

<https://doi.org/10.54937/refl.2026.10.1.7-21>

Kultúrne dedičstvo regiónu Liptov ako faktor formovania medzinárodného manažmentu

Cultural Heritage of the Liptov Region as a Factor in the Formation of International Management

Iveta UBREŽIOVÁ, Jozef ZENTKO, Katarína MIČUDOVÁ

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá hodnotením kultúrneho dedičstva a jeho významu v kontexte medzinárodného manažmentu na príklade regiónu Liptov na Slovensku. Hlavným cieľom príspevku je analyzovať a zhodnotiť potenciál kultúrneho dedičstva, ktoré je dôležitým faktorom ovplyvňujúcim regionálny rozvoj a jeho uplatnenie v medzinárodných manažérskych aktivitách. Na základe metód pozorovania, analýzy a syntézy charakterizuje význam interkultúrnej komunikácie a medzinárodného manažmentu v oblasti cestovného ruchu. Zdôrazňuje úlohu kultúrneho dedičstva ako dôležitého nástroja rozvoja turizmu a posilňovania regionálnej identity. Zároveň poukazuje na podporu kultúry a kreatívneho priemyslu v Európskej únii, ktorá prispieva k rozvoju inovácií, kultúrnych aktivít a konkurencieschopnosti regiónov. Teoretické východiská sú doplnené o využitie regiónu Liptov ako významnej turistickej destinácie Slovenska, ktorá efektívne využíva svoje prírodné a kultúrne bohatstvo v kontexte medzinárodného manažmentu. Príspevok sa venuje aj možnostiam praktického využitia kultúrneho dedičstva pri tvorbe turistických produktov a pri rozvoji turizmu samotného.

Kľúčové slová: Interkultúrna komunikácia. Medzinárodný manažment. Kultúrne dedičstvo. Cestovný ruch. Kreatívny priemysel. Liptov.

Abstract

The paper deals with the evaluation of cultural heritage and its importance in the context of international management, using the example of the Liptov region in Slovakia. The main attention of this article is to analyse and evaluate the potential of cultural heritage as an important factor influencing regional development and its application in international managerial activities. Based on the methods of observation, analyses and synthesis, the paper also characterizes the importance of intercultural communication and intercultural management in the field of tourism. It highlights the role of cultural heritage as an important tool for tourism development and for strengthening regional identity. At the same time, it points to the

support of culture and creative industries in the European Union, which contributes to the development of innovation, cultural activities and the competitiveness of regions. The theoretical background is complemented by the example of the Liptov region as an important tourist destination in Slovakia that effectively uses its natural and cultural wealth in the context of international management. The paper also focuses on the possibilities of practical use of cultural heritage in the creation of tourism products and in the development of tourism itself.

Keywords: Intercultural communication. International management. Cultural heritage. Tourism. Creative industries. Liptov.

JEL Classification: N3, N9, R0

Úvod

Kultúrne dedičstvo tvorí dôležitú súčasť národnej identity, historickej nadväznosti a spoločenskej stability. V podmienkach globalizovaného sveta, v ktorom sa štáty a regióny snažia zachovať svoju jedinečnosť a kultúrnu osobitosť, získava kultúrne dedičstvo nový význam. Postupne sa stáva integrálnou súčasťou ekonomických stratégií, regionálneho rozvoja, cestovného ruchu, ako aj moderných manažérskych prístupov. V súčasnom svete nadobúdajú otázky medzinárodného manažmentu a podnikania čoraz väčší význam. Globalizácia, technologický pokrok a rozširovanie svetového trhu vytvorili podmienky, v ktorých podniky už nemôžu fungovať len na úrovni domáceho trhu (Friedman, 2007; Hill, 2021). Namiesto toho čoraz častejšie expandujú do zahraničia, nadväzujú cezhraničné obchodné vzťahy a prispôbujú sa kultúrnym, právnym a ekonomickým rozdielom rôznych krajín (Ghemawat, 2018). Medzinárodný manažment ako multidisciplinárna oblasť zahŕňa riadenie organizácií v globálnom prostredí, pričom sa zaoberá nielen stratégiou a plánovaním, ale aj interkultúrnou komunikáciou, riadením ľudských zdrojov a adaptáciou produktov a služieb na lokálne trhy (Deresky, 2017; Wild & Wild, 2019). Vzhľadom na zvyšujúcu sa prepojenosť svetových ekonomík sa schopnosť efektívne riadiť medzinárodné podnikanie stáva kľúčovým faktorom úspechu firiem pôsobiacich mimo hraníc svojej krajiny (Cavusgil et al., 2020). Medzinárodný manažment predstavuje proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly podnikateľských aktivít, ktoré prekračujú hranice jednej krajiny. Jeho cieľom je efektívne fungovanie spoločnosti v rôznych kultúrnych, ekonomických a právnych podmienkach. Na rozdiel od domáceho manažmentu, medzinárodný manažment musí zohľadňovať rozmanitosť prostredí, v ktorých podnik pôsobí (Deresky, 2017). Dôležitou súčasťou je aj hodnotenie kultúry a jej základných prvkov ako jedného z hlavných determinantov rôznych podnikateľských aktivít vykonávaných v jednotlivých krajinách, napriek tomu si vyžaduje hlbší prieskum, aby sme získali širšie pochopenie úlohy sociálnych aspektov podnikania (Wach, 2015; Ubrežiová et al., 2013, Gončárová et al., 2020). Medzinárodný manažment je dnes nevyhnutný pre podniky, ktoré chcú expandovať na globálny trh. Umožňuje im nielen zvýšiť ziskovosť, ale aj získať nové poznatky, technológie a inovácie z iných krajín. V dobe globalizácie sa schopnosť adaptovať na zahraničné trhy stáva konkurenčnou výhodou (Hill, 2021).

1 Kľúčové faktory ovplyvňujúce medzinárodný manažment a význam interkultúrnej komunikácie

Medzinárodný manažment a podnikanie je ovplyvňované viacerými faktormi – právnym, politickým, ekonomickým, technologickým a kultúrnym prostredím. Politická stabilita a právna istota sú rozhodujúce pri vstupe na nové trhy. Ekonomické ukazovatele, ako HDP, inflácia a kúpna sila, ovplyvňujú potenciál zisku. Technologický rozvoj zasa určuje efektivitu produkcie a komunikácie (Wild & Wild, 2019). Kultúrne rozdiely hrajú dôležitú úlohu najmä v oblasti ľudských zdrojov, marketingu a rokovaní. Firmy, ktoré tieto faktory ignorujú, môžu čeliť nedorozumeniam, konfliktom alebo strate dôvery spotrebiteľov (Moran et al., 2020). Úlohou každého podnikateľského subjektu je presadiť sa na trhu a byť schopný ponúknuť spotrebiteľom svoj produkt (Kopčáková et al., 2024). V súčasnom globalizovanom podnikateľskom prostredí nadobúda interkultúrna komunikácia zásadný význam. Keďže firmy čoraz častejšie pôsobia na viacerých kontinentoch a zamestnávajú ľudí z rôznych kultúr, schopnosť efektívne komunikovať naprieč kultúrnymi bariérami je kľúčová pre úspech ich činnosti. Interkultúrna komunikácia zahŕňa nielen jazykové aspekty, ale aj schopnosť porozumieť a rešpektovať hodnoty, normy a komunikačné štýly iných kultúr (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Kultúrne rozdiely sa môžu prejavovať napríklad vo vnímaní autority, kde niektoré kultúry preferujú rovnostársky prístup, zatiaľ čo iné očakávajú rešpekt k hierarchii. Rozdiely existujú aj v chápaní času – v niektorých kultúrach (napr. Nemecko, USA) sa dôraz kladie na presnosť a lineárny čas, zatiaľ čo iné kultúry (napr. Latinská Amerika, arabské krajiny) majú flexibilnejší prístup k časovému rozvrhu (Hall, 1983). Ďalšou oblasťou rozdielov je spôsob riešenia konfliktov – niektoré kultúry preferujú priamu a otvorenú konfrontáciu, zatiaľ čo iné uprednostňujú vyhýbanie sa konfliktu alebo riešenie cez sprostredkovateľov, pričom kladú dôraz na zachovanie harmónie a tváre (Moran et al., 2020). Nedorozumenia, ktoré vznikajú z dôvodu odlišných komunikačných noriem, môžu viesť ku konfliktom, strate dôvery alebo zlyhaniu projektov, ak nie sú včas rozpoznané a správne manažované. Práve preto zohráva cross-cultural manažment (medzikultúrny manažment) kľúčovú úlohu v medzinárodných organizáciách. Tento prístup sa zaoberá strategickým riadením kultúrnej diverzity v tímoch, vytváraním pracovného prostredia, ktoré rešpektuje kultúrne rozdiely, a zároveň podporuje vzájomné porozumenie, inklúziu a tímovú súdržnosť (Thomas & Peterson, 2017). Cross-cultural manažment sa opiera o poznatky z interkultúrnej psychológie, antropológie a organizačného správania. Cieľom je nielen minimalizovať konflikty, ale aj maximalizovať potenciál diverzity, ktorá môže byť zdrojom inovácií, kreativity a odolnosti tímov. Efektívni manažéri v multikultúrnom prostredí sú schopní vytvárať mosty medzi kultúrami, podporovať transparentnú komunikáciu a rozvíjať spoločné hodnoty, ktoré spájajú zamestnancov naprieč geografickými aj mentálnymi hranicami (Adler, 2008). Významnou súčasťou cross-cultural manažmentu je aj interkultúrne vzdelávanie, ktoré zvyšuje kultúrnu citlivosť, zlepšuje rozhodovacie procesy a podporuje udržateľnú spoluprácu v rámci nadnárodných tímov.

2 Význam kultúry a kultúrneho dedičstva v podnikateľskom prostredí

Kultúra ako súbor hodnôt, presvedčení, noriem a spoločenských praktík zásadne ovplyvňuje spôsob, akým podniky komunikujú, riadia zamestnancov, vytvárajú produkty a budujú svoju značku. V podnikateľskom prostredí Európskej únie, ktoré je vysoko diverzifikované, zohráva kultúra dôležitú úlohu nielen pri každodenných rozhodnutiach, ale aj pri strategickom plánovaní a vytváraní medzinárodných partnerstiev (Schein, 2017). Kultúrna rozmanitosť EÚ, vyplývajúca z jej historického, jazykového a náboženského vývoja, je považovaná za konkurenčnú výhodu. Podporuje inovatívnosť, flexibilitu a kreativitu, najmä v oblastiach ako dizajn, marketing, reklama, móda či audiovizuálne médiá. Zároveň však kladie vysoké nároky na interkultúrnú citlivosť a schopnosť firiem prispôsobiť svoje komunikačné a riadiace štýly miestnym kultúrnym normám, aby si udržali dôveru zamestnancov, partnerov a zákazníkov (Thomas & Peterson, 2017). Osobitné postavenie má v tomto kontexte kultúrne dedičstvo, ktoré nie je len symbolickým alebo historickým prvkom, ale predstavuje aj významný ekonomický a rozvojový potenciál. Hmotné i nehmotné dedičstvo – historické budovy, pamiatky, folklór, remeslá, hudba či jazyky – zohrávajú kľúčovú rolu najmä v oblastiach cestovného ruchu, kultúrneho turizmu a kreatívneho priemyslu (UNESCO, 2013). Príkladom využitia dedičstva v podnikaní sú miestne značky, ktoré čerpajú zo svojho regionálneho kontextu a kultúrnej identity pri tvorbe produktov (napr. tradičné remeslá, dizajn, gastronómia). Takéto podniky si často zakladajú na autenticite, udržateľnosti a emocionálnej väzbe so zákazníkmi, čím sa odlišujú od konkurencie a posilňujú lokálnu ekonomiku (KEA European Affairs, 2021). Na úrovni EÚ sú podporované viaceré kultúrne a kreatívne programy, ako napríklad Creative Europe, ktorý financuje projekty zamerané na cezhraničnú spoluprácu, digitálnu transformáciu kultúry a zachovanie kultúrnej rozmanitosti. Tento program zohráva dôležitú úlohu pri internacionalizácii európskych kultúrnych značiek, posilňovaní zamestnanosti v kreatívnych odvetviach a zvyšovaní konkurencieschopnosti regiónov (European Commission, 2022). Kultúrne dedičstvo je preto vnímané ako strategický prvok podnikateľského prostredia, ktorý má potenciál prepájať minulosť s budúcnosťou, hodnoty s inováciami a lokálne identity s globálnym trhom. Jeho integrácia do podnikateľských stratégií podporuje nielen ekonomický rast, ale aj udržateľnosť, inklúziu a zachovanie kultúrnej diverzity.

Kreatívny a kultúrny priemysel (CCI – Cultural and Creative Industries) je jedným z najdynamickejších rastúcich odvetví v Európskej únii. Zahŕňa široké spektrum činností – od audiovizuálnej tvorby, dizajnu, architektúry, reklamy a literatúry, až po výtvarné umenie, hudbu, divadlo, remeslá či dedičstvo. Tento sektor zamestnáva viac než 8,7 milióna ľudí a prispieva približne 4,4 % k celkovému HDP EÚ (KEA European Affairs, 2021). Jeho dôležitosť narastá nielen z hľadiska ekonomickej výkonnosti, ale aj ako nositeľa identity, inovácií a spoločenskej súdržnosti.

EÚ aktívne podporuje rozvoj tohto sektora prostredníctvom viacerých politík, financovania a legislatívnych nástrojov. Medzi hlavné oblasti podpory patrí:

- financovanie projektov a organizácií cez programy ako Creative Europe, Horizon Europe, Interreg či Europe for Citizens,

- podpora mobility a výmeny know-how medzi umelcami, odborníkmi a inštitúciami,
- ochrana duševného vlastníctva, ktorá je kľúčová pre udržateľnosť podnikateľských modelov v kultúre (European Commission, 2022),
- digitalizácia kultúrneho obsahu, ktorá umožňuje širšiu dostupnosť a nové formy distribúcie (napr. online platformy, digitálne archívy, NFT a metaverse aplikácie).

EÚ zároveň uznáva, že kultúra má transformačný potenciál, preto je zaradená aj do agendy udržateľného rozvoja, inklúzie a sociálnej inovácie. Sektor CCI zohráva dôležitú úlohu pri oživovaní miest, zapájani marginalizovaných komunit a formovaní zelenej a digitálnej transformácie Európy.

Medzi kľúčové iniciatívy EÚ patrí napríklad:

- European Capitals of Culture (Európske hlavné mestá kultúry) – projekt zviditeľňujúci kreatívny potenciál miest a regiónov, zvyšujúci návštevnosť, investície a občiansku participáciu;
- European Heritage Days (Dni európskeho kultúrneho dedičstva) – podujatia zamerané na zvýšenie povedomia o miestnej a európskej histórii, sprístupňovanie pamiatok a budovanie európskej identity;
- Europeana – digitálna platforma, ktorá poskytuje prístup k miliónom artefaktov z európskych múzeí, knižníc a archívov a podporuje inovatívne využitie kultúrneho obsahu vo vzdelávaní, výskume a podnikaní (Richards, 2018; Europeana, 2024).

Z dlhodobého hľadiska sa podpora kultúry a kreatívnych priemyslov vníma ako investícia do budúcnosti Európy – nielen z ekonomického hľadiska, ale aj ako spôsob posilnenia spoločenskej reziliencie, medzikultúrneho porozumenia a európskej kohézie.

Kultúrne dedičstvo predstavuje nenahraditeľný zdroj kolektívnej pamäti, historickej kontinuity, identity a spoločenskej súdržnosti. Jeho význam ďaleko presahuje čisto historickú alebo umeleckú hodnotu – dedičstvo odráža základné hodnoty spoločnosti, vytvára emocionálne väzby medzi jednotlivcami a ich komunitou a prispieva k formovaniu lokálnej i národnej identity (Ashworth, 2011). V súčasnosti už kultúrne dedičstvo nemožno vnímať výlučne ako symbolický či estetický prvok. Stále častejšie je vnímané ako aktívne ekonomické a rozvojové aktívum, ktoré zohráva kľúčovú úlohu v oblasti cestovného ruchu, regionálneho rozvoja, podnikania a kultúrneho priemyslu. Ako príklad môžeme uviesť z publikácie o odkaze cisterciánov, že cisterciáni neboli len hlboko veriacim a pracovitým rádom, ale pôsobili aj ako dôležití nositelia pokroku. Vďaka častému cestovaniu naprieč Európou nadobúdali a následne odovzdávali cenné vedomosti z oblasti kultúry, techniky a hospodárstva, čím prirodzene vzdelávali miestne obyvateľstvo (Diačiková et al., 2023). Zachované a sprístupnené pamiatky, tradície, remeslá či historické lokality sú pre turistov hlavným motivátorom návštevy, čím priamo ovplyvňujú miestnu ekonomiku, zamestnanosť a investície do infraštruktúry (Richards, 2018). Podľa UNESCO (2003) je kultúrne dedičstvo súborom hmotných aj nehmotných prejavov, ktoré majú osobitný význam pre históriu, identitu a rozmanitosť ľudstva. Medzi hmotné

dedičstvo patrí architektúra, archeológia, historické objekty a umelecké diela, zatiaľ čo nehmotné dedičstvo zahŕňa jazyky, piesne, tance, remeslá, sviatky, kulinárske tradície a podobne. Obidva typy dedičstva zohrávajú komplementárnu rolu v rozvoji kultúrneho turizmu – priťahujú návštevníkov, poskytujú vzdelávacie príležitosti a prispievajú k rozmanitej a atraktívnej turistickej ponuke. V prostredí globalizácie a uniformity získava kultúrny turizmus na význame práve vďaka svojej schopnosti ponúknuť autentický a neopakovateľný zážitok, ktorý odráža špecifiká konkrétnej krajiny alebo regiónu. Cestovatelia čoraz častejšie vyhľadávajú miesta, ktoré majú „dušu“ – teda históriu, tradície a osobitú atmosféru (Timothy & Boyd, 2006; Diačiková, 2024). Kultúrne dedičstvo im umožňuje hlbšie porozumieť navštívenému miestu, jeho obyvateľom a ich životnému štýlu. Zároveň má kultúrne dedičstvo vysokú edukačnú hodnotu – nielen pre domácich návštevníkov, ale aj pre turistov zo zahraničia. Pomáha vytvárať interkultúrny dialóg, odbúravať stereotypy a podporovať rešpekt k iným kultúram. Mnohé formy dedičstva (napr. jazyky menšín, ohrozené remeslá či rituály) získavajú prostredníctvom turizmu druhý život, pretože sa o ne zvyšuje záujem verejnosti a tým aj ich ochrana a revitalizácia (UNESCO, 2019). V neposlednom rade je kultúrne dedičstvo aj strategickým nástrojom regionálnej a štátnej politiky, ktorý môže prispieť k pozitívnemu imidžu krajiny, posilneniu kultúrnej diplomacie a rozvoju kultúrneho a kreatívneho priemyslu.

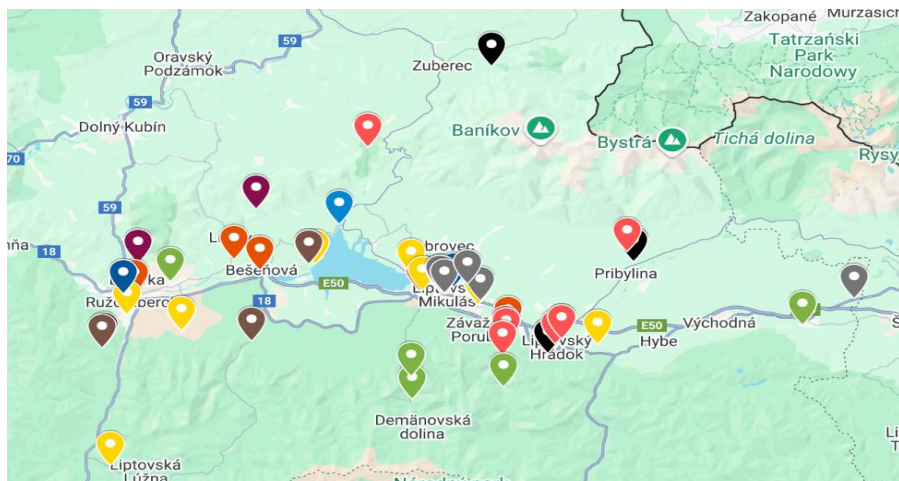
3 Región Liptov v kontexte medzinárodného manažmentu

Región Liptov predstavuje jedinečnú oblasť Slovenska, ktorá je vnímaná ako kultúrno-geografický fenomén s vysokým potenciálom pre rozvoj cestovného ruchu a regionálnej identity. Z administratívneho hľadiska sa Liptov nachádza v rámci Žilinského kraja a jeho územie je rozdelené medzi okresy Liptovský Mikuláš a Ružomberok. Vďaka svojej výhodnej polohe v srdci Karpát, medzi pohoriami Nízke Tatry, Západné Tatry a Veľká Fatra, región ponúka nielen pestrú krajinu, ale aj bohaté kultúrne a historické dedičstvo (Zaušková, 2022). Historický vývoj Liptova je úzko prepojený s osídlením už v praveku, čo dokumentujú archeologické náleziská v lokalite Havránok, ktoré predstavujú stopy keltskej civilizácie. V stredoveku bol región významnou súčasťou uhorského kráľovstva, čo potvrdzujú historické listiny, sakrálne stavby a obranné architektúry, ako napríklad hrad Likava alebo kostol Všetkých svätých v Ludrovej, ktorý patrí medzi najstaršie zachované gotické stavby na Slovensku (Buček, 2020). Geografická rozmanitosť regiónu vplýva aj na jeho kultúrnu mnohotvárnosť. Liptovské doliny a podhorské oblasti boli v minulosti centrami poľnohospodárstva, pastierstva a remeselnej výroby, ktoré významne formovali životný štýl miestneho obyvateľstva. Vďaka tejto tradícii sa v regióne zachovalo veľké množstvo ľudovej architektúry, remeselnej produkcie a folklórnych zvykov, ktoré sa dnes zaraďujú medzi živé prejavy nemateriálneho kultúrneho dedičstva. Liptov je považovaný za jednu z najnavštevovanejších turistických oblastí Slovenska. Záujem o región je výsledkom súčinnosti prírodných krás, ako sú jaskyne, doliny, termálne pramene a národné parky, s kultúrnymi atrakciami, ktoré vytvárajú predpoklady pre komplexný rozvoj turizmu a kreatívnych priemyslov (Hall & Richards, 2002). Atraktivitu Liptova zvyšuje aj jeho dostupnosť a rozvinutá infraštruktúra, čo prispieva k jeho využívaniu nielen domácimi, ale aj zahraničnými

návštevníkmi (Kučerová et al., 2021). Región je zároveň vnímaný ako modelový priestor pre štúdium udržateľného rozvoja kultúrneho turizmu, keďže efektívne kombinuje ochranu tradícií s modernými formami prezentácie dedičstva. Táto komplexnosť robí z Liptova ideálne prostredie pre analýzu kultúrneho manažmentu v rámci medzinárodného podnikateľského prostredia.

Kultúrne pamiatky na Liptove

Liptovský región sa vyznačuje výnimočnou koncentráciou kultúrnych pamiatok, ktoré reprezentujú rôzne historické obdobia, architektonické štýly a funkčné využitie. Tieto pamiatky sú dôležitým nositeľom historickej pamäti, miestnej identity a zároveň predstavujú významný potenciál pre kultúrny turizmus. Pre systematické spracovanie možno kultúrne pamiatky Liptova rozdeliť do niekoľkých hlavných kategórií: sakrálné pamiatky, svetská historická architektúra, múzeá a skanzeny, technické pamiatky a pamiatky zaradené do zoznamu UNESCO ako sa uvádza na obrázku 1.



Obrázok 1 Pohľad na mapu kultúrnych pamiatok regiónu Liptov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Sakrálné pamiatky

Sakrálnu architektúru Liptova tvoria predovšetkým rímskokatolícke a evanjelické kostoly postavené v gotickom, renesančnom a barokovom štýle. K najvýznamnejším patrí gotický kostol Všetkých svätých v Ludrovej, ktorého fresková výzdoba je unikátna v kontexte slovenskej sakrálnej architektúry. Ďalej je to artikulárny drevený evanjelický kostol v Svätom Kríži, patriaci k najväčším dreveným stavbám svojho druhu v strednej Európe (Buček, 2020).

Historické stavby a hrady

Medzi významné svetské pamiatky patrí hrad Likava, postavený v 14. storočí ako obranná pevnosť na križovatke obchodných ciest. V regióne sa nachádzajú aj kaštiele a meštianske domy, ktoré dokumentujú hospodársky a sociálny vývoj regiónu v období novoveku. Hoci viaceré stavby prešli rekonštrukciami, zachovávajú si autentickú historickú hodnotu.

Múzeá a skanzeny

Liptov je domovom viacerých etnografických a historických múzeí, ktoré uchovávajú a prezentujú dedičstvo regiónu. Liptovské múzeum v Ružomberku či Múzeum Janka Kráľa v Liptovskom Mikuláši disponujú rozsiahlymi zbierkami dokumentujúcimi históriu, remeslá a každodenný život Liptákov. Múzeum liptovskej dediny v Pribyline, zriadené ako skanzen, zachytáva tradičnú architektúru a život obyvateľov horských oblastí. Osobitnú hodnotu má aj archeoskanzen Havránok, ktorý prezentuje rekonštruované keltské obydlia a obranné stavby (Zaušková, 2022).

Technické pamiatky a zaniknuté dediny

Špecifikom regiónu sú aj technické pamiatky, napríklad vodné mlyny (Kvačianska dolina), garbiarske dielne či tradičné salaše, ktoré svedčia o hospodárskom využití krajiny. Zvláštnu pozornosť si zasluhujú zaniknuté obce, ako napríklad Liptovská Mara, kde boli pamiatky premiestnené pred výstavbou priehrady – niektoré z nich dnes možno vidieť práve v skanzene Pribylina.

4 Nemateriálne kultúrne dedičstvo Liptova

Popri hmotných pamiatkach má región Liptov bohaté nemateriálne kultúrne dedičstvo, ktoré je neoddeliteľnou súčasťou identity miestneho obyvateľstva. Ide o prejavy tradičnej kultúry, ktoré sa prenášajú z generácie na generáciu prostredníctvom ústnej tradície, zvykov, remeselnej výroby, hudby či spoločenských praktík. Podľa definície UNESCO (2003), nemateriálne dedičstvo predstavuje živé dedičstvo, ktoré prispieva k rozmanitosti kultúr a podpore kreativity. Liptov je v tomto ohľade jedným z najvýraznejších regiónov Slovenska.

Tradičný folklór a ľudová hudba

Liptovský folklór je známy svojou melodickou a rytmickou rozmanitosťou. Ľudové piesne, tance a kroje patria medzi najcharakteristickejšie prejavy miestnej kultúry. Typické sú viachlasé spevy, pastierske piesne a živé tance, ako napríklad odzemok. Liptovský folklór uchovávajú a rozvíjajú folklórne súbory ako Liptov, Váh, Kriváň, Podšíp či Likava, ktoré pôsobia nielen v regióne, ale reprezentujú Slovensko aj na medzinárodných festivaloch (Kučerová et al., 2021).

Remeselné tradície

V regióne Liptov pretrvávajú viaceré tradičné remeslá, ktoré súvisia s miestnymi prírodnými zdrojmi a spôsobom života. Významné sú drevorezba, výroba ovčích syrov (bryndze, oštiepka, žinčice), garbiarstvo, tkanie, či výroba krojových súčastí a šperkov. Tieto remeslá sú často prezentované na regionálnych trhoch, jarmokoch alebo počas tematických workshopov a podujatí. Ich zachovanie je dôležité nielen z kultúrneho, ale aj ekonomického hľadiska, keďže môžu byť súčasťou lokálneho podnikania a kreatívneho priemyslu (Buček, 2020). Liptovská bryndza je od marca 2026 oficiálne zapísaná v registri Európskej únie ako Chránené označenie pôvodu (CHOP).

Tradičné sviatky, zvyky a obyčaje

Súčasťou nemateriálneho dedičstva sú aj kalendárne zvyky (napr. fašiangy, veľkonočné a vianočné zvyky), rodinné obrady (svadby, krsty), ako aj

poľnohospodárske a pastierske tradície (dožinky, salašníctvo). Tieto zvyky majú silnú komunitnú funkciu a prispievajú k udržiavaniu spoločenských väzieb. V obciach ako Vlkolíнец, Pribylina, Liptovská Teplička či Východná sa tieto tradície zachovávajú v pomerne autentickej forme. O výnimočnosti a univerzálnej historickej kultúrnej hodnote svedčí zapísanie v roku 1993 obce Vlkolíнец v Zozname svetového dedičstva UNESCO.

Slovenské ľudové rozprávky a legendy

Nemalú úlohu zohrávajú aj ľudové rozprávky a povesti, ktoré sú späté s konkrétnymi lokalitami – napríklad legenda o zbojníkoch Jurajovi Jánošíkovi, ktorý sa podľa mnohých príbehov ukrýval v okolí Liptovského Mikuláša, alebo povesť o zakliatej princeznej z hradu Likava. Tieto príbehy tvoria základ pre budovanie tematických trás, múzejných expozícií a edukačných aktivít.

Ochrana a prenos nemateriálneho dedičstva

Zachovanie nemateriálneho kultúrneho dedičstva na Liptove si vyžaduje systémový prístup, ktorý zahŕňa podporu folklórnych súborov, remeselných dielní, komunitných iniciatív a edukačných projektov. Mnohé z týchto aktivít sú realizované v spolupráci s občianskymi združeniami, múzeami a školami. Významnú úlohu zohráva aj digitalizácia a popularizácia dedičstva prostredníctvom sociálnych médií, čím sa tieto hodnoty približujú aj mladším generáciám (Zaušková, 2022).



Obrázok 2 Obec Vlkolíнец (Zdroj: Foto I. Ubrežiová, 2026)

5 Liptov ako turistická destinácia v kontexte medzinárodného manažmentu

Liptov patrí k najvýraznejším turistickým regiónom Slovenska s narastajúcim významom aj na medzinárodnej úrovni. Jeho atraktivita spočíva v kombinácii prírodných krás, bohatej kultúrnej ponuky a rozvinutej infraštruktúry, čo z neho robí ideálne miesto pre rozvoj udržateľného a zážitkového turizmu. Z pohľadu medzinárodného manažmentu predstavuje Liptov modelový priestor, kde sa stretávajú princípy regionálneho rozvoja, kultúrnej diplomacie, cestovného ruchu a miestneho podnikania (Hall & Richards, 2002). Konkurenčnou výhodou Liptova je jeho prírodná scenéria – Národný park Nízke Tatry, jaskyne (Demänovská jaskyňa slobody, Demänovská ľadová jaskyňa), termálne pramene (Bešeňová, Liptovský Ján) a vodná nádrž Liptovská Mara. K tomu sa pridáva bohaté kultúrne dedičstvo, ktoré priťahuje turistov hľadajúcich autentický zážitok a hlbšie porozumenie regiónu. V tomto kontexte je dôležitá stratégia destinačného manažmentu, ktorá sa zameriava na synergické prepojenie všetkých aktérov v regióne – od samosprávy a podnikateľov až po miestne komunity a turistické organizácie (Zaušková, 2022).

Liptov ako značka

Značka „*Region Liptov*“ sa stala etablovaným menom v domacom aj medzinárodnom cestovnom ruchu. Jej cieľom je propagácia regiónu ako miesta, kde sa spája príroda, kultúra, história a zážitky. Marketingové kampane, ktoré sa realizujú najmä prostredníctvom online platforiem, sociálnych sietí a spolupráce s influencerami, vytvárajú priaznivý obraz o regióne aj mimo Slovenska. Táto forma tzv. place branding-u má vplyv na rozhodovanie turistov aj investorov a stáva sa súčasťou širšieho konceptu kultúrnej diplomacie a budovania imidžu krajiny (Beresecká et al., 2020; Anholt, 2010).

Turizmus ako nástroj regionálneho rozvoja

Turizmus na Liptove plní nielen ekonomickú, ale aj sociálnu a kultúrnu funkciu. Umožňuje zachovanie tradičných remesiel, folklóru a miestnych špecialít, pričom vytvára pracovné príležitosti a posilňuje komunitnú súdržnosť. V súlade s princípmi medzinárodného manažmentu v cestovnom ruchu, región kladie dôraz na udržateľnosť, diverzifikáciu produktov a spoluprácu medzi verejným a súkromným sektorom (Richards, 2018).

6 Využitie kultúrneho dedičstva v praxi

Mapa kultúrnych pamiatok regiónu Liptov je dostupná v aplikácii Google Maps:

- Rozvoj cestovného ruchu založeného na miestnych špecifikách, ktorý kladie dôraz na autenticitu prostredia, lokálnu kultúru a identitu regiónu.
- Podpora kultúrnej a kreatívnej ekonomiky, predovšetkým v oblasti tradičných remesiel, výroby regionálnych produktov a suvenírov.
- Posilňovanie medzigeneračného učenia, ktoré sprostredkúva hodnoty kultúrneho dedičstva prostredníctvom prenosu tradičných znalostí, zvykov a príbehov medzi staršou a mladšou generáciou.

- Využitie digitálnych technológií na sprístupňovanie a interpretáciu kultúrneho dedičstva – vrátane online platforiem, mobilných aplikácií, interaktívnych máp a lokalizačných nástrojov ako sú napríklad QR kódy.

Interaktívna mapa kultúrneho dedičstva regiónu Liptov

- Vytvorená mapa je použiteľná v tlačenej a digitálnej forme.
- Možnosť rozšírenia do dvojjazyčnej verzie (SK/EN) pre medzinárodné použitie (napr. projekty Erasmus+, turistické centrá)
- Prepojenie s QR kódmi umiestnenými priamo pri pamiatkach, ktoré odkazujú na doplňujúce informácie, videá, legendy alebo zvukové sprievodcovské nahrávky
- Implementácia do digitálnych máp (napr. Google Maps, Mapotic) s možnosťou offline prístupu
- Integrácia interaktívnych prvkov – napr. vizuálne rozprávkové postavy alebo rozprávač regionálnych legend
- Zber štatistických údajov o používaní mapy v reálnom čase (návštevnosť, interakcie, najvyhľadávanejšie lokality)
- Zabezpečenie prístupnosti pre znevýhodnené skupiny – napr. zvukový popis, vysoký kontrast dizajnu

Vzdelávací, kultúrny a rozvojový potenciál mapy

- Mapu možno efektívne implementovať do formálneho i neformálneho vzdelávania, najmä na základných a stredných školách. Jej využitie prepája poznatky z geografie, dejepisu, občianskej náuky a regionálnej výchovy so zábavným a skúsenostným učením.
- Didaktické aktivity môžu zahŕňať:
 - „Objav poklad Liptova“ – orientačná hra s mapou, kde žiaci hľadajú vyznačené body (v teréne alebo online)
 - „Z mapy do príbehu“ – tvorivé písanie príbehov inšpirovaných historickými miestami, folklórom či legendami
 - Tvorba vlastnej turistickej trasy ako projektová práca s prepojením na Google mapy alebo jej výtvarné spracovanie
 - Tematické exkurzie s využitím tlačenej verzie mapy ako pracovného listu
 - Pre učiteľov je možné pripraviť aj metodické odporúčania a pracovné listy, čím sa zníži ich časová záťaž a zvýši použiteľnosť v praxi

7 Odporúčania pre rozvoj a implementáciu

Príspevok prináša originálny pohľad najmä vďaka syntéze teoretických východísk manažmentu s ich priamou aplikáciou v sektore kultúrneho dedičstva. Autor zdôrazňuje, že dedičstvo by sa nemalo interpretovať ako nemenný artefakt, ale ako dynamický kapitál pre inovácie a podnikanie. V tomto kontexte predstavuje kultúrny odkaz kľúčové spojenie medzi historickou kontinuitou a budúcim rozvojom.

Z uvedeného dôvodu prekladáme niektoré odporúčania pre rozvoj a implementáciu vo vzťahu k regiónu Liptov:

- vytvoriť stabilné partnerstvá so školami, obcami a kultúrnymi inštitúciami,
- zapracovať mapu do školských a mimoškolských vzdelávacích programov, prípadne odporúčať jej používanie v rámci regionálnej výchovy,
- zabezpečiť pravidelnú aktualizáciu obsahu, ideálne v spolupráci so študentmi vysokých škôl (napr. turizmus, história) či dobrovoľníkmi z miestnej komunity,
- vytvoriť digitálnu databázu pamiatok s multimediálnym obsahom (fotografie, videá, mapy, zvukové záznamy),
- vytvoriť otvorené API rozhranie pre napojenie mapy na iné digitálne služby cestovného ruchu v regióne.

Záver

Kultúrne dedičstvo predstavuje významný potenciál podporujúci rozvoj regiónov a zároveň dôležitý faktor v kontexte medzinárodného manažmentu. Jeho efektívne využívanie môže prispieť nielen k ochrane a zachovaniu kultúrnych hodnôt, ale aj k podpore regionálneho rozvoja, cestovného ruchu a posilňovaniu regionálnej identity. Významnú úlohu pritom zohráva interkultúrna komunikácia, dialóg a medzinárodný manažment, ktoré výrazne podporujú spoluprácu v medzinárodnom prostredí. Na príklade regiónu Liptov možno vidieť, že prepojenie prírodného a kultúrneho bohatstva s vhodnými manažérskymi prístupmi vytvára predpoklady pre rozvoj atraktívnych turistických produktov a zvyšovanie konkurencieschopnosti destinácie. Využívanie kultúrneho dedičstva v praxi tak predstavuje dôležitý nástroj udržateľného rozvoja turizmu a posilňovania postavenia regiónov v medzinárodnom kultúrnom prostredí.

Resumé

Cultural heritage represents significant potential for supporting regional development and serves as an important factor within the context of international management. Its effective utilization can contribute not only to the protection and preservation of cultural values but also to the promotion of regional development, tourism, and the strengthening of regional identity. In this process, intercultural communication, dialogue, and international management play a vital role, significantly fostering cooperation in an international environment. Using the Liptov region as an example, it is evident that linking natural and cultural wealth with appropriate management approaches creates the necessary conditions for developing attractive tourism products and increasing the destination's competitiveness. Thus, the practical utilization of cultural heritage represents an important tool for sustainable tourism development and for strengthening the position of regions within the international cultural environment.

Zoznam bibliografických odkazov

- ADLER, N.J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5th edn. Mason: Cengage Learning.
- ANG, S. et al. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), s.335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- ANHOLT, S. (2010). Places: Identity, Image and Reputation. London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-23977-7.
- ASHWORTH, G.J. (2011). Preservation, Conservation and Heritage: Approaches to the Past in the Present through the Built Environment. *Asian Anthropology*, 10(1), s.1–18. <https://doi.org/10.1080/1683478X.2011.10552601>
- BERESECKÁ, J., NAGYOVÁ, L., CAGÁŇOVÁ, D. (2020). *Regional Brand in Slovak Tourism*. In: Santos, H., Pereira, G., Budde, M., Lopes, S., Nikolic, P. (eds) Science and Technologies for Smart Cities. SmartCity 360 2019. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering, vol 323. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51005-3_32
- BUČEK, M. (2020). *Regionálna politika a rozvoj regiónov SR*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- CAVUSGIL et al. (2020). *International Business: The New Realities*. 5th edn. Harlow: Pearson.
- COUNCIL OF EUROPE (2022). Cultural Routes of the Council of Europe. Available at: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes> (Accessed March 3, 2026)
- DERESKY, H. (2017). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 9th edn. Harlow: Pearson.
- DIČIKOVÁ, A. (2024). Odkaz cisterciánskeho rádu nielen pre manažment. *REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania*, 8(1), s. 57-71. <https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.57-71>
- DIČIKOVÁ, A., HARNIČÁR, A., SOJÁK, M. (2023). *Spišská Teplica a cisterciáni. Spiska Cieplica a cystersi*. Spišská Teplica: Obec Spišská Teplica, 232 s., ISBN 978-80-570-5133-6.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. available at: <https://europarl.europa.eu> (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2022). *Creative Europe Programme*. Available at: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023). *Single Market*. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/index_en?prefLang=sk (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023). *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. Available at: <https://commission.europa.eu> (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023a). *EU Legislation: Policies and Laws*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html> (Accessed 4 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023a). *Non-financial reporting (NFRD)*. Available at: <https://greenly.earth> (Accessed 4 March 2026)

- EUROPEAN COMMISSION (2023b). *Single Market Programme (2021–2027)*. Available at: <https://commission.europa.eu/> (Accessed 4 March 2026)
- EUROPEANA (2024). *About Europeana*. Available at: <https://www.europeana.eu/sk> (Accessed 4 March 2026)
- FRIEDMAN, T.L. (2007). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Picador.
- GONČAROVÁ, Z., PITEKOVÁ, J., VRÁBLIKOVÁ, M. (2020), “Assessment of the impact of selected satisfaction parameters on the competitiveness of family tourism” *Marketing and management of innovations*, Vol. 11 No. 4, pp.131-143. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-10>
- GHEMAWAT, P. (2018). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston: Harvard Business Review Press.
- HALL, C.M., RICHARDS, G. (2002). *Tourism and Sustainable Community Development*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464915>
- HALL, E.T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Press.
- HILL, C.W.L. (2021). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 13th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS (2021). The Cultural and Creative Sectors in Post-COVID Europe. Available at: <https://bit.ly/3jzUNgA> (Accessed 4 March 2026)
- KOPČÁKOVÁ, J., LIESKOVSKÁ, V., PETROVČIKOVÁ, K. (2024). Demografic environment in the context of business and marketing. *Proceedings on Engineering Sciences. Vol. 07, No. 3 (2025) 1415-1422*. <https://doi.org/10.24874/PES07.03.003>
- KUČEROVÁ, S., BORSEKOVÁ, K. (2021). Cultural heritage as a driver of regional development. *Ekonomický časopis*, 69(6), 534–552.
- MIČUDOVÁ, K. (2025). *Kultúrne dedičstvo a jeho význam v medzinárodnom manažmente vybranej krajiny V4*, diplomová práca PF KU Ružomberok.
- MORAN, R.T. et al. (2020). *Managing Cultural Differences*. 10th edn. Abingdon: Routledge.
- OECD (2009). *The Impact of Culture on Tourism*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020). *Culture and Local Development: Maximising the Impact – Guide for Local Governments, Communities and Museums*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2021: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing.
- RICHARDS, G. (2018). Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, s. 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- SCHEIN, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th edn. Hoboken: Wiley.
- THOMAS, D.C., PETERSON, M.F. (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4th edn. London: Sage Publications.
- THOMAS, D.C. et al., 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), s.123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>

- TIMOTHY, D.J., BOYD, S.W. (2006). Heritage Tourism in the 21st Century: Valued Traditions and New Perspectives. *Journal of Heritage Tourism*, 1(1), s.1–16. <https://doi.org/10.1080/17438730608668462>
- TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd edn. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- UBREZIOVA, I., TKACIK, S., VARTIAK, L., CHRANCOKOVA, M. (2025). Cross-Cultural Adaptation and Internationalization in the Slovak Hospitality Industry. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(1), 586-609. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.542>
- UBREŽIOVÁ, I., SEDLIAKOVÁ, I., UBREŽIOVÁ, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- UNESCO (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2013). *The Hangzhou Declaration: Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*. Paris: UNESCO
- UNESCO (2019). *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. Paris: UNESCO
- WACH, K. (2015). *Impact of Cultural and Social Norms on Entrepreneurship in the EU: Cross – Country Evidence base d on GEM Survey Results*. *Zarządzanie w Kulturze*, 16 (1), s. 15–29. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.15.002.3037>
- WILD, J.J., WILD, K.L. (2019). *International Business: The Challenges of Globalization*. 9th ed. Pearson.
- ZAUŠKOVÁ, A. (2022). Destination Branding and Regional Identity of Slovakia. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 4(1), s. 43–57.

Kontaktné údaje na autorov príspevku:

prof. Ing. Iveta Ubrežiová CSc.

Katolícka Univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu
Hrabovská cesta 1, Ružomberok
iveta.ubreziova@ku.sk

PaedDr. Jozef Zentko, PhD.

Katolícka Univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta, Katedra predškolskej a elementárnej pedagogiky
Hrabovská cesta 1, Ružomberok
jozef.zentko@ku.sk

Mgr. Katarína Mičudová

Katolícka Univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu
Hrabovská cesta 1, Ružomberok