

# МЕНАЏМЕНТ ОДРЖИВОСТИ СПОРТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

Дубравко Марић и Бојана Марић  
Генералштаб Војске Србије, Команда за обуку

Основни циљ рада јесте да се прикаже менаџмент одрживости спорта у Војсци, кроз анализу нормативне регулативе, усклађеност организационе структуре, развој међународног спорта, интеграцију војног и цивилног спорта, унапређење система образовања у области спорта, развој спортске медицине, остваривање родне и полне равноправности жена у области спорта и менаџмент одрживог развоја. Република Србија је након бројних војних спортских манифестација, организованих у претходних дванаест година активног чланства у Међународном савету за војне спортове (CISM), била домаћин 55. светског војног првенства у кросу, од 13. до 17. марта 2013. године у Апатину. На наведеном такмичењу превасходно је промовисан мото CISM – „FRIENDSHIP THROUGH SPORT” (ПРИЈАТЕЉСТВО КРОЗ СПОРТ), али је овај велики спортски догађај био тест на којем су организатори и остале организације које су узеле активно учешће потпуно просветили свој ум и тело. Такмичење се у организационом смислу реализује у околностима ограничених ресурса кроз функцију цивилно-војне сарадње, чиме се постигла првобитна замисао успешне реализације великог спортског догађаја. Основни чиниоци одрживог развоја били су саставни део менаџмента овог догађаја. Кроз приказане резултате може се закључити да се применом основних принципа одрживог развоја и цивилно-војне сарадње менаџмент војног спорта може знатно унапредити.

Кључне речи: *менаџмент, цивилно-војна сарадња, спорт, одрживи развој*

## Увод

Спорт је одувек заузимао значајно место, у почетку у физичкој култури, а касније и у култури уопште, са све већим социјалним и економским значењем. Данас представља значајну друштвену делатност која обједињава безбедносне, економске, здравствене и културне димензије и увелико утиче на свакодневни живот појединца и друштва у целини. Та област се непрестано развија и то врло често са интензивном динамиком. Тако су, на пример, неки од изазова с којима се спорт суочава на почетку XXI века: глобално размишљање, изградња стратешких

савеза и мрежа, интегрисање функција организације, планирање локалних спортских догађаја, поплава нових спортова, тежиште на спорту као туризму, послу, рекреацији, пољу непрестаног истраживања и усавршавања, а у последње време све више пажње поклања се и развијању добрих односа кроз спорт.

Спорт је заузео значајно место и у војној организацији и један је од кључних носилаца обуке, међународно-војне и цивилно-војне сарадње. При томе војни задаци ове врсте у последње време постају све захтевнији и неизвеснији, имајући у виду захтеве смањивања или ограничавања ресурса за потребе послова одбране у многим земљама због глобалне економске и финансијске кризе, што се најчешће неповољно одражава на спортске активности у Војсци. Цивилне и војне спортске манифестације (фестивали, сусрети, смотре, игре, конференције, научни скупови и сл.) и спортска такмичења пратиле су развој људског друштва и војне организације почев од свог зачетка до данас. Поред тога што спортске активности стимулишу постизање врхунске психо-физичке припремљености припадника оружаних снага оне се, посебно када су интернационалне, користе за промоцију нације и представљају добро упориште за вршење преговора, наставак сарадње или успостављање ближих релација. Актуелност јачања цивилно-војне сарадње потиче из потребе за проценом валидности концепта експанзије цивилних и војних спортских манифестација и научног објашњења њиховог доприноса, унапређивању односа међу нацијама, како у претконфликтним, тако и у постконфликтним периодима.

Оквир у којем се жели сагледати менаџмент одрживости спорта у Војсци представља Стратегија развоја спорта у Републици Србији за период 2014–2018. године и Акциони план за спровођење стратегије развоја спорта у Републици Србији за период 2014–2018. године. Такође биће сагледан и кроз Националну стратегију одрживог развоја Републике Србије, где дугорочни концепт који подразумева стални економски раст, осим економске ефикасности, технолошког напретка, више чистијих технологија, иновативности целог друштва и друштвено одговорног пословања, обезбеђује дугорочно боље коришћење ресурса, унапређење здравственог стања и квалитета живота и смањење загађења животне средине и спречавање нових загађења.

У области спорта дефиниција одрживог развоја може се прилагодити и проширити, тако што би се формулисала и индивидуална одрживост. Резултат и медаља не могу бити успех ако се угрози здравље спортисте. Дакле, и у науци која изучава спорт потребно је увести појам одрживости одрживе стратегије развоја, одрживе методе рада, одрживост спортских објеката, где одрживост имплицира трајање.

## Нормативна регулатива у области спорта у Војсци

Спорт у Војсци дефинисан је Упутством за физичку обуку у Војсци Србије (у даљем тексту ВС), Упутством о спортским такмичењима у ВС и CISM регулативом као основним нормативним прописима којима се системски регулишу циљеви, задаци, врсте и нивои такмичења, носиоци планирања, организовања и извођења свих облика физичке обуке. Такође, регулишу се надлежности команди, јединица и установа, материјално и финансијско обезбеђење и организација и реализација.

На основу наведених аката врши се конкретизација и примена у складу са додељеним мисијама, задацима и постојећим условима, начелима (принципима), тренажним процесом, искуствима у планирању, организовању и извођењу, стања и пројекцијама развоја спорта у ВС.

Нормативно-правно регулисање области спорта у ВС и Министарству одбране (у даљем тексту МО) потребно је устројити у што скоријем времену у складу са Стратегијом развоја спорта у Републици Србији у периоду 2014–2018. године кроз мере, индикаторе активности, одговорне институције и партнере за реализацију, рокове активности, ресурсе и потенцијалне ризике који се могу испречити на путу регулације.

Мере које би допринеле потпунијем нормативном регулисању области спорта у Војсци могу бити:

- дефинисање спорта у ВС Законом о спорту,
- израда измене и допуне Упутства о спортским такмичењима у ВС,
- израда измене и допуне Упутства о физичкој обуци у ВС,
- израда измене и допуне Норматива покретних ствари за обуку трајних и потрошних вредности у ВС,
- категоризација војних спортиста и спортских стручњака у МО и ВС,
- допуна регулативе о напредовању у војној каријери и награђивању спортиста,
- допуна Правилника о исхрани у ВС у делу који се односи на специфичну исхрану спортиста.

Наведене мере реализовале би се преко активности као што су усвајање амандмана за измену Закона о спорту, усвајање измена и допуна или израда новог Упутства о спорту у МО и ВС, усвајање измена или израда новог норматива и правилника, као и усвајање критеријума за категоризацију. Измена постојеће и доношење нове регулативе не би захтевало додатна буџетска средства. Ризици који би могли да се јаве приликом доношења нове нормативне регулативе јесу минимизирања значаја спорта у Војсци, непостојање жеље за системским и детаљним регулисањем места и улоге спорта у Војсци од стране надлежних носилаца функција, као и неразумевање потребе његовог разграничења у односу на физичку обуку, бирократска инертност и веома сложена процедура измене постојећих прописа.

Приликом израде нормативне регулативе у области спорта у Војсци потребно је извршити детаљније уређење, сагледавањем следећих подзаконских аката којима су регулисане поједине области:

- 1) Правилник о одобравању и финансирању програма којим се остварује општи интерес у области спорта,
- 2) Правилник о утврђивању здравствене способности спортиста за обављање спортских активности и учествовање на спортским такмичењима,
- 3) Правилник о коришћењу спортских објеката и обављању спортских активности у јавним спортским објектима,
- 4) Правилник о евиденцијама које воде високошколске установе и друге организације које се баве оспособљавањем у области спорта,
- 5) Правилник о дозволи за рад спортских стручњака,
- 6) Правилник о ближим условима за обављање спортских активности и спортских делатности.

## Усклађивање организационе структуре

Функционално је потребно усклађивање организационе структуре организационих целина МО и ВС које се баве спортом у Војсци, како би се будуће сложене процедуре што боље реализовале и одговорило на све веће захтеве који се везују за спорт.

Усклађивање организационе структуре потребно је реализовати кроз следеће мере:

- функционално инкорпорирање надлежних и стручних лица из МО у функционални састав Министарства омладине и спорта – МОиС (Олимпијски комитет Србије и Спортски савез Србије – ОКС и ССС),
- преформирање организацијске целине која се на нивоу МО бави војним спортом,
- дефинисање основних функција и надлежности организационих целина које се баве војним спортом,

Наведене мере реализовале би се преко активности као што су кооптирање лица из МО у састав МОиС, обједињавањем Одсека за војни спорт и спортског вода Војне академије и разграничењем надлежности систематизацијом. Спровођење усклађивања не би захтевало додатна буџетска средства. Ризик који би могао да се јави приликом усаглашавања јесте системско непрепознавање значаја, места и улоге спорта у Војсци.

Спорт и рекреација имају ограничене ресурсе, а често и веома уску базу за реализацију, тако да је одрживо финансирање функционални приоритет.

Многи спортски објекти се, због неадекватног управљања и одржавања у време кризе, налазе у веома лошем стању. Због тога постоји јасна потреба за новим објектима за рекреативни и врхунски спорт. Новим управљањем спортским објектима потребно је предвидети унапређење капацитета постојећих објеката и њихово рентабилније коришћење кроз цивилно-војну употребу. Претходна градња спортске инфраструктуре само за потребе Војске економски је неефикасна. Одређени спортски објекти који се налазе у војним комплексима нису ни приближно искоришћени сходно њиховом стварном капацитету. На примеру фудбалских стадиона, атлетских стаза, стрелишта и спортских сала потребно је предвидети да се, на основу урађене анализе постојећег стања, обави категоризација спортских објеката како би се дефинисали приоритети при планирању обнове и евентуалне изградње нових објеката. При планирању коришћењу тежиште треба да буде на цивилно-војној употреби, како би се избегли додатни трошкови изградње, одржавања и употребе.

Акционим планом потребно је дефинисати два општа циља која се односе на стварање услова за системско планирање изградње и адаптације спортских објеката и њихово финансирање, као и рад на изградњи репрезентативних тренинг-центра за поједине спортове који се у Војсци реализују. За утврђивање репрезентативних центара потребно је сагледати све могућности коришћења за одређени спорт, како војне тако и цивилне инфраструктуре, која би била у функцији развоја и организације војних спортских такмичења. Због тога се јавља потреба за формирањем савета за спорт, који би формирао министар одбране, а сачињавали би га представник CISM-е при МО, представник Управе за обуку и доктрину (J-7) Генералштаба ВС, технички руководиоци спортова који се реализују у Војсци, представник референата за физич-

ку обуку, војни спортисти освајачи највиших одличја и припадници МО и ВС који се баве научним радом у области спорта. Савет би имао за циљ да предложи министру политике и активности чији би циљ био развој и унапређење спорта у МО и ВС.

Функције менаџмента спортског догађаја се, као и код спортског менаџмента, могу поделити на пет основних. То су: планирање, организовање, кадровање, управљање и контролосање. Наведене функције менаџмента спортског догађаја представљају значајне „алате“ којима менаџери спортских догађаја утичу на структуру и правце активности, односно на организовање извршилаца и неопходних ресурса у остваривању дефинисаних циљева планираног спортског догађаја.

Усклађивање организационе структуре потребно је реализовати кроз спровођење, праћење, оцењивање и извештавање.

## Спровођење

Примена предлога Савета била би дефинисана акционим планом којим би били дефинисани општи и посебни циљеви, мере и активности за њихову реализацију, институције задужене за њихову реализацију, временски оквири и, коначно, процена да ли су за њихову реализацију потребна материјална средства.

Савет би требало да ради на основу Закона о ВС, Закона о спорту, Стратегије развоја спорта и усаглашених подзаконских аката који би регулисали ближе специфичности војног спорта.

## Праћење

Праћење би се спроводило у редовним интервалима, у складу са одлуком министра и годишње – у складу са елементима Акционог плана.

Ради успостављања јединственог и формалног система извештавања, Министарство одбране би стандардизовало процедуре извештавања и формате ових извештаја у складу са добром праксом Министарства омладине и спорта која се заснива на пракси Европске уније и у сарадњи са Покрајинским секретаријатом за спорт и омладину, кровним организацијама: Олимпијским комитетом Србије, Спортским савезом Србије, Пара олимпијским комитетом Србије, Специјалном олимпијадом и индиректним буџетским корисницима: Заводом за спорт и медицину спорта Републике Србије и Антидопинг агенцијом Републике Србије.

Континуирано праћење обезбедиће наставак подизања нивоа квалитета, како у погледу наших резултата, тако и резултата наших партнера.

## Оцењивање

Оцењивањем се утврђује напредак у спровођењу Акционог плана и предлажу корективне мере и измене током спровођења. Оцењивање би се спроводило редовно, једном годишње, коришћењем различитих извора података, укључујући годишњи извештај о раду као основни извор података, а на основу дефинисаних показатеља. Интерне информације се систематски упоређују са екстерним изворима информација. У зависности од врсте показатеља, процењују се реализација и ефекти планираних и реализованих активности.

Према степену реализације активности оцене могу бити:

- спроведена, што значи да је активност реализована у складу са очекивањима и нису потребне додатне мере;
- делимично спроведена, што значи да је активност реализована, али да су потребне додатне мере како би се квалитет учинка унапредио до планираног нивоа;
- није спроведена, што значи да активност није реализована и да су потребне мере да би се реализовала.

Кроз годишњи извештај Савет за спорт оцењивао би степен спровођења активности, о чему би извештавао министра. Уколико буде потребно, Министарство може ревидирати Акциони план ради унапређења ефикасности и одрживости. По истеку периода предвиђеног за спровођење Акционог плана, оцена садржи препоруке, закључке, научене лекције и приказује најбољу праксу.

### *Извештавање*

Сваке године Министарство би требало да израђује и објављује извештаје о спровођењу Акционог плана, степену спровођења циљева и активности, проблемима и изазовима. На основу тога вршила би се ревизија приоритета, како би се обезбедило да они остану релевантни и испуниле потребе спорта у Војсци.

## Развој међународног спорта у оквиру програма CISM

Међу светски познатим организацијама које подстичу развој међународне војне сарадње истичу се Организација Уједињених нација (сарадња припадника оружаних снага у мировним операцијама и мисијама), Међународни олимпијски комитет (наступ и сарадња војних лица на Олимпијским играма) и Међународни савет за војне спортове (CISM), чији је основни циљ да промовише спортске активности и физичко васпитање између оружаних снага као средство за јачање мира у свету (2007. године признат је од Организације Уједињених нација и Међународног Олимпијског комитета).

CISM је, са својим правно-техничким карактеристикама, имао позитиван утицај на правно утемељење војног спорта и менаџмента спортских војних догађаја у земљама широм света. Основне функције менаџмента спортских војних догађаја, који су обухваћени стратегијским документима ове јединствене светске војне спортске организације су:

- предвиђање – процена одвијања догађаја;
- планирање – постављање организацијских циљева и њихова разрада;
- кадровање – одређивање компетентних људи на предвиђене активности, путем одређивања квалификација неопходних за поједине послове;
- организовање – расподела радних задатака на све учеснике процеса, груписање чланова организације на појединачне (специјализоване) пословне активности;
- руковођење – мотивисање свих чланова организације на извршавање постављених задатака, постизање високе продуктивности кроз сарадњу чланова организације, и
- надзор – праћење остваривања постављених задатака у функцији реализације циљева организације.

Делокруг менаџмента CISM односи се како на научна истраживања, као подручја знања из теорије и праксе управљања спортским организацијама, тако и на практичну примену тим путем стечених знања у области спортских активности и организованости. Може се закључити да је спортски војни менаџмент посебно подручје менаџмента и научни правац у којем се имплементирају одређени принципи менаџмента као процеса и као науке, сагласно карактеристикама и специфичностима војног спорта [1].

Успешном организацијом спортских догађаја и репрезентативним учешћем на спортским манифестацијама, Делегација Републике Србије при CISM стекла је значајан углед и ауторитет у тој организацији, а припадници нашег система одбране промовишу ефикасан менаџмент у спорту, висок ниво психофизичке припремљености и основне вредности и норме понашања у складу с Правилником CISM и Кодексом части припадника Војске Србије.

Развој међународног спорта у оквиру програма CISM реализује се кроз наступ на светским, европским и регионалним такмичењима и догађајима под окриљем CISM и развој репрезентативног војног спорта учешћем врхунских спортиста на међународним и домаћим такмичењима. Индикатор наведеног представља број спортских догађаја, дисциплина, спортиста и земаља учесница. Сигуран и континуирани успех постигао би се склапањем уговора између МО и врхунских спортиста у спортском воду Војне академије. Оно што може да се појави као ризик јесте не препознавање значаја, места и улоге Делегације РС при CISM од стране Министарства омладине и спорта и МО у смислу стабилног финансирања.

## Интеграција војног и цивилног спорта

Територијални спортски савези су организације у области спорта са одређене територије, које се оснивају ради уређивања и остваривања спортских питања од заједничког интереса и директно сарађују са јединицама локалних самоуправа и координирају активности између локалних власти и спортских клубова. Представници Војске Србије могли би да, уколико их нормативно одреде закон и подзаконски акти, буду особе за интеграцију војног и цивилног спорта кроз заједничко учешће у организацији и реализацији спортских такмичења, тренинг-кампова и других спортских садржаја на обострани интерес.

Одговорност и част да спорт у Војсци буде део система спорта у Републици Србији је велика, нарочито када смо свесни чињенице да располажемо веома ограниченим ресурсима, а да су очекивања од припадника Војске Србије увек велика, а некада и нереална када је реч о постизању врхунских резултата на великим спортским манифестацијама, где се такмичимо са много богатијим и многољуднијим земаљама где начин уређења области спорта омогућава постизање таквих резултата.

Интеграција војног и цивилног спорта може да се реализује кроз следеће мере:

- планирано и организовано учешће ВС у подршци активностима гранских спортских савеза,
- учешће ВС у цивилним (лигашким) такмичењима,
- размену спортских искустава,
- финансирање активности из програма CISM,
- финансирање припрема и спортског првенства ВС,
- финансирање домаћег спорта у ВС.

Наведене мере операционализовале би се кроз одобрен годишњи План подршке ВС у активностима гранских спортских савеза, формирање клубова ВС, организовање заједничких тренинг и едукативних кампова, усвојен дугорочни и годишњи програм финансирања. Оно што би евентуалне ризике умањило јесте сагледавање значаја, места и улоге спорта у Војсци, а посебно Делегације РС при CISM од стране МО и МОиС у смислу промоције, презентовања државног престижа, потребе бављења спортом и нужности системског стабилног финансирања.

## Унапређење система образовања у области спорта у Војсци

Савремена теорија и пракса у области спорта подразумева и захтева мултидисциплинарност, интердисциплинарност и трансдисциплинарност. Зато изучавање спортског менаџмента у функцији развоја такмичарског и рекреативног спорта, очувања здравља и животне средине, захтева увођење бројних, нових и све новијих научних дисциплина. Може се рећи да скоро да не постоји професија која нема своју улогу у одржавању спортских манифестација и пројектовању успешног спортисте, било такмичара или рекреативца, директно или индиректно у домену развоја и конструисања опреме, спортских реквизита, справа за вежбање, терена, објеката. У свету су у најновија научна истраживања одавно уведене нове дефиниције појмовних одредница: мултидисциплинарност, интердисциплинарност, трансдисциплинарност, па менаџери у области спорта функционишу и стварају у тимовима састављеним од експерата различитих профила. У Србији је у науци која се бави спортом најчешће присутна мултидисциплинарност и понекад, али још увек недовољно, интердисциплинарност. Тек предстоје заједничка истраживања и ангажовања научника и стручњака на интердисциплинарним пројектима, уз формирање нових само спортској трансдисциплинарној науци својствених дефиниција, метода и приступа.

Убрзани развој и доминација спорта захватила је читав свет. Екстензија његових улога је толико значајна да ниједан аспект културе није привукао толику пажњу као спорт. Такве тенденције у његовом развоју намећу потребу за изучавањем спорта као незаобилазног механизма у процесу побољшања и унапређења друштвених односа и, самим тим, стварања повољнијих услова за његов развој у Војсци на принципима одрживог развоја.

У досадашњим теоријским разматрањима проблем доприноса спорта јачању цивилно-војне сарадње на националном и међународном нивоу обухваћен је на предавањима, анализама, конференцијама и стручним научним скуповима. У одређеном обиму истраживан је у монографији „Sixty years of friendship through sport” 1948-2008, аутора Arthur Zechner & Roger VanMeerbeek, где је вршење спортских активности и делатности, као и организација спортских манифестација, историјски сагледано као делотворно средство у зближавању народа, а њихов допринос међусобној кооперацији углавном је тесно повезан са цивилним и војним апликацијама које се односе на учешће високих војних и државних званичника и војних изасланика, који остварују мултилатерални ниво односа, а резултати такмичара се истичу ради промовисања националних оружаних снага и државе, уз максималну медијатизацију [2].



Васил Гиргинов је у зборнику радова „*Management of Sport Development*” указао на допринос спортских манифестација унапређивању међународне војне сарадње чији значај је препознала и Организација Уједињених нација. Подршка спортским манифестацијама, као ефикасном средству јачања међународне сарадње у свету, верификована је декларацијом ОУН из Маглингена 2003. и 2006. године, док је светски економски форум у Давосу 2006. године истакао значај овог питања темом „Дејство спорта у свету”. Нове релације спорт и Војска, на којој припадници оружаних снага и цивилни актери, на националном и међународном нивоу промовишу своје клубове, удружења, организације, народ, обичаје, културне различитости, здрав начин живота, унапређују ниво физичке припремљености кроз резултат и пласман, и њиховог доприноса јачању друштвених односа и безбедносних прилика кроз размену знања, умећа и вештина.

Унапређење система образовања у области спорта у Војсци могуће је кроз:

- формирање радне групе за унапређење образовања и науке у спорту у МО и ВС,
- организацију и учешће на конференцијама, научним скуповима и симпозијумима,
- спровођење применљивих истраживања у области војног спорта,
- учешће наставно-научног кадра у пракси и стручног кадра из праксе у настави,
- израду анализе и предлога препорука за унапређење образовања и науке у спорту.

**Развој спортске медицине у Војсци** У данашње време скоро је немогуће створити врхунског спортисту или контролисати здравствено стање професионалних припадника Војске Србије приликом свакодневног вежбања, а да за то нису потребни стручни надзор и едукација специјалиста медицине спорта, као и улагање у савремену опрему којом би се могао извршити стални надзор. Медицински мониторинг такмичара у Војсци врши се пре и после припремних процеса, али би они требало да буду у корелацији са исхраном, па би било потребно израдити посебан план исхране спортиста у Војсци по дисциплинама, као и дефинисати суплементацију која би пратила тренажни процес.

Развој спортске медицине у Војсци мора да прати:

- едукација и пријем нових специјалиста медицине спорта,
- улагање у савремену опрему,
- едукација специјалиста медицине спорта у смислу доктората,
- повезивање различитих целина ВМА са истраживачким центрима у земљи и свету.

Ризици који би могли да прате развој јесу смањене развојне могућности капацитета ВМА услед буџетске рестрикције, односно постојање процене мањег приоритета усмеравања додељених средстава.

## Остваривање родне и полне равноправности жена у области спорта у Војсци

Родна равноправност, посебно када је реч о равноправном ангажовању мушкараца и жена једна је од актуелних тема и представља стандард који Војска Србије треба да испуни као предуслов за предстојеће европске интеграције. Да ли је жена, као припадник Војске, способна да обавља сваку формацијску дужност „раме уз раме” са припадницима супротног пола или су оне боље у обављању за њих погоднијих послова у којима можда мушки део популације не би био толико ефикасан?

Свакако да постоје разлике у испољавању појединих физичких способности међу професионалним припадницима женског пола и мушке популације, али и у напредку у току тренажног процеса и обуке.

Заједно са модернизацијом Војске и у складу са Националним акционим планом за примену Резолуције 1325 Савета безбедности Уједињених нација – Жене, мир и безбедност у Републици Србији (2010–2015), присутна је тенденција повећања броја професионалних војних лица женског пола. Улазак жена у јавну сферу, освајање професија војника, која је донедавно била недоступна, представља остваривање политике једнаких могућности и један од првих предуслова за родну равноправност [3]. Унапређење родне равноправности јесте једно од кључних развојних питања, јер омогућава адекватно коришћење женских људских ресурса и директно доприноси побољшању квалитета живота свих грађанки и грађана [5]. У пракси, поготово у Војсци, где се од припадника захтева свеобухватна спремност, где је посебан акценат на физичкој способности, постоје опречни ставови о присуству жена. Да ли је жена, као припадник Војске Србије, способна да обавља сваку формацијску дужност на истом нивоу као и припадници супротног пола, нарочито оне послове који захтевају физичке напоре (одбрана становништва од временских непогода, учешће у инжењеријским јединицама, понтонирским јединицама...) или су оне боље у обављању за њих погоднијих послова у којима можда мушки део популације не би био толико ефикасан? Да ли је све већа присутност жена у Војсци само попуњавање квота као мера за решавање проблема неравноправности између жена и мушкараца [4], односно да ли је мерило да жене представљају одређени број запослених у Војсци и да заврше тиме што ће имитирати успостављени маскулини модел понашања [6] или је њихово ангажовање заиста потребно и доприноси побољшању постојећег стања у Војсци Србије?

Свакако да наведена питања могу бити разматрана увек и на различите начине тражени одговори, али је евидентно да се присуством жена у Војсци ствара и предуслов за формирање такмичарки и екипа у појединим спортовима из програма CISM које би уз адекватно стручно вођење могле да заузму значајно место у корпусу спортиста у Војсци и тиме на још садржајнији начин доприносиле повећању нивоа психофизичке припремљености у матичним јединицама и репрезентовања Војске Србије и Републике Србије, како на домаћим тако и на међународним такмичењима.

Данас се жене у Војсци такмиче у три од седам спортова који се реализују на спортским првенствима оперативних састава и Војске Србије. На међународном нивоу такође су почеле да учествују у индивидуалној конкуренцији, док ће за тимски наступ морати да се повећа њихов укупан број и тиме изврши квалитетна селекција.

**Развој спортске инфраструктуре у Војсци** Савремени холистички приступ менаџменту у области спорта и изградњи потребних пратећих спортских објеката и терена, има једну од водећих улога у очувању и развоју здраве категорије професионалних припадника и доприносу позитивним променама ка бољем одрживом свету, са очуваном животном средином.

Функција циља је задовољена и резултира успехом само ако су испоштовани сви принципи одрживости, почев од индивидуалног нивоа, преко националног, међународног, до свеобухватног, планетарног и глобалног.

Циљ је да се развије и унапреди спортска инфраструктура у Министарству одбране и Војсци Србије. У свим досадашњим анализама потврђено је да је спортска

инфраструктура у знатној мери застарела и изражена је потреба да се значајна пажња усмери ка реконструкцији постојећих спортских капацитета, али и изградњи нових мултифункционалних спортских објеката и тренинг-центра. Подизање капацитета спортске инфраструктуре је заједничка обавеза свих чиниоца власти од Републике до јединица локалних самоуправа, као и свих нивоа у МО и ВС.

Стратегијом развоја потребно је унапредити спортску инфраструктуру за период 2015–2020. како би се:

- изградили тренинг-центри за подршку војном спорту,
- изградили спортски објекти за подршку повећања физичке припремљености професионалних припадника и цивилних корисника од значаја за јединице локалне самоуправе,
- реконструисали постојећи спортски објекти,
- успоставила база података, односно евидентирало постојеће стање спортске инфраструктуре.

На тај начин би се на системски начин створили услови за планирање и стратешки развој инфраструктуре.

Мерење успеха до 2020. године огледало би се у броју реновираних и новоизграђених спортских објеката у МО и ВС, броју новоизграђених спортских објеката у сарадњи са јединицама локалне самоуправе за која су обезбеђена и додатна средства из фондова ЕУ за изградњу спортске инфраструктуре и успостављање базе података.

Имајући у виду изградњу спортских капацитета, опреме и организације такмичења, може се рећи да спорт утиче на животну средину на тај начин што, зависно од спортске дисциплине, некада ремети биодиверзитет, екосистем, некада изазива загађивање, захтева одговарајуће управљање отпадом, безбедност, понекад је повећана бука, а може доћи и до поремећаја културног наслеђа. Оно што је присутно у досадашњем реализовању спортских војних манифестација јесте да су припадници Војске увек када би у природном окружењу организовали такмичење афирмативно уредили животну средину, где се такмичење реализује и након завршетка оставили уређен простор. Тиме се Војска одговорно опходи према животnoj средини.

## Одрживост менаџмента 55. светског војног првенства у кросу

### *Стратегијско планирање 55. Светског војног првенства у кросу*

Визија 55. светског војног првенства у кросу била је да организацијом великог војног спортског догађаја, Делегација Републике Србије при Међународном савету за војне спортове, што боље презентује Министарство одбране и Војску Србије, да се потврди мирољубива политика и пријатељски односи у међународној заједници и да се да нови подстицај развоју војног спорта у нашој земљи.

Мисија 55. светског војног првенства у кросу била је да, прикупљањем што већег броја припадника оружаних снага из различитих земаља и са различитих континената, директно побољша сарадњу и координацију, изграђује пријатељске односе и промовишу вредности наше земље, Министарства одбране и Војске Србије.

## Циљеви 55. Светског војног првенства у кросу

Општи циљ: у сарадњи са локалним самоуправама Сомбор и Апатин, успешно припремити и реализовати 55. светско војно првенство у кросу.

Посебни циљеви:

- побољшати комуникацију Делегације Р. Србије при CISM са управним структуром CISM и контакте са делегацијама других земаља при CISM,
- заинтересовати припаднике оружаних снага из што већег броја земаља за учешће на 55. светском војном првенству у кросу,
- продубити пријатељске односе са припадницима оружаних снага других земаља,
- промовисати Републику Србију, АП Војводину, град Сомбор и општину Апатин и традиционалну отвореност и гостољубивост грађана,
- промовисати начела CISM и вредности војног спорта на јавној сцени,
- потврдити спремност и способност за организовање великог спортског догађаја,
- у организационом и техничком погледу користити све расположиве ресурсе, ради што успешније организације спортске манифестације.

## Стратегија за припрему и одржавање 55. светског војног првенства

Системска анализа спољашњег окружења (шансе и опасности) и унутрашњих карактеристика (снага и слабости) – SWOT анализа.

ШАНСЕ:

- добра позиционираност Р. Србије у Међународном савету за војне спортове (CISM),
- могућност коришћења материјалних, техничких и других ресурса Сомбора и Апатина,
- добар имиџ и атрактивност догађаја,
- висока заступљеност догађаја у домаћим и страним медијима.

ОПАСНОСТИ:

- недостатак финансијских ресурса,
- кратак временски период за реализацију активности,
- неизвесност у погледу коначног броја учесника,
- недостатак материјалних ресурса,
- недостатак људских ресурса,
- недостатак информационих ресурса.

СНАГА:

- јасна визија и мисија догађаја,
- квалитетна сарадња са локалним заједницама Сомбора и Апатина,
- стручан и искусан кадар,
- развијена инфраструктура за смештај учесника,
- изузетно квалитетан простор за такмичење,
- квалитетан простор за церемоније отварања и затварања првенства.

**СЛАБОСТИ:**

- неуређена нормативна регулатива у области војног спорта,
- присуство оперативних проблема,
- ограничена финансијска средства за припрему и организацију догађаја,
- ограничени људски ресурси за реализацију активности.

## Организовање 55. светског војног првенства у кросу, организационо и функционално структурирање догађаја

На основу одобрења министра одбране Републике Србије за организацију 55. светског војног првенства у кросу, формирани су организациони и извршни одбор догађаја. Састав организационог и извршног одбора био је сачињен од професионалних припадника организационих целина Министарства одбране и Војске Србије и припадника цивилних структура града Сомбора и општине Апатин.

Члановима организационог и извршног одбора дата су потребна задужења и овлашћења и због изузетно кратког рока за реализацију догађаја, захтевана је пуна одговорност свих чланова за остваривање циљева и извођење догађаја у ситуацији када су изузетно мали расположиви ресурси за реализацију спортског догађаја овог нивоа.

## Оперативно планирање догађаја

### *Планови*

Главни план: одобрење министра одбране Републике Србије за одржавање 55. светског војног првенства у кросу, са одређеним задацима, роковима, носиоцима реализације, ресурсима, надлежностима, начинима контроле и извештавања.

На основу тога урађен је гантограм активности догађаја.

Као могуће ризичне активности идентификовани су:

– прихват, транспорт и испраћај делегација земаља учесника првенства, због различитог термина доласка екипа, удаљености аеродрома од места реализације догађаја (Апатин и Сомбор), недовољног броја квалитетних војних моторних возила за превозење учесника догађаја,

– безбедност учесника спортског догађаја, током реализације превозења од аеродрома до места смештаја и простора где се такмичење реализује,

– здравствена заштита учесника догађаја.

На основу кључних активности догађаја, водећи посебно рачуна о могућим ризичним активностима, урађени су потребни оперативни планови и програми активности.

Оперативни планови:

(1) План са динамиком активности за припрему и одржавање 55. светског војног првенства у кросу, по времену, месту, надлежности и додељеним ресурсима.

(2) Наређење начелника Генералштаба Војске Србије за ангажовање људских и материјалних ресурса Војске Србије у припреми и одржавању 55 . светског војног првенства у кросу.

(3) Наређења команданата оперативних састава Војске Србије за ангажовање у припреми и реализацији 55. светског војног првенства у кросу (Команда за обуку, Гарда, Управа војне полиције, Управа за логистику), у којем су садржани задаци, ресурси и упутства о реализацији задатака у датим роковима.

### *Програми*

- позивно писмо за учешће на 55. светском војном првенству у кросу,
- програм прихвата, транспорта, размештаја и испраћаја екипа учесника и гостију,
- протоколи церемоније отварања и затварања првенства,
- програм такмичења,
- протокол проглашења победника,
- програм културних и забавних активности,
- програм медијске подршке.

### *Процедуре*

Да би се стекло право на организацију 55. светског војног првенства у кросу у Србији, морали су се испоштовати процедуре Међународног савета за војне спортове у погледу кандидовања за организовање светских војних првенстава.

Делегација Републике Србије при CISM поднела је кандидатуру за добијање 55. светског војног првенства коју је усвојила Генерална скупштина CISM.

Према стандардима CISM, трајање спортског догађаја овог типа мора бити 5 дана. Позивно писмо за учешће на првенству земља организатор догађаја мора да упути чланицама CISM најкасније 6 месеци пре почетка догађаја. Позивно писмо које је упутила наша делегација при CISM упућено је врло касно – 40 дана пре почетка догађаја, с обзиром на то да није могло да се упути пре добијања одобрења за организацију које потписује министар одбране.

### *Буџет*

Буџет 55. светског војног првенства није могао да буде усвојен, с обзиром на то да је процедура око добијања сагласности за организацију од стране надлежних органа министарства одбране била касно добијена, па се морало приступити тражењу спонзора и донатора, како би се обезбедила финансијска средства за реализацију догађаја.

### *Ресурси*

- људски,
- материјални,
- финансијски,
- информациони – донација и помоћ Телекома.

## Извођење 55. светског војног првенства у кросу

Процес извођења 55. светског војног првенства у кросу спроведен је у изузетно кратком периоду уз изузетно чврсту и квалитетну координацију организационог и извршног одбора првенства. Смештај и исхрана такмичара из 20 земаља реализована је у 1. центру за обуку Сомбор, док су шефови делегација били смештени у Бањи Јунаковић.

Свечано отварање и затварање првенства изведено је у спортској хали у Апатину, уз присуство великог броја публике и гостију.

Првенство је званично отворио министар одбране Републике Србије.

## Контролисање 55. светског војног првенства у кросу

У процесу контролисања припреме и реализације 55. светског војног првенства у кросу ослонац је био на сопственом информационом и контролном систему, уз сталну координацију и сарадњу са одговарајућим службама CISM и одговарајућим службама локалних заједница Сомбора и Апатина.

Руководиоци тимова за реализацију активности из планова и програма догађаја редовно су достављали извештаје председнику извршног одбора. Након завршетка првенства он је доставио писани извештај Кабинету министра одбране, са информацијама о ангажованим и утрошеним ресурсима, постигнутим резултатима и оствареним ефектима у односу на очекивања. Екстерну контролу догађаја реализовале су одговарајуће службе Министарства одбране Р. Србије и представници Међународног савета за војне спортове CISM. На основу утврђених одступања од усвојених стандарда у организацији догађаја извршене су корективне мере да би се утврђени недостаци отклонили. Посебна лекарска комисија за допинг контролу извршила је контролу такмичара из своје надлежности.

Остварени бенефити организацијом наведеног такмичења могу се посматрати краткорочно и дугорочно или кроз користи посебно војног, а посебно цивилног сектора. Сагледавањем целокупног догађаја кроз призму одрживог развоја спорта у Војсци, а онда и доприноса одрживом развоју Републике Србије свакако се могу истаћи неки од следећих бенефита:

- развијана је и јачана цивилно-војна сарадња,
- утицало се на повећање угледа и поверења у Војску Србије,
- утицало се на регионалну сарадњу и помирење,
- заједничким цивилно-војним планирањем утицало се на смањење ризика и неизвесности спортске манифестације,
- утицало се на бољу искоришћеност материјалних ресурса и уштеде,
- стимулисана је ефикасна размена информација, знања и вештина између цивилних и војних учесника спортске манифестације, што је умногоме допринело развоју спорта у Србији,
- оптимално коришћење природних ресурса било је у функцији заштите животне средине,
- извршено је културно, историјско и политичко представљање уже и шире регије,

- презентовани су туристички потенцијали града Сомбора, општине Апатин и Специјалног резервата „Горње подунавље”,
- научене лекције из спортске манифестације допринеће ефикасном и рационалнијем коришћењу ресурса будућих спортских манифестација,
- неформалним образовањем о спорту допринело се развоју спортског менаџмента,
- спортска манифестација допринела је развоју мултикултуралности и родне равноправности,
- приликом реализације спортске манифестације дошло је до развијања колективног идентитета такмичара, публике, организатора и осталих учесника,
- спортском манифестацијом утицало се на промоцију здравља и здравих навика,
- цивилно-војна организација спортске манифестације допринела је већој безбедности самог догађаја,
- спортска манифестација допринела је тежњи за миром у региону,
- презентована је способност Војске Србије и Републике Србије за организовање великих спортских манифестација.

## Закључак

Предмет рада био је менаџмент одрживости спорта у Војсци сагледавањем садашњег стања и пројектованих потреба како би у потпуности био компатибилан са потребама првенствено милитантног корпуса, а онда и цивилног спорта и његовог развоја. Менаџмент спорта и његова одрживост сагледани су са аспекта више чинаца одрживости, како би се истакла потреба таквог сагледавања спорта и Војске као нераздвојних целина. Доследном применом свих функција и фаза модела менаџмента великих спортских војних догађаја, иако у ситуацији када су сви неопходни ресурси да би се догађај ове врсте реализовао на квалитетан начин били ускраћени, чврста спрега и координација чланова организационог и извршног одбора са канцеларијом Делегације Републике Србије, довела је да се догађај организује крајње професионално на највишем нивоу, уз присуство такмичара из 23 земље са 5 континената. Недостатак ресурса надокнађен је уз помоћ донатора и спонзора и уз помоћ града Сомбора и општине Апатин. Целокупан догађај прошао је безбедно, уз подршку органа јавног реда Апатина и Сомбора и припадника војне полиције. Домаћој и међународној јавности успешно је промовисана способност припадника Министарства одбране и Војске Србије за организацију великих догађаја у кризним ситуацијама. Извршена је промоција природног амбијента Специјалног резервата природе „Горње подунавље” и културних знаменитости домаћина. Научене лекције које проистичу из овог догађаја допринеће развоју ефикасности и рационалнијем коришћењу расположивих потенцијала. Промовисано је оптимално коришћење расположивих природних ресурса ради заштите животне средине и развоја спортско туристичких потенцијала, сходно Хашкој декларацији (из 1989. године) и програма УНЕП-а. Стимулацијом и ефикасном разменом информација на локалном и националном нивоу (спортске организације, национални савези, Национални Олимпијски комитет, представници локалних и државних институција), као и дија-



лог са омладинским организацијама и невладиним организацијама, приликом спровођења Акционог плана такмичења употпунило је наведено спортско првенство.

У јачању друштвене свести, промоцији неформалног образовања о спорту, организацији конференција, семинара и стручног оспособљавања на тему спорта, кампања о спортским активностима едукативног карактера Војска Србије може имати веома активну улогу формирањем јаче институционалне структуре, како би се омогућила пуна интеграција питања спорта, здравља и животне средине на свим нивоима доношења одлука. Војска је већ интензивирала сарадњу са релевантним државним структурама и међународним чиниоцима са посебним тежиштем на регион. Спорт, вежбање и физичко васпитање професионално може да оснажи људе у Војсци и на тај начин допринесе развоју заједнице. Кроз политике, програме и праксе спорт би доприносио одрживом економском и друштвеном развоју (побољшање здравља, умањење последица сиромаштва, социјална искљученост, спречавање социјалне изолације и сукоба унутар група, развој људског капитала нарочито код омладине, развијање колективног идентитета чиме се олакшава колективна акција, неговање друштвених мрежа и добровољних удружења), што би га чинило вредним Владиних инвестиција. Професионални менаџмент мораће да развије нове капацитете и изгради нове институције кроз социјални рад како би нас спортске активности водиле у бољи свет. Одрживост подразумева концепт социјалне једнакости и економске оправданости уз додатак интегритета животне средине уз праксе широм света, а што има за циљ да буде боље урађено и то не само као концепт већ и као свакодневна пракса. Спортски догађај је одржив када задовољава потребе данашње спортске заједнице и иде у смеру будућих спортских могућности и све то кроз унапређење интегритета природног и социјалног окружења од којег то зависи.

Спорт има моћ да уједини људе око заједничких идеја и пројеката (институционалних пројеката, пројеката помирења и толеранције, пројеката одрживости, пројеката заштите животне средине, одрживих грађевинских пројеката спортских терена и објеката), а надаље и свих других објеката који се граде на земаљској кугли, у функцији холистичког одрживог развоја.

Популарност спорта је идеалан медиј за промовисање Војске, међудржавне и међувојне сарадње, здравих навика и начина живота, еколошке свести и очување животне средине, посебно код младих. Познати спортисти, као симболи победе, храбрости, лидерства и амбасадори добре воље, промотери су одрживог начина живљења и одрживости на глобалном нивоу.

## Литература

[1] Бошковић, Б.: „Модел менаџмента великих спортских војних догађаја”, Војно дело, Београд, 2012., (пп. 325-336).

[2] Тодоров, Д: „Допринос војних спортских манифестација јачању међународне војне сарадње на Балкану” Докторска дисертација, Београд: Универзитет Београд: Војна Академија, 2014.

[3] Антонијевић, З.: „Учествовање жена у сектору безбедности-феминистички концепт”, Београд, Безбедност Западног Балкана, (19), 2011., (пп. 3-14).

- [4] Бјелош, М.: „Квоте у сектору безбедности у Србији – ограничење или подстицај за жене?, Београд: Београдски центар за безбедносну политику, 2012.
- [5] Национална стратегија за побољшање положаја жена и унапређење родне равноправности, Службени гласник Републике Србије бр. 015/2009 од 27.02.2009. године, Београд: Управа за родну равноправност, 2011.
- [6] Myers, S. R.: *Preparing women for strategic leadership roles in the Army*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA, 2003.
- [7] Aaron, S., & Stewart B.: *Sports management*. Melbourne, AU: Allen & Unwin Pty Ltd. PMCid: PMC1737143, 1992.
- [8] Appenzeller, H. L.: *Successful sport management*, 2nd ed. Durham, NC: Carolina Academic Press, 2000.
- [9] Бошковић, Б.: *Менаџмент великих спортских догађаја*. Докторска дисертација, Нови Сад: Универзитет „EDUCONS“ Факултет за спорт и туризам, 2012.
- [10] Chadwick, J. S.: *Sportski menadžment* [The business of sport management]. Zagreb, HR: Mate, 2010.
- [11] Dugalić, S.: *Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu* [Financial and marketing aspects of the strategy in sport]. Belgrade, RS: Viša škola za sportske trenere, 2005.
- [12] Dugalić, S.: *Menadžment sportskih objekata* [Management of sports facilities]. Belgrade, RS: Visoka škola za sport, 2007.
- [13] Đurićin, D., & Lončar, D.: *Menadžment pomoću projekata* [Management by projects]. Belgrade, RS: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2012.
- [14] Farmer J. P., Mulrooney L. A., & Amon R. Jr.: *Sport facility planning and management*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc., 1996.
- [15] Harvard Business School Press: *Menadžment projekta* [Project management]. Belgrade, RS: Data status, 2006.
- [16] Ljubojević, Č.: *Menadžment i marketing u sportu* [Management and marketing in sport]. Belgrade, RS: Želnid, 2001.
- [17] Pelević B.: *Menadžment sportskih takmičenja* [Management of sports events]. Belgrade, RS: Visoka sportska i zdravstvena škola, 2011.
- [18] Pitts B. G., & Stotlar, D.: *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc., 1996.
- [19] Raič, A.: Sportski menadžment kao profesija i kao nauka [Sports management as a profession and as a science]. In Đ. Nićin (Ed.), 2nd International conference »Management in sport« Belgrade, RS: Fakultet za menadžment u sportu Univerziteta »Braća Karić«, 2006., (pp. 17–24).
- [20] Raič, A., & Maksimović, N.: *Sportski menadžment* [Sports management]. Novi Sad, RS: Fakultet fizičke culture, 2000.
- [21] Van Der Wagen, L., & Carlos, B. R.: *Upravljanje događanjima* [Event management]. Beograd, RS: Mate d.o.o., 2009.
- [22] Vasiljević, D.: Material requirements planning in manufacturing of sport industry equipment. In D. Životić and V. Šiljak (Eds.), *Proceedings of 8th International conference »Management in sport«* Belgrade, RS: Fakultet za menadžment u sportu Alfa univerziteta, 2013., (pp. 324–330).