и новац представљају незаобилазне посреднике између уметника и рецепијената доживљаја (Ранковић 1967: 99). Новац је универзални еквивалент у размени и он убрзава и уопштава размену. Међутим, функција новца у односу на уметнички рад је противуречна, она је и позитивна и негативна. Новац омогућава размену уметничког рада са било којом другом врстом рада. Деловањем тржишних односа уметник постаје продавац, а рецепијент (прималац доживљаја) постаје купац уметничког дела. Тиме естетски однос прераста у својински однос. С обзиром да је уметничка вредност суштинска вредност уметничког дела, она представља квалитативну, а цена квантитативну суштину као квантитет признате вредности неког уметничког рада.

Уметничка вредност представља квалитативни скуп посебности уметничког дела, који се остварује независно од количине утрошеног рада. Ипак, коначна валоризација уметничког дела дешава се тек на тржишту, где оно добија и материјалну вредност. Друштвена афирмација уметничког дела одвија се на два нивоа – кроз критичке оцене и друштвена признања, с једне стране, и кроз тржишну цену, с друге. Иако естетска валоризација доноси уметнику морално признање, тржишна вредност обезбеђује му материјалну надокнаду (Janjić-Maksimović i dr. 2016: 8–12). Уметник је често у положају да тежи постизању оба вида валоризације, али се дешава да дела која добију високе естетске оцене не остваре одговарајућу тржишну вредност, и обрнуто. Поред тога, на

цену уметничког дела често утичу и фактори који нису искључиво естетске природе, што отежава утврђивање јединствених параметара за одређивање његове вредности.

Немогућност успостављања јединствених параметара за вредновање уметничких дела проистиче из саме природе уметничког стваралаштва, чији су суштински императиви индивидуалност и оригиналност. Стваралачка оригиналност, као један од кључних квалитета и вредности уметничког дела, заснована је на специфичности и непоновљивости уметничке индивидуалности. Ова јединственост, која произлази из личног уметничког израза чини сваки уметнички чин аутентичним и несводивим на унапред дефинисане критеријуме вредновања. Управо та непредвидивост и необухватљивост уметничког стваралаштва стварају изазов у одређивању објективних параметара за процену уметничке вредности. У уметности није могуће установити ни елементарни ниво општег и заједничког, ни у стваралачком ни у доживљајном домену (Ђукић 2010: 53). Уместо тога постоје небројене посебности за које је немогуће наћи заједнички еквивалент.

Кључни проблем тржишног вредновања уметничких дела лежи у стварању привида да је тржишна цена одраз њихове естетске вредности, што уметници често потенцирају. Међутим, ова претпоставка је погрешна, јер тржишни механизми по својој природи функционишу на квантитативним принципима, док је естетска вредност уметничког дела квалитативне природе. У складу с робно-новчаном логиком, уметнички рад који се не размењује на тржишту може бити перципиран као друштвено ирелевантан, иако његова естетска вредност може бити значајна. Отуда је очигледно да тржишна логика никада не може у потпуности обухватити значење и вредност уметничког дела, јер су ти аспекти у крајњем исходу одређени људским судом и перцепцијом. Уметничка вредност може се предметити на различите начине. Уметничка дела чији су резултати трајно фиксирани, попут књижевности, сликарства и архитектуре, поседују естетски непосредно активну егзистенцију. С друге стране, сценско-музичке уметности, позориште и филм, где резултати стваралачког рада нису коначно опредмећени, имају естетски посредно активну егзистенцију. Ови различити облици опредмећивања уметничке вредности додатно усложњавају процес њиховог вредновања у тржишном контексту (Драгићевић Шешић – Стојковић 2007: 47).

Дакле, начини опредмећења у уметности су различити и сложени. Од тога зависе модалитети њиховог појављивања на тржишту, односно видови њихове презентације. У данашње време питања естетског вредновања уметничког стваралаштва су подручје истраживања једног посебног огранка естетике – аналитичке естетике. У оквиру анализе естетске вредности једно од питања које ова дисциплина има у виду је управо питање „естетског опредмећења у уметности“. Да ли уметничко дело мора да има свој материјални израз, односно да ли је по својој примарној природи физичка или духовна категорија? Да ли уметничко дело постоји у уметнику као ментална категорија коју гради његова интуиција, да ли оно то постаје кроз један процес артикулације који је својствен уметнику, или о уметничком делу можемо говрити само кад постоји конкретна уметничка форма (Волхајм 2002: 37).

Део аутора који се баве овом проблематиком сматра да у теорији уметничко дело није физичко, већ је духовно, па до њега немамо непосредан чулни приступ, иако се сматра да смо у стању да га претпоставимо, или да га наслутимо, или да га уз помоћ маште створимо из оног предмета у свету који је његов траг или оличење (Волхајм 2002: 38). Према другима, уметничко дело се разликује од физичких предмета, не у смислу да је неопажено, већ зато што има само чулне одлике (оно, на пример, нема природњених или историјских одлика) које нису отворене за непосредно или директно посматрање (Wollheim 2001: 38). Дакле, у теорији се о природи уметничког дела у смислу „опредмећености“ размишља двојачко – као о идеалним, односно духовним и као о апсолутно предметним категоријама.

Када говоримо о естетској вредности уметничког дела, она се не везује ни за једну посебну суштинску вредност. Иако се у естетици на томе највише инсистира, не постоји потврда ни да је „ле-

по“ универзална естетска вредност. Новија размишљања у оквиру аналитичке естетике указују на различите могућности приступа овом феномену.

Први се односи на приписивање естетске вредности као појаве и тројаке могућности у вези са оним чему се приписује естетска вредност, односно самој уметности, појединим уметничким делима или карактеристикама, било уметности, било уметничким делима (Wollheim 2002: 184). Други приступ се односи на утврђивање статуса естетске вредности, где се указује на четири могућности: реализам, објективизам, релативизам и субјективизам (Wollheim 2002: 185). По реализму естетска вредност је независна од било које врсте искуства и психолошких одлика људског бића. Објективизмом објашњавамо посебно интересовање за естетске вредности које делом зависе од искуства, а оно поседује велики распон и различите реакције (непосредну, накнадну, намештену, спонтану...). Овоме се може супротставити и становиште да искуство за сваког појединца има другачије значење, што је становиште релативизма. Становиште субјективизма потврђује да су естетске вредности објективне, али да ми немамо никакав начин да сазнамо да ли такве вредности постоје (Wollheim 2002: 187).

Општа одлика утврђивања естетске вредности је да је централно становиште резервисано за посматрача. Уметник је стваралац уметничког дела које чини скуп боја, облика, звукова и ту почиње његова улога, што је једна ситуација за просуђивање. Међутим, стање завршеног уметничког дела није само опажајна ситуација, јер је уметничко дело и својеврстан ментални ентитет. Поставља се питање: Шта се догађа са менталном ситуацијом у којој је уметничко дело настало и чија је оно експресија, и како оно производи доживљајну ситуацију? У такозваном херменеутичком троуглу уметности, који чине уметник, његово дело и прималац, свакако да примарно место припада уметнику јер је он носилац стваралачке енергије из које настаје уметничко дело (Зуровац 1997: 8).

Зато читавај естетској проблематици можемо прићи са аспекта уметника-ствараоца. Међутим, са истим правом се може рећи да постоји један егзистенцијални континуум уметности у чијој основи лежи доживљајни континуум читавих генерација прималаца уметности у свету. Они чине свет уметности живим и делотворним (Ранковић 1967: 60).

Тржиште које данас имамо у сегменту уметности веома се разликује од онога што је представљало тржиште у ранијим раздобљима и тиме имамо релативно нову традицију, чији се почеци и развој везују за масовну индустријску производњу уметничких дела. Нови медији и њихов тржишни утицај омогућили су да се у практичном смислу направи још већи раскорак између уметничке и новчане вредности уметничких дела. О материјалној надокнади за уметнички рад више одлучује тржиште и његови критеријуми него реална уметничка/стваралачка вредност. Данас се креативна предузећа све више сматрају алатима одрживог развоја и могу се руководити разним вредносним логикама. Чињеница да стварају „нова добра“ и „искуствена добра“ доводи до веома блиске повезаности између стараоца у уметности и доживљаваоца. Рецимо, сценска и ликовна уметност сведоче о повезаности између ствараоца уметничких дела и њихових конзумента.

Димензију вредносног ланца ова добра попримају када достигну одређену величину, односно морају решавати проблеме везане за дистрибуцију (Janjić–Maksimović i dr. 2016: 9). Могу попримити димензију „вредносне мреже“ зависно од природе производа, када је, рецимо, учинак моде у питању (где је очит пример снововског ефекта или тзв. придруживања већини). Из ових разлога су питања везана за управљање стваралаштвом изузетно важна. Веома је тешко развити стратегије и приходовне моделе за управљање у областима културе, нарочито у нашим условима у којима у креативном сектору постоји много проблема. Ипак, својеврстан је изазов направити методолошки алат који може помоћи у управљању овим организацијама.

Огроман развојни потенцијал у области културе је управо у чињеници да се уметност не ослања на капитал, већ на креативност и таленат којима су управо сиромашне земље изузетно обдарене. Све више се намеће логика да и предузећа из области културе морају стварати економску вредност да би могла покрити своје трошкове, да би могла покрити будућа улагања и наградити своје ствараоце или осниваче.

Понекад друштвена вредност није у сразмери са економском вредношћу, из тих разлога бесплатан улаз који је, рецимо, у нашим установама културе уобичајен превазилази тржишну вредност, али се поставља питање независности и подстицања креативности у овим условима. Ради схватања како нематеријална средства увећавају економску вредност и шта су то стратегије управљања у креативним индустријама, неопходно је разумети четири категорије вредносних чинилаца:

- *Цена* – највећи број предузећа разуме и зна да контролише своје трошкове, али то није случај и са ценом културних услуга/производа.
- *Функционалност* – све што се тиче доступности културних производа или услуге.
- *Различитост/оригиналност* – нешто што дефинише бренд, углед, уметничку вредност. Оно што је важно за било коју врсту уметничких производа.
- *Припадност/ умна блискост* – све што се тиче поверења, заједничких вредности, уверења, има искуствену димензију или жељу за повезаношћу, вредности које су рецимо битне за ликовне уметности (Ђукић–Дојчиновић и др. 2007: 327).

На основу свега можемо да изведемо одређене закључке, пре свега да и установе у области културе морају да у новим условима пословања прате логику вредносних стратегија управљања. Оно што их разликује је одабир стратегије, односно комбинације различитих логика управљања, које нуде избор између вредносних чинилаца: смањивања трошкова, постизања високе функционалности, оригиналности (бренд, углед, имиџ) и осећаја припадности, дефинисане као све оно што доприноси спуштању баријера и изградњи поверења између корисника производа (Janjić–Maksimović i dr. 2016: 11).

Установе културе у Србији све чешће примењују комбиноване стратегије управљања, при чему границе између појединачних приступа остају замагљене, а успешност деловања зависи од истовременог активирања више различитих механизма. Поред развоја функционалности и програмске понуде, кључни маркетиншки ресурси, попут изградње поверења и препознатљивог имиџа установе, постају пресудни за лојалност публике. Интелектуално власништво, као облик нематеријалног капитала, такође добија све већу тежину у укупном позиционирању институције.

Иако цена остаје традиционални чинилац, она није једини критеријум, већ се мора разматрати у ширем контексту вредности културног производа, који произлази из креативног рада и уметничких талената. То управљању у култури даје додатну димензију неизвесности и турбулентности, јер се реакција публике често не може предвидети у тренутку настанка програма. Овај феномен је очигледан у пракси локалних културних центара, као што су Културни центар Новог Сада или Градски културни центар у Ужицу, који уз ограничене ресурсе развијају иновативне програме и неформалне приступе публици.

У таквом окружењу идеје се често реализују у „ад хок“ условима, уз брзу адаптацију на повратне реакције, што од менаџмента захтева висок ниво флексибилности и осећаја за динамику тржишта културе. Фактори који се морају узети у обзир су и доступност информација о културним производима/услугама. Као алтернативна стратегија, важно је и бити бржи од других, посебно ако је преовлађујућа нематеријална димензија, а ако материјална димензија има активну улогу, не сме се занемарити рекламирање бренда, дизајн услуга и квалитет дизајна.

У пракси установа културе у Србији, као што су Културни центар Новог Сада и Студентски културни центар Нови Сад, уочава се потреба за истовременом применом више управљачких стратегија. Управљање се често одвија у условима неизвесности, где се реакција публике не може унапред предвидети, а идеје се развијају спонтано и неретко у „ад хок“ моделу (Томка 2015: 124). У таквом контексту границе између различитих приступа су замагљене, а успешност рада зависи од флексибилности, иновативности и способности да се у реалном времену одговори на промене у културним потребама заједнице. Истовремено, у обрачуну укупне вредности културног производа морају се узети у обзир и фактори као што су интелектуално власништво, нестабилност тржишта и уметничка аутономија. Оваква пракса потврђује да ефикасно управљање у култури не може почивати на унапред задатим моделима, већ захтева прилагођавање, праћење друштвених токова и активно учешће публике у обликовању културне понуде.

Ови центри, кроз организовање фестивала, концерата, креативних радионица и сарадњу са младима и независним уметницима, развијају паралелно и своју функционалност, препознатљив имиџ и поверење публике, што су важни нематеријални ресурси у процесу изградње културне лојалности (VOICE, 2023). Управљање је прилагођено потребама младе публике, а програми се осмишљавају, реализују и ревидирају спонтано, у складу са трендовима и оцена публике. Као што је приказано у табели 1 испод, установа културе данас не може почивати на једностраним моделима, већ се захтева интеграција различитих управљачких пракси у складу са динамиком тржишта, очекивањима публике и специфичностима креативног процеса.

Табела 1. Преглед стратегијских изазова и примењених модела управљања у пракси културних центара.

Стратегијски изазов	Начин управљања у пракси КЦНС/СКЦНС
Непредвидиви одзив публике	Програмска понуда се редовно прилагођава („ад хок“)
Безвременска оцена вредности	Насупрот фиксном ценовном моделу, приоритет су партнерства и комплексна заједница
Маркетинг и имиџ	Ивенти и фестивали промовишу поверење и лојалност публике
Интелектуално власништво	Дигитална и издавачка продукција као нематеријални капитал
Ауторска анализа на основу званичних програма и активности КЦНС и СКЦНС (КЦНС 2024, СКЦНС 2024).	

Савремени модели управљања установама културе све више почивају на динамичком прилагођавању, при чему избор стратегије зависи од читавог низа фактора, институционалне структуре, извора финансирања, фазе развоја културног производа и специфичности циљне публике. Уместо фиксне и универзалне стратегије, пракса указује на то да је реч о процесу континуиране адаптације у циљу очувања конкурентности, јавне релевантности и одрживости. Да би оствариле дугорочни развој, установе културе не могу се ослањати искључиво на економске индикаторе, већ морају тежити сталном проширењу базе публике и унапређивању културне понуде.

Уколико се такав модел сагледа у ширем друштвеном контексту, уочава се да социоекономске неједнакости утичу на могућности културне партиципације. Док један део становништва остаје ограничен на задовољавање основних егзистенцијалних потреба, код других се јављају девијантни облици понашања као реакција на системску ускраћеност. Уметничка сцена, под утицајем ових друштвених турбуленција, све више тежи формама које су естетски поједностављене и комерцијално прилагођене, нудећи површну ескапистичку утеху, али без дубљег потенцијала за трансформацију стварности. Отуда је задатак установа културе не само да прате тржишне захте-

ве, већ и да стратешки осмишљавају програме који могу понудити смисао, критички став и културну еманципацију у срединама у којима је она најпотребнија.

ЗАКЉУЧАК

Стваралаштво је неодвојиво од друштвених, економских и политичких оквира у којима се развија, а ефикасно управљање културним институцијама захтева дубоко разумевање ових динамика. Управљање стваралаштвом не може бити успешно без дубоког разумевања социолошких аспеката културе, који осветљавају њену узајамну везу са друштвом. Овај процес не обухвата само индивидуалну креативност, већ и колективне културне праксе које имају дубок утицај на друштвене и политичке промене. Стваралаштво, у том контексту, није само средство за естетску изразност, већ и канал за трансформацију друштвених вредности и идентитета, чиме постаје основни покретач иновација и социјалних промена. Културна политика у Србији последњих деценија развијала се у контексту изражених институционалних и економских изазова, што је оставило видљиве последице на функционисање установа културе. Уместо да буду подстицајни простори иновације и креативног изражавања, многе установе су се временом усмериле ка задовољавању административних процедура и формалних захтева, што је ослабило њихову мисију подршке стваралаштву.

У таквом окружењу, руководиоци установа културе имају одговорност да преузму активну улогу у подстицању креативног потенцијала својих тимова, кроз развој отворених, партиципативних и мотивационих модела управљања. Истовремено, све израженији захтеви тржишта захтевају од установа проналажење равнотеже између уметничке слободе и економске одрживости. Изостанак јасне визије, заједно са нефлексибилним управљачким праксама и нефункционалном организационом структуром, често доводи до смањења мотивације и слабљења продуктивности запослених. Због тога је неопходно унапређивати моделе управљања који повезују подршку стваралаштву са елементима ефикасности, отворене комуникације и професионалне одговорности.

Усвајањем иновативних приступа који комбинују инклузивност, транспарентност и подстицајну управљачку праксу установе културе могу не само побољшати своју тржишну позицију већ и обезбедити дугорочну мотивацију запослених и већу културну релевантност. Највећи изазов остаје усклађивање креативних слобода са пословним интересима, али управо стваралаштво, у својој непредвидивости и аутономности, остаје кључни ресурс одрживог развоја културног сектора.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Aleksander, V.D. (2007). *Sociologija umetnosti: Istraživanje lepih i popularnih formi*. Beograd: Klio. [[Google Scholar](#)]
- Alexander, J., & Smith, P. (2005). Snažan program u kulturnoj sociologiji: elementi strukturalne hermeneutike. *Sociol Theory*, 22(1), 135-150. [[Google Scholar](#)]
- Aristotel. (1955). O pesničkoj umetnosti. *Kultura, iz Predgovora*, XXXVII. [[Google Scholar](#)]
- Codeluppi, V. (1995). *Tržišna komunikacija*. Beograd: Klio. [[Google Scholar](#)]
- Dragićević Šešić, M., & Stojković, B. (2007). *Kultura, menadžment, animacija i marketing*. Beograd: Klio. [[Google Scholar](#)]
- Đukić Dojčinović, V., & Srećkov, D. (2007). Strateška analiza kao osnova strateškog planiranja i razvoja kulture u AP Vojvodini. *Zbornik radova fakulteta dramskih umetnosti*, br. 11-12. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti, 319-348. [[Google Scholar](#)]
- Džemidok, B. (2002). Umetnost, kulturni identitet i globalizacija. *Filozofski vesnik*, vol XXIII, br. 3. [[Google Scholar](#)]
- Eagleton, T. (2000). *The idea of culture*. Oxford: Blackwell Publishing. [[Google Scholar](#)]
- Herder, J.G. (1784/1791). *J. G. Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit*. Berlin: Weidmann. [[Google Scholar](#)]
- Ilić, M. (1991). *Sociologija kulture i umetnosti*. Beograd: Naučna knjiga. [[Google Scholar](#)]
- Janjić, D., & Maksimović, S. (2016). Povezanost strategijskog planiranja u odnosu na budžetske procese. In: *The National Scientific Conference - Law 2016*. (pp. 43-56). Beograd: Fakultet za industrijski menadžment: Univerzitet Union. [[Google Scholar](#)]

- Jovanović, Đ. (2019). *Vodič kroz lavirinte državne uprave za buduće profesionalce u kulturi*. Drugo dopunjeno izdanje. Beograd: Desk. [Google Scholar]
- KCNS - Kulturni centar Novog Sada. (2024). Zvanični programski sadržaji i aktivnosti. Retrieved from <https://kcns.org.rs/> on 15. 6. 2025.
- Kłoskowska, A. (2005). *Sociologija kulture*. Beograd: Čigoja štampa. [Google Scholar]
- Koković, D. (2005). Uzroci kašnjenja u konstituisanju nekih socioloških disciplina kod nas. In: *Sto godina sociologije u Srbiji*. (pp. 195-210). Beograd: Srpsko sociološko društvo. [Google Scholar]
- Koković, D. (2013). Kriza kulture u Srbiji. *Sociološki pregled*, 47(3), 385-401. [Google Scholar]
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard: University Press. [Google Scholar]
- Mandić, T., & Ristić, I. (2014). *Psihologija kreativnosti*. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti: Institut za pozorište, film, radio i televiziju. [Google Scholar]
- Maslow, A.H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit. [Google Scholar]
- Mikić, H. (2015). *Lokalni razvoj & Kulturne industrije*. Beograd: Fondacija Grupa za kreativnu ekonomiju. [Google Scholar]
- Ministarstvo kulture i informisanja. Kreativna Evropa. Retrieved from <https://www.kreativnaevropa.rs/>. [Google Scholar]
- Nikodijević, D. (2006). *Marketing u umetnosti*. Beograd: Megatrend univerzitet. [Google Scholar]
- Opačić, B., & Subašić, B. (2016). *Kulturne potrebe i navike građana Srbije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. [Google Scholar]
- Petrović, R. (1978). *Osnovi sociologije kulture*. Beograd: Zavod za udžbenike. [Google Scholar]
- Platon. (2002). *Država (Πολιτεία, Politeia, oko 380. p.n.e)*. Peto izdanje. Preveli A. Vilhar, B. Pavlović. Beograd: Beogradski izdavački grafički zavod. [Google Scholar]
- Prnjat, B. (1986). *Kulturna politika*. Beograd: Savremena administracija. [Google Scholar]
- Ranković, M. (1967). *Sociologija umetnosti*. Beograd: Umetnička akademija. [Google Scholar]
- Redfield, R. (1947). The Folk Society. *American Journal of Sociology*, 52(4), 293-308. [Crossref] [Google Scholar]
- Russell, P. (2010). Globalizing the Creative Industries Concept: Travelling Policy and Transnational Policy Communities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(2), University Press, 119-139. [Crossref] [Google Scholar]
- SKCNS - Studentski kulturni centar Novi Sad. (2024). Program delatnosti ustanove. Retrieved from <https://skcns.org> on 15. 6. 2025.
- Šuvaković, U.V., & Šutović, M.M. (2013). Humanistički društveni razvoj kao pretpostavka opstanka ljudske kulture. *Sociološki godišnjak*, 8, 157-168. Retrieved from <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1840-15381308157Q> on 18. 4. 2025. [Crossref] [SCindeks] [PDF] [Google Scholar]
- Tadić, D. (2021). Desk Kreativna Evropa Srbija kao jedinstveni akter sistema kulture u Srbiji: misija i aktivnosti. *Homo Europaeus i globalna mesta Evrope, Kreativna Evropa - Izveštaj*. Retrieved from <https://www.seecult.org/sites/default/files/attachments/forum-kreativnaevropa-beograd-program.pdf> on 18. 4. 2025. [Google Scholar]
- Tomić, T. (2018). *Kulturni obrasci i savremene prakse: Sociološka i antropološka istraživanja*. Novi Sad: Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu. [Google Scholar]
- Tomka, G. (2015). *Publika kao diskurzivna formacija sistema kulturne produkcije*. Doktorski rad. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti. [Google Scholar]
- VOICE. (2023). Vojvodanski istraživačko-analitički centar (VOICE). Retrieved from https://voice.org.rs/novi-sad-i-epk-paralelni-sistem-odlucivanja-koji-se-nece-moci-kontrolisati/?utm_source=chatgpt.com on 15. 6. 2025. [Google Scholar]
- von Pufendorf, S. (1688). *De iure naturae et gentium [O pravu prirode i naroda]*. (Ed. & trans. by B. Strauss). Oxford: Clarendon Press. [Google Scholar]
- Wollheim, R. (2002). *Umetnost i njeni predmeti*. Beograd: Klio. [Google Scholar]
- Žolt, L., & Koković, D. (2017). *Sociologija kulture sa elementima kulturne antropologije*. Beograd: Mediteran publishing. [Google Scholar]
- Zurovac, M. (1997). *Detinjstvo i zrelost umetnosti*. Prva knjiga. Beograd: Plato. [Google Scholar]

Management of creativity: Perspectives and development in the sector of culture in Serbia

Abstract:

Culture, as a complex social phenomenon, represents the integration of material and spiritual aspects of human life, encompassing artistic expressions, ways of life, customs, moral values, language, and education. This paper explores the challenges and dynamics of managing cultural institutions in Serbia, with a focus on their adaptation to contemporary cultural and economic trends. Cultural institutions, as bearers of cultural identity and heritage, are tasked with fostering creativity and preserving cultural values while simultaneously responding to the demands of efficient and sustainable management. Given the complexity of the cultural sector, successful management of these institutions requires an interdisciplinary approach that integrates cultural, sociological, economic, political, and aesthetic dimensions. In Serbia, where cultural institutions operate within the context of post-transitional changes and shifting socio-economic conditions, their survival and development depend on their ability to address key issues such as their role in the cultural market, funding models, external positioning, and audience engagement. Although these institutions do not primarily aim for profit generation, their sustainability hinges on their capacity to balance artistic freedom with market imperatives. The paper analyzes the evolution of approaches to managing cultural institutions in Serbia, emphasizing the importance of fostering creativity and innovation as key drivers of institutional success and societal recognition. By developing new management models, cultural institutions can enhance their efficiency, strengthen their position in the cultural landscape, and ensure the continuous growth of the creative industries.

Keywords: cultural institutions; cultural policy; creativity management; cultural product; creative industries