

**„JOHN NAISBITT“ УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАѢМЕНТ ЗАЈЕЧАР**

Дубравко А. Марић

**МЕНАѢМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА
НА ПРИМЕРУ СПОРТА У ВОЈСЦИ
СРБИЈЕ**

Докторска дисертација

Зајечар, 2016.

**„JOHN NAISBITT“ УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ ЗАЈЕЧАР**

Дубравко А. Марић

**МЕНАџМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА
НА ПРИМЕРУ СПОРТА У ВОЈСЦИ
СРБИЈЕ**

Докторска дисертација

**Ментор:
Проф. др Џејн Паунковић**

**Кандидат:
Дубравко А. Марић**

Зајечар, 2016.

Изјава о ауторству

Потписани мр Дубравко Марић

број уписа 075/14

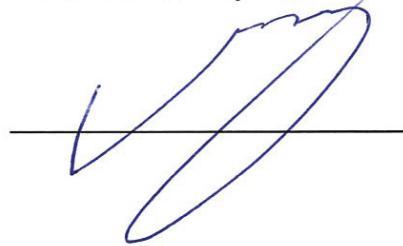
Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом **Менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије**

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Зајечару, _____

Потпис докторанда



Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Дубравко Марић

Број уписа 075/14

Студијски програм _____

Наслов рада Менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије

Ментор Проф.др Џејн Паунковић, редовни професор

Потписани _____

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета Џон Незбит.

У Зајечару, _____

Потпис докторанда



САДРЖАЈ

РЕЗИМЕ	8
ABSTRACT	10
УВОД	12
1. ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП ИСТРАЖИВАЊУ	15
1.1. Предмет истраживања	15
1.2. Проблем истраживања	17
1.3. Досадашња истраживања	19
1.4. Дефинисање основних појмова рада	21
1.4.1. Менаџмент одрживог развоја	21
1.4.2. Одржив развој	24
1.4.3. Спортски менаџмент	29
1.4.4. Спорт.....	32
1.4.4.1. Спортски догађаји	33
1.4.4.2. Војни спорт	38
1.5. Циљеви истраживања	39
1.6. Хипотезе истраживања	42
1.7. Научно-методолошки оквир рада	44
1.7.1. Методи истраживања.....	44
1.7.2. Истраживачки инструменти и узорак истраживања	45
1.7.3. Обрада резултата истраживања	47
2. МЕНАЏМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА СПОРТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ	49
2.1. Цивилно-војна сарадња Војске Србије	49
2.1.1. Појмовно одређење цивилно-војне сарадње	49
2.1.2. Нормативно уређење цивилно-војне сарадње	49
2.1.3. Организационо уређење цивилно-војне сарадње	50
2.1.4. Реализовање задатака цивилно-војне сарадње	52
2.1.5. Актуелно стање и проблеми цивилно-војне сарадње	53
2.1.6. Правци развоја цивилно-војне сарадње.....	54

2.2. Евалуација спорта и његов допринос одрживом развоју.....	54
2.3. Одржив развој спорта у Војсци Србије.....	72
2.3.1. Нормативна регулатива спорта у Војсци.....	72
2.3.2. Усклађивање организационе структуре.....	74
2.3.3. Развој међународног спорта у програму CISM.....	77
2.3.4. Интеграција војног и цивилног спорта.....	79
2.3.5. Унапређење система образовања спорта у Војсци.....	80
2.3.6. Развој спортске медицине у Војсци Србије.....	81
2.3.7. Остваривање родне и полне равноправности жена у спорту у Војсци.....	82
2.3.8. Развој спортске инфраструктуре у Војсци.....	84
2.4. Карактеристике студије случаја цивилно-војне сарадње у спортским догађајима.....	85
3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА.....	94
3.1. Менаџмент одрживог развоја спорта у Војсци Србије на националном и међународном нивоу од 2003. до 2015. г.....	94
3.1.1. Статистичка анализа менаџмента одрживог развијања спорта у Војсци.....	103
3.1.2. Одрживост Међународног савета за војне спортове.....	119
3.1.3. Примена модела менаџмента одрживог развијања спорта у Војсци на примеру 55. светског војног првенства у кросу.....	126
3.1.3.1. Предвиђање.....	126
3.1.3.2. Планирање.....	128
3.1.3.2.1. <i>Стратејско планирање војног спортивног догађаја у одрживом развоју.....</i>	130
3.1.3.2.2. <i>Оперативно планирање.....</i>	133
3.1.3.3. Организовање.....	135
3.1.3.3.1. <i>Прва фаза организовања: организационо и функционално структурирање.....</i>	135
3.1.3.3.2. <i>Друга фаза организовања догађаја: оперативно планирање догађаја.....</i>	141
3.1.3.4. Извођење.....	145
3.1.3.5. Контрола.....	146
3.1.4. Одрживост менаџмента 55. светског војног првенства у кросу ..	148
4. ДОПРИНОС РАДА НАУЧНИМ ИСТРАЖИВАЊИМА.....	162
5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....	164

6. ЛИТЕРАТУРА	167
ПРИЛОЗИ.....	174
Списак табела, графика, слика и схема	174
Извештај председника организационог одбора 55. светског војног првенства у кросу, генералног секретара CISM и председника спортске комисије CISM о одржаном догађају	176

РЕЗИМЕ

Концепт одрживог развоја и спорт карактерише стално ширење и усложњавање релевантних теоријских и практично-организационих питања, што намеће потребу континуираног научног праћења и изучавања различитих области и појава. Ова студија усмерена је на доказивање да се применом савремених метода менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије доприноси одрживом развоју Републике Србије. Након бројних војних спортских манифестација организованих у претходних тринаест година активног чланства Републике Србије у Међународном савету за војне спортове (CISM), показано је да цивилно-војна сарадња на примеру великих спортских манифестација доприноси менаџменту одрживог развоја. Одрживи развој анализиран је кроз нормативну регулативу, 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, мултикултуралност и утицај на животну средину.

Истраживање таквих појава захтевало је целовит интердисциплинаран приступ и поглед са аспекта свих друштвених и хуманистичких наука које је спроведено кроз три велика спортска догађаја. Комбиновањем теоријских и емпиријских метода истраживања статистички обрађених факторском анализом као једном од најпопуларнијих мултиваријационих техника представљена је идентификација и разумевање основне идеје, односно заједничких карактеристика за више варијабли одрживог развоја. На такав начин конкретно се доприноси теоријској и језичкој терминолошкој изграђености, предметној и методолошкој одређености менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци, као посебној области одрживог развоја, спорта и наука о спорту.

Кроз приказане резултате дошло се до закључка да се применом савремених метода и модела менаџмента одрживог развоја и цивилно-војном сарадњом кроз спорт може допринети даљим научним истраживањима и у теоријском и

у практичном погледу што би омогућило ефикасно коришћење расположивих цивилно-војних ресурса у спорту и тиме јачала способност војне организације да доприноси одрживом развоју Републике Србије, где одрживост имплицира трајање.

Кључне речи: менаџмент, одрживи развој, цивилно-војна сарадња, сиорџ.

ABSTRACT

The concept of sustainable development and sport characterized by constant expansion and complexity of relevant theoretical and practical organizational issues, which imposes the need for continuous scientific monitoring and study of various areas and phenomena. This study is aimed at proving that the use of modern methods of management for sustainable development of sport in the case of the Army of Serbia contributes to sustainable development of the Republic of Serbia. After numerous military sports events organized for the past thirteen years of active membership of the Republic of Serbia in the International Military Sports Council (CISM), it was shown that civil-military cooperation in the event of major sporting events contributes to the management of sustainable development. Sustainable development is analyzed through normative regulations, compliance organizational structure, development of international sports, the integration of military and civilian sport, improving the education system in the field of sport, the development of sports medicine, and the full realization of gender equality for women in sports, multiculturalism and environmental impact.

The study of such phenomena required is a comprehensive interdisciplinary approach and from the point of view of social sciences and humanities conducted through three big sports events. By combining theoretical and empirical research methods statistically processed by factor analysis as one of the most popular multivariate techniques presented is the identification and understanding of the basic ideas and common characteristics of several variables of sustainable development is crucial. In this way, concretely contributes to theoretical terminology and linguistic construction, subject and methodological determination of management for sustainable development in the case of sports in the Army as a special area of sustainable development, sport and science of the sport.

Through the displayed results led to the conclusion that the application of modern management methods and models of sustainable development and civil-military cooperation through sport can contribute to further scientific research and in theoretical and in practical terms which would allow the effective use of civilian-military

resources in sport and time strengthen the ability of the military organization that contributes to sustainable development of the Republic of Serbia, where sustainability implies duration.

Keywords: management, sustainable development, civil-military cooperation, sport.

УВОД

Концепт одрживог развоја друштва и спорта карактерише стално ширење и усложњавање релевантних теоријских и практично-организационих питања. Све израженија вишедимензионалност и интердисциплинарност одрживог развоја и спорта захтевају значајно веће фондове научних и стручних чињеница и информација него раније, што намеће потребу континуираног научног праћења и изучавања различитих области и појава. То се посебно односи на економски, друштвени, социјални, здравствени и еколошки аспект, али и остале њихове најконкретније изражавање којима се одражава сама суштина одрживости. Такав значај одрживог развоја и спорта захтева сложен процес планирања, припремања и „производње“ у условима све развијенијих цивилно-војних односа. Услед глобализације пословања, економских криза, прављења разних савеза и оштре конкуренције на светском тржишту догађаја, расту потребе за успешним управљањем одрживим развојем и спортом цивилно-војном сарадњом, што се постиже путем стваралачке примене свих функција савременог менаџмента и принципа одрживости. Војска као елемент сигурности и одржавања мира у многоме утиче на одржив развој јер одрживог развоја нема без мира, а мира без одрживог развоја.

У области одрживог развоја и спорта све се мање препознаје граница између војног и цивилног, националног и интернационалног деловања и организације. У таквим условима и од војне организације се тражи да у своју структуру и програме уграђује промене које су у складу са принципима менаџмента одрживог развоја и креира нове вредности којима ће успешно управљати у сложеном и неизвесном окружењу.

Једно од важних подручја одрживости цивилно-војне сарадње јесте спорт који доживљава значајну експанзију на подручју заједничке организације, коришћења заједничких ресурса, заједничког менаџмента, који прати развој и опште карактеристике других подручја, али и садржи неке специфичности. То се, свакако, односи и на спортске војне манифестације, посебно оне које по својим

војним, политичким, друштвеним, економским, културним и другим обележјима припадају категорији великих спортских манифестација. Велике спортске војне манифестације представљају озбиљан изазов за војну организацију јер се њиховом припремом и извођењем проверава спремност и способност свих расположивих људских, материјалних, техничких, финансијских и информационих ресурса у променљивом окружењу. При томе, цивилне структуре учествују у свему томе и дају подршку овим задацима који у последње време постају све захтевнији и неизвеснији. Треба имати у виду и захтеве смањивања или ограничавања ресурса за потребе послова одбране у многим земљама због глобалне економске и финансијске кризе, што се најчешће неповољно одражава на спорт у Војсци Србије.

У таквим сложеним околностима, пред јединственом светском војном спортском организацијом – Међународним саветом за војне спортове (у даљем тексту CISM¹), која данас окупља 134 земље чланице и по чијим правилима и стандардима се организују спортске војне манифестације такмичарског и нетакмичарског типа, као и пред војним управљачким структурама држава домаћина спортских војних манифестација, поставља се као један од кључних услова за праћење савременог спорта, а менаџментом одрживог развоја могуће је ефикасно остваривање постављених спортских циљева уз рационално ангажовање и потрошњу ресурса. Истраживање у раду је спроведено да се на целовит начин прикаже менаџмент одрживог развоја, цивилно-војна сарадња у спорту у Војсци Србије (у даљем тексту Војсци или ВС) под чиме се подразумева и део људства и ресурса који организационо припадају Министарству одбране Републике Србије, превасходно Војна академија и Војна гимназија (у даљем тексту МО, ВА). Дефинисањем и класификовањем чинилаца менаџмента одрживог развоја спорта требало је да се укаже на њихову прожетост у постојању и деловању цивилно-војне сарадње и CISM као и да се применом проверених метода и техника менаџмента догађаја покуша успоставити модел менаџмента који може ближе допринети повећању свеукупног напретка спорта у Војсци и процесу управљања одрживим развојем Републике Србије.

¹ CISM – од француског Conseil International du Sport Militaire.

Мотиви који су били подстицај за истраживање су:

- недовољна истраженост повезаности менаџмента одрживог развоја и спорта у Војсци у научно-теоријском погледу;
- недостатак појмовног и операционалног одређења менаџмента одрживог развоја у спорту;
- недовољно препознавање значаја и специфичности менаџмента одрживог развоја у реализацији великих спортских војних манифестација у поређењу са другим великим спортским манифестацијама;
- актуелност питања и проблема везаних за предвиђање, планирање, организовање, припрему, извођење и контролисање великих спортских војних манифестација на националном и интернационалном плану менаџментом одрживог развоја и цивилно-војном сарадњом;
- настојање да се допринесе изналажењу ефикасних решења за реализацију великих спортских војних манифестација применом менаџмента одрживог развоја;
- жеља да се знања и искуства из цивилно-војне организације и реализације у спорту у ВС систематизују и презентују широј научној и стручној јавности и на тај начин допринесе унапређењу теорије и праксе менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци.

Истраживањем су решавана питања везана за дефинисање, класификовање и карактеристике менаџмента одрживог развоја, цивилно-војне сарадње, одрживости спорта у Војсци (војног спорта и спортских војних манифестација), менаџмента спортских догађаја, специфичности великих спортских војних манифестација у поређењу са другим великим спортским манифестацијама и, као кључно, проблем изналажења ефикасног модела менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије и његовом практичном објашњењу на примеру 25. летње универзијаде, 55. Светског војног првенства у кросу и 7. CISM фудсал купа за мир.

1. ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП ИСТРАЖИВАЊУ

1.1. ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет овог истраживања је менаџмент одрживог развоја на примеру *сјорџа* у Војсци. Истраживање указује на потребу управљања спортом у Војсци кроз призму одрживог развоја као неопходан процес синергетског деловања. Управљати спортом у Војсци са једног вишег нивоа као што је менаџмент одрживог развоја значи изградњу и одржавање мира, за шта је неопходно поверење између цивилног становништва и војних снага, а све у функцији развоја земље.

Одржив развој као циљно оријентисан, дугорочан, непрекидан, свеобухватан и синергетски процес који утиче на све аспекте живота (економски, социјални, еколошки, културолошки и институционални) на свим нивоима подразумева израду модела који на квалитетан начин задовољавају друштвено-економске потребе и интересе грађана, а истовремено уклања или знатно смањује утицаје који прете или штете културолошким разликама, животној средини и природним ресурсима. Он доприноси усклађивању могућих супротстављених циљева утврђених с различитих аспеката друштвено-економског развоја, премошћавању јаза између секторских политика, као и успостављању система узајамних предности. Одржив развој карактерише и веће укључивање јавности у доношење одлука о решавању проблема животне средине. Није довољно да се власт само декларативно определи за то, већ се мора и посебно подстицати јавност, пре свега правовремено информисати и обучавати да би објективно могла да утиче на исход решавања проблема за који је заинтересована.

Политиком, програмима и праксом спорт доприноси одрживом економском и друштвеном развоју. Спорт, вежбање, и физичко васпитање оспособљава људе да служе и доприносе развоју заједнице. Оснаживање оријентисаних програма заснованих на заједници и пракси могу допринети одрживом развоју у пет области на које се односе: побољшање здравља и благостања животног

века људи, смањење штете изазване сиромаштвом, социјална искљученост и социјална изолација, а групна повезаност доприноси развоју људског капитала, посебно међу угроженом омладином, развоју колективног идентитета, чиме се олакшава колективна акција и негују друштвене мреже и добровољна удружења која анимирају цивилно друштво у јаким демократијама. Да би се постигли ови потенцијални доприноси, менаџмент одрживог развоја преко цивилно-војне сарадња мора да развије нове капацитете и изгради нове институције како би се позитивно утицало на одржив развој друштва и спорта.

Историја је показала, посебно на овим животним просторима, да без мира нема ни одрживог развоја, а изградња и одржавање мира нису могући без изградње поверења између цивилног становништва и војних снага.

Менаџмент одрживог развоја представља један од важних елемената у формирању и одржавању мирног амбијента и развоју друштва како на унутрашњем, тако и на међународном плану, због чега се у претконфликтним или постконфликтним подручјима кроз цивилно-војну сарадњу спроводе тзв. операције подршке миру. Таква сарадња је у функцији стабилизације државе, а подразумева и могућност укључивања и међународних снага које у координацији с другим међународним владиним и невладиним актерима настоје да реше низ изазова с којима се суочавају државе и становништво на плану одрживог развоја.

Међународне односе одувек је прожимао војни фактор као витална друштвена категорија и елемент политичке моћи сваке државе. Међународна војна сарадња и војна дипломатија, као део опште интероперабилности и вођења спољне политике једне државе, у савременој међународној констелацији има специфичну мисију развијања кооперације између оружаних снага на многим пољима, укључујући и спорт, који представља начин да се националне оружане снаге ефикасно промовишу међународним спортским манифестацијама билатералног и мултилатералног типа.

Спорт је одувек заузимао значајно место, у почетку у физичкој култури, а касније и у култури уопште, са све већим социјалним и економским значајем и прерастао у значајну друштвену делатност која обједињава безбедносне, економске, здравствене и културне димензије и значајно утиче на свакодневни живот појединца и друштва у целини. Управо наведеним спорт је постао интересантан менаџменту

одрживог развоја. Та област се непрестано развија и често се те промене одвијају брзо. Узмимо, на пример, само изазове с којима се спорт суочава на почетку XXI века: глобално размишљање, изградња стратешких савеза, интегрисање функција организације, заштита животне средине, промовисање здравог животног стила, конструкцију и израду објеката и реквизита (према принципима одрживости, енергетске ефикасности, рециклаже), респекта према свим људима, брисање расне и верске нетрпељивости, уважавање културолошких разлика, нагласак на спорту као туризму, послу, рекреацији, пољу непрестаног истраживања и усавршавања, а у последње време све више пажње се поклања и развијању добрих међудржавних и међуетничких односа спортским сусретима.

Убрзан 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 развоју спорта намећу потребу за изучавањем спорта као незаобилазног чиниоца у процесу побољшања и унапређења друштвених односа и самим тим, стварања повољнијих услова за одржив развој.

Као такав, спорт је заузео значајно место и у војној организацији, као једном од кључних носилаца обуке и цивилно-војне сарадње. 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 од зачетка до данас. Осим тога што спортске активности стимулишу постизање врхунске психо-физичке припремљености припадника оружаних снага, оне се, посебно када имају обележје интернационалности, користе за промоцију нације и представљају добро упориште за преговоре, наставак сарадње или успостављање ближих односа.

1.2. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Претходна разматрања предмета истраживања указују на сложеност и ширину проблема истраживања. Формулација проблема истраживања подразумева мултидисциплинаран приступ јер у себи садржи питања која се тичу разних наука, од менаџмента одрживог развоја, социологије, економије, војних наука, наука

о спорту, до научних дисциплина попут спортског менаџмента и менаџмента спортских догађаја.

Иако је иманентна функција спорта у Војсци била и остала усмерена на повећање борбене способности појединца и колектива, он се неминовно трансформише под налетима глобализације, професионализације и комерцијализације. Менаџмент одрживог развоја прати у одговарајућој мери и облике развоја спорта у Војсци од почетка до данас.

Проблем овог истраживања је могућност примене метода, техника и праксе менаџмента одрживог развоја који могу допринети повећању ефикасности у управљању спортом у Војсци доприносећи, на такав начин, одрживом развоју Републике Србије.

Процес глобализације и интернационализације, а у некој мери и професионализације, захватио је и спорт у Војсци, што је, између осталог, условило да један од стратегијских циљева CISM, као званичне Светске војне спортске организације, буде „побољшање управљачких структура и процеса на свим нивоима CISM“.²

Спорт у Војсци одувек је био погодно поље за демонстрирање спортских дисциплина припадника оружаних снага, које служи за проверу постигнутог нивоа психофизичких способности, стечених знања и вештина и промоцију вредности војне професије и војног персонала, али је такође постао и веза између цивилних и војних структура.

Годишње се у просеку организује 25 светских и континенталних првенстава у различитим дисциплинама, а од 1995. године сваке четврте године се одржавају Светске војне игре, са великим бројем учесника. Сви они данас представљају значајне спортске, војне, медијске, политичке, културне, туристичке и комерцијалне догађаје, у којима се уз помоћ менаџмента одрживог развоја уз обострани интерес преплићу цивилно и војно.

Већина земаља и међународна војна спортска организација суочени су са значајним тешкоћама у менаџменту одрживог развоја у условима константног смањивања војних буџета, с једне, и све већих издатака и конкуренције на спортском пољу и тржишту, с друге стране.

То намеће потребу примене познатих и у другим областима доказаних метода, техника и практичних искустава менаџмента одрживог развоја, који ће

² CISM Strategic plan 2007-2011 (2006). CISM General Secretary, Brussels, стр. 2.

олакшати планирање и омогућити ефикасно коришћење расположивих цивилно-војних ресурса у спорту, а тиме јачати способност војне организације да допринеси одрживом развоју Републике Србије.

1.3. ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА

Проблему менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци до сада се није непосредно приступало са научноистраживачког аспекта, па нема довољно конкретних података у доступним изворима научне и стручне грађе, осим више статистичких показатеља у извештајима о реализованим догађајима.

Питања везана за планирања, организовања и вођења великих спортских војних догађаја и њихове везе са одрживим развојем била су, посредно, разматрана претежно у расправама о војном спорту на разним конгресима, конференцијама, стручним и научним скуповима у организацији CISM, а врло мало теоријски у релевантној литератури, док се цивилно-војна компонента на бази одрживог развоја уопште не разматра као нешто што се у стварности и те како реализује.

Чак и када је истраживан овај део менаџмента, било је то више у контексту доприноса тих догађаја активностима на плану одржавања повољних односа између сукобљених страна у предконфликтним или постконфликтним подручјима, него у контексту управљања самим тим догађајима кроз призму менаџмента одрживог развоја и цивилно-војне сарадње. На такав начин су и аутори монографије „Sixty years of friendship through sport 1948-2008“ Arthur Zechner (Швајцарска) & Roger Van Meerbeek (Холандија), која је издата поводом јубилеја 60-годишњице CISM-е, организовање великих спортских војних догађаја историјски сагледали „као делотворно средство у зближавању народа“.³

У неком обиму овај проблем су заступали у својим излагањима генерали Johan Pucher (Аустрија) и Fabio Mini (Италија) на симпозијуму CISM-а под називом „Спорт и мир“, који је одржан 2005. године у Мантови (Италија), али и ту у светлу доприноса спортских догађаја помирењу у региону Балкана. Том приликом је генерал Fabio Mini (у то време у улози Команданта снага Уједињених нација на Косову и Метохији), у свом излагању истакао да је „могућност и спо-

³ CISM (2008). *Sixty years of friendship through sport, 1948-2008*, Brussels, CISM General Secretary.

собност да се организује и спроведе војни спортски догађај један од најранијих знакова грађења поверења у неком кризном подручју“.⁴

На симпозијуму CISM одржаном 2008. године у Софији пуковник Бранко Бошковић је, између осталих резултата емпиријског истраживања заступљености односа с јавношћу у војном спорту, указао и на медијску димензију војних спортских догађаја.

Потпуковник Драган Тодоров, захватио је делимично ову проблематику у светлу доприноса војног спорта изградњи и јачању међународних односа⁵, а пуковник Бранко Бошковић је анализирао само функцију планирања великог спортског војног догађаја, као „примарну функцију менаџмента“.⁶

Конкретнији истраживачки захват у овој области учинила је група аутора Златко Ахметовић, Бранко Бошковић и Драган Тодоров прикупљањем експертских мишљења о обележјима војних спортских догађаја којима они доприносе стабилизацији прилика у неком кризном региону, а самим тим и стварању повољних услова за одржив развој региона, који је презентован на симпозијуму CISM-а одржаном у Београду септембра 2010. године.⁷

Значајан успон цивилно-војне сарадње у спортским сусретима, започет је на глобалном плану након Другог светског рата. Међународне војне спортске манифестације добијају на свом значају у оквиру међународне војне сарадње почетком 90-их година XX века (за Републику Србију од 2003. године), када је примат у вођењу међународних војних спортских активности и делатности преузела интернационална спортска невладина организација CISM. Већина земаља Балкана приступиле су овој међународној организацији од 1990 до 2009. године. С обзиром да је по свом геополитичком положају Балкан одувек представљао границу и мост међу народима и државама Севера и Југа, Истока и Запада, многобројна превирања и ратови удаљавали су народе овог региона. Србија је као централна земља Балкана у фокусу свих дешавања у региону. Почетком

⁴ Бошковић, Бранко (20.-25. септембар 2008). *Односи с јавношћу и војни спорти*, Софија, CISM симпозијум.

⁵ Тодоров, Драган (март 2009). *Војни спорти у изградњи и јачању међународних односа*, Београд, Нови гласник, Војноиздавачки завод, стр. 73-84.

⁶ Бошковић, Бранко (22.-24. мај 2010). *Планирање великог спортиског војног догађаја*, Београд, Међународна конференција „Менаџмент у спорту“, Универзитет Алфа.

⁷ Ахметовић, Златко; Бошковић, Бранко; Тодоров, Драган (28.-30. септембар 2010). *Војни спорт: Како спортиски догађаји могу ефикасно допринети стабилизацији региона*, Београд, Симпозијум Међународног савета за војне спортове.

новог миленијума Република Србија постала је чланица важних међународних организација (ОУН, Партнерство за мир и др.) што је допринело значајном напретку у вођењу унутрашње и спољне политике, економском опоравку и хармонизовању институција за безбедност и одбрану земље.

Васил Грингов је у зборнику радова „*Management of Sport Development*” указао на допринос спортских манифестација унапређењу међународне војне сарадње, чији значај је препознала и Организација уједињених нација. Подршка спортским манифестацијама, уопште, 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“.

1.4. ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА РАДА

1.4.1. Менаџмент одрживог развоја

Познато је да у литератури постоје бројне дефиниције појма менаџмент. С обзиром на то да се говори о посебној дисциплини менаџмента, при одређењу појма менаџмента одрживог развоја треба поћи од дефиниције менаџмента као појма вишег реда.

Оно што их суштински веже и чини јесу три битне преовлађујуће карактеристике:

1. менаџмент (енгл. management) се најједноставније преводи као управљање;
2. основне фазе у примени менаџмента су планирање, организовање, вођење и контрола;
3. основни задатак менаџмента јесте постизање организационих циљева на најефективнији и најефикаснији начин.

У оквиру овог рада, имајући у виду претходно констатовано под појмом менаџмент подразумевамо процес планирања, организовања, вођења и контроле, напора свих чланова организације и коришћење свих расположивих ресурса.

са како би се остварили постављени циљеви организације. Под ресурсима се подразумевају људски, организациони, финансијски, материјални, технички и информациони инпути које организација користи.

Ради проналажења трајних и кохерентних решења за проблеме са којима се сусреће друштво истраживачки институт УН (UNRSID) дефинисао је социјалан развој, који практично обухвата друштвено дефинисане циљеве за неки временски период и одређивање потребних средстава како би се они остварили. Социјални развој као део друштвеног развоја обухвата промене које се односе на побољшање квалитета живота људи и стварање услова за задовољавање, унапређивање и богаћење разноврсних људских потреба, подизање нивоа социјалне сигурности грађана, побољшање економских и политичких услова продукције и репродукције живота, на превенцију и сузбијање социјалних проблема, у чему спорт може понудити велики потенцијал. Тежња за социјалним развојем темељи се на очекиваном напретку у технологији производње материјалних добара, продуктивности људског рада, али и на тежњама за развојем цивилног друштва, остваривање права човека као и унапређење социјалне бриге који у највећој мери помаже угроженим категоријама људи.

Свакако, мора постојати међузависност економског и социјалног развоја. При обликовању социјалне политике и социјалног развоја морају се респектовати и економска ограничења. При дефинисању економске политике и економског развоја не смеју се игнорисати социјалне последице економских мера. Немогуће је успешно планирати економске и социјалне компоненте ако су неповезане. Циљ економског и социјалног развоја јесте побољшање животних услова, а варијабле које одражавају животне услове служе као критеријум за алокацију ресурса.

Економска и социјална политика међусобно су зависне и унапред се не дозвољава давање приоритета једној од њих. У случају конфронтације спор се решава политичким средствима која се заснивају на компромису. То не значи да се тиме негира чињеница да је економски развој основа и претпоставка друштвеног и социјалног развоја, већ се само истиче да је реализација интегралног развоја битна претпоставка успешног економског развоја, адекватног решавања социјалних питања, те остваривања стабилности и друштвеног напретка уопште. Однос је, дакле, мултидимензионалан и зато га није могуће изразити помоћу једноставног модела.

Развијена економија ствара услове за развој социјалне димензије друштвеног бића. И обрнуто, лоша економија је извор лошег социјалног стања и једностране (пре свега заштитне, а не развојне) социјалне политике. То, наравно, не значи аутоматизам међусобног утицаја економског на социјални развој. Интегритет социјалне и економске политике мора се заснивати на принципу реалне потрошње у складу са економским развојем, дакле реалних и оптималних могућности једног друштва да уз одговарајућу социјалну праведност у коришћењу средстава, социјална политика увек делује подстицајно на веће економско стварање.

Све почиње са свешћу о убрзању транзиције у одрживом друштву. Менаџмент одрживог развоја позива организације да размишљају о својим фиксним претпоставкама и помоћу њега открију како одрживост може додати вредности њихове организације или заједнице. Јасна визија о улози менаџмента одрживог развоја у будућности ће стварати стратегије за практичне иновације, имплементацију и комуникацију помоћу које ће се остваривати успешна будућност и на тај начин отворити терен за нове перспективе и нове идеје. Све наведено у форми одрживог друштва мора деловањем појединца, заједнице и организације напредовати у оквиру граница природе и здравља. Управо се менаџмент у спорту као део друштвене делатности дограђује на менаџмент одрживог развоја изучавањем проверених и сређених знања о томе како спортска организација постиже своје циљеве прибављајући, распоређујући и користећи ограничене људске, материјалне, информационе и новчане изворе. Спорт утиче на животну средину што, зависно од спортске дисциплине, некада ремети екосистем, изазива загађивање, захтева одговарајуће управљање отпадом, безбедност, некада је повећана бука, а може и довести до поремећаја културног наслеђа. Користећи претходно дефинисање менаџмента долазимо и до тематски примењивог случаја на примеру спорта у ВС.

Спорт у Војсци као сегмент, који напредује на свом путу одрживости, на крају се мора суочити са изазовима који су системске природе и захтевају од њега да сарађује са другим организацијама и секторима. Одрживи системи могу резултирати само из система иновација, политика и партнерства који су базирани на ефикасној међусекторској сарадњи. Јединствен допринос менаџмента одрживог развоја лежи у стручности менаџера у друштвеним процесима одрживости. Прелазак на одржив развој имплицира на челу иноваторе који стварају

услове за испуњење различитих људских потреба у новом дизајну ограничења (социјалном, економском и еколошком, а касније и културолошком и институционалном). На крају, то је систем који мора постати одржив.

Растући изазови у области менаџмента одрживог развоја захтевају другачији начин гледања и обављања послова. У раду нам је жеља да помогнемо и помакнемо програмима образовања одрживо друштво које подизањем свести, посвећености и компетентности у појединцу схвати шта значи менаџмент одрживог развоја интегрисан принципима одрживости у доношењу одлука и спровођењу акција. Активна искуства омогућавају брзо учење и примену концепата у реалним ситуацијама на заједнице и организације.

Основном проценом за спровођење одрживости врши се „анализа недостатака“ главних токова и утицаја. На овај начин се помаже организацијама да идентификују проблеме критичне одговорности за своје пословне поступке и стратешке могућности за промену. Након идентификације јаза између тога где смо данас (тренутна реалност) и куда желимо да идемо (визија) можемо да почнемо да размишљамо о иновацијама и решењима. Ово омогућава постепено прилагођавање одрживом производу, услузи или организацији. Битно је да је успех изгледан, а на менаџменту је да се тамо стигне.

Осмишљен план нам показује шта треба да урадимо и када би то требало да радимо. Први кораци треба да донесу сигурност на путу ка одрживој будућности. Даље, свеобухватно научно разумевање одрживог и неодрживог развоја треба да је засновано на концепту који даје разумевање и примену мера за трансформацију највећих изазова нашег времена у наше највеће предности.

1.4.2. Одржив развој

Појам одрживог развоја доводи се, најчешће, у везу са заштитом животне средине, планирањем друштвеног развоја, еколошким, економским и политичким питањима. Концепт одрживог развоја представља нову развојну парадигму, нову стратегију и филозофију друштвеног развоја.

Однос између „друштва“ и „окружења“ дао је повода многим акцијама и анализама током последњих тридесетак година. Људи своје понашање прила-

гођавају с обзиром на то како и где живе, па значај изучавања везе између друштва и окружења непрестано расте. Комплексност и преклапање проблематике и приступа који се тичу окружења свакако значи да ће бити безброј различитих начина на које се може изучавати спрега између човека и природе.⁸

Различите интерпретације основног сазнавања човекове сврхе и достигнућа указују да се савремена цивилизација суочава са врло контроверзним питањима даљег економског раста и развоја, са једне стране, и опстанка наше цивилизације и било каквог економског напретка, са друге стране. Еколошка криза као тема која се појавила током последњих деценија двадесетог века покреће питање преуређења човекових активности и представља озбиљно упозорење основним темељима опстанка човека.⁹

Одржив развој друштва није статична категорија, већ читав процес промена и прилагођавања који ће расположиве ресурсе, инвестиције и технолошки напредак учинити конзистентним са садашњим и будућим потребама. Допринос појединих наука укључених у концепт одрживог развоја није потпуно могуће одредити јер свака од ових наука даје свој допринос из свог угла.¹⁰

Може се рећи да је одржив развој складан однос природних ресурса, привредног развоја и екологије како би се сачувало здравље садашњих генерација, а привредно богатство планете сачувало и за будуће нараштаје путем реализације три групе циљева:

- постизања одрживости у економском смислу;
- постизања одрживости на социјалном плану и
- постизања одрживости на еколошком плану.

Постоје предлози да се култура уврсти као четврта димензија одрживости. Према другим изворима, четврта димензија је институционална, при чему се има у виду принцип доброг управљања.¹¹

⁸ White, Robert (2004). *Sociology, Society and the Environment*, u: Robert White (ed.), *Controversies in Environmental Sociology*, Cambridge University Press, Превод са енглеског, стр. 1-5.

⁹ Јовановић-Гавриловић, Биљана (2003). *Привредни развој са људским ликом*, Београд, Економски факултет.

¹⁰ Обрадовић, Миодраг; Станковић, Драгица; Обрадовић, Снежана (2007). Стручни рад „Склад екологије и одрживог развоја“, ШУМАРСТВО 1-2, Београд, Шумарски факултет.

¹¹ Предлози четврте димензије одрживости покренути су на 10. међународном научном скупу „Синергија 2012“ у Бијељини.

Иако не постоји јединствена и општеприхваћена дефиниција појма одрживог развоја, постоји сагласност о потреби увођења овог концепта и свест о разлозима његовог настанка. Једна од свеобухватних дефиниција одрживог развоја гласи: „Одрживи развој представља интегрални економски, технолошки, социјални и културни развој, усклађен са потребама заштите и унапређења животне средине, који омогућава садашњим и будућим генерацијама задовољавање њихових потреба и побољшање квалитета живота“.¹²

Најчешће навођена дефиниција одрживог развоја налази се у извештају „Наша заједничка будућност“, који је, на позив Уједињених нација, сачинила Светска комисија за животну средину и развој, тзв. Брунтланд комисија (Брунтланд Репорт) 1987. године.¹³ Дефиниција гласи:

„Одрживи развој јесте развој који задовољава потребе садашњице, а да не доводи у питање способност будућих генерација да задовоље властите потребе“.

Човек је само део природе и нема права да је уништава, смањује богатство ресурса и нарушава разноврсност живог света. Другим речима, непоштовање концепта одрживог развоја води ка неефикасном привредном развоју, већем расипању ресурса и енергије.¹⁴

Критеријуми за еколошку исправност и адекватност могу да изазову више неслагања него слагања, али тако и треба да буде јер ће се само побијањем и испробавањем моћи остварити њихово ревидирање и побољшање. Списак од шест критеријума вероватно је први такве врсте, али се сасвим сигурно не предлаже да буде и коначан:¹⁵

- задовољавање основних потреба;
- развој ресурса;
- друштвени развој;
- културни развој;
- развој људског потенцијала и
- развој окружења.

¹² Adams, William (29–31 January 2006). “The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century”, Report of the IUCN (2006), Renowned Thinkers Meeting.

¹³ United Nations (11 December 1987). Report of the World Commission on Environment and Development, General Assembly Resolution 42/187.

¹⁴ Пешић, Радмило, „Одрживи развој – Насићанак концепција одрживог развоја“, Поглавље I, Економија природних ресурса и животне средине, Београд, Пољопривредни факултет, 2002, стр. 12-14.

¹⁵ Пушић, Љубинко (2014). *Социологија окружења*, Социолошка хрестоматија, Београд, Медитеран, стр. 209-210.

У контексту актуелног процеса друштвене транзиције можемо посматрати савремен глобалан социјални развој као резултат развоја људског друштва у који се убрајају позитивне тенденције побољшања здравља, исхране, материјалног богатства, приступа материјалним добрима и сл., али и проблема због загађења и нестајања ресурса.

Концепт одрживог развоја подразумева усклађивање низа разноврсних секторских интереса и приоритета. Он рефлектује потребу за промишљањем жељеног квалитета и реалног темпа друштвеног развоја, као и потребу за балансирањем различитих друштвених вредности. Одрживост у том смислу подразумева усклађивање економског раста и развоја са интересом животне средине и друштвеним развојем „са људским ликом“. У том смислу економска одрживост представља потребан, али не и довољан услов остварења постулата одрживог развоја.

Међутим, прецизно значење појма одрживог развоја је предмет широке дебате. Има аутора који на место појма „одржив развој“ радије говоре о појму „одрживости“, а термин „одржив развој“ резервишу само за специфичне развојне активности.

Наведен концепт подразумева интегрални економски, технолошки, социјални, еколошки и културни развој. Одржив развој настоји да успостави функционалну равнотежу између потрошње ресурса и способности социјалног система за задовољење потреба људи. У том смислу одржив социјални развој, сем на економске претпоставке, указује на значај природних ресурса, квалитета живота, економског благостања, заштите човекове средине, развоја хуманих ресурса, али и на поштовање људских права и слобода. Концепт заговара квалитетан живот свих и уводи одговорност за располагање ресурсима, односно уводи нов етички елемент социјалног развоја.

У основи овог концепта налази се интергенерацијска једнакост и равноправност. Укључивање еколошких аспеката резултат је растуће свести о потреби да се сачува планета, односно њени ресурси. Развој заговара употребу нових технологија и коришћење обновљивих ресурса. Другачије речено, одржив развој значи одржавање капацитета Земље да би се омогућио квалитетан живот свакоме, па и још нерођеном њеном становнику. У том смислу одржавање услова за квали-

тетан развој није само материјална претпоставка опстанка садашње генерације, него је и крупно етичко питање и етички изазов за све који данас живе и раде и своја (не)дела баштине поколењима. Из овога следи да је питање одрживог развоја такође и значајно питање људских права и демократије, због чега постаје и снажним предметом међународних политичких односа на најширем светском нивоу.

Битно је напоменути да концепт „одрживог развоја“ не занемарује нити искључује значај економског раста као процеса повећавања материјалних фондова једног друштва. Напротив, „одржив развој“ увек подразумева и економски раст, али не било какав и по било којој цени, већ само онај који доноси нов квалитет живота. Овај концепт полази од интеракције економије, технологије, екологије и социјалне политике на начин који први пут даје предност превентивној и антиципативној заштити природе (по начелу спречити, а не лечити), као и дугорочном и међугенерациском приступу, што га чини новом развојном парадигмом у пуном значењу. У том смислу концепт „одрживог развоја“ доноси и нову оптимистичку визију глобалног развоја, односно развоја за све.

Са аспекта социјалног развоја, као битне компоненте концепта „одрживог развоја“, операционализација овог појма треба да инкорпорира сва подручја живота и рада људи, а пре свега:

- продуктивно запошљавање и обезбеђење адекватних услова на раду и заштиту од повређивања и обољевања радника,
- здравствену заштиту становништва,
- доступност образовања и
- адекватне услове становања и живот у здравој средини.

Концепт „одрживог развоја“ није одговорио на круцијално питање индикатора одрживог развоја којима би се могло пратити његово кретање и смер. Нуде се различити предлози и указује на значај индикатора природних ресурса, квалитета живота, економског благостања, квалитета околине, различитих индекса хуманог развоја, кретања људских слобода и права, итд. Тога ради развијају се врло занимљиве методологије и технике мерења, израчунавања и компарација наведених варијабли, што говори да филозофија одрживости постаје доминантна, али још увек више у сфери размишљања, а мање кроз практично деловање.

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

1.4.3. Спортски менаџмент

Спорт, као делатност од посебног значаја за Републику Србију, представља све распрострањенију друштвену делатност и специфичан облик људских активности, који такође захтева одговарајући облик менаџмента.

Формирање посебне врсте менаџмента и посебног научно-истраживачког подручја због усложњавања теоријских и практичних питања из области спорта довеле су до стварања синтагме спортски менаџмент.

Према Александру Раичу, спортски менаџмент је „изучавање проверених и сређених знања о томе како спортска организација постиже своје циљеве, прибављајући, распоређујући и користећи ограничене људске, материјалне, информационе и новчане изворе свог успеха“.¹⁶

Једну од најпотпунијих дефиниција спортског менаџмента дао је Мулин: „Под менаџментом у спорту подразумевају се процеси планирања, организовања, вођења и оцењивања делатности у оквиру организације чији је основни циљ омогућавање реализовања спортских или рекреативних активности, производа и/или услуга“.¹⁷

Према Милану Нешићу, „... менаџмент у спорту је у функцији трансфера идеје до коначног циља“.¹⁸

Такође дефиницију општег типа даје аутор из Хрватске Мато Бартолучи: „... менаџмент у спорту можемо дефинисати као процес организирања и управ-

¹⁶ Раич, Александар (2008). *Спортски менаџмент као професија и као наука*, Београд, У: Зборник радова са Међународне конференције „Менаџмент у спорту”, Универзитет “Браћа Караџић”, стр. 17-24.

¹⁷ Кастратовић, Едита (2004). *Основе менаџмента са менаџментом у спорту*, Београд, Институт за развој малих и средњих предузећа, стр 60.

¹⁸ Нешић, Милан (2007-2008). *Спорт и менаџмент*, Нови Сад, Факултет за спорт и туризам, стр. 61.

љања спортом или спортском организацијом ради остваривања спортских и других циљева уз рационално коришћење ограничених ресурса“.¹⁹

Јасно је да истраживање природе и структуре спортског менаџмента захтева мултидисциплинаран приступ с обзиром да је спорт попримио обележја целовитог и широко распрострањеног система, сачињеног од разнородних појмова, истраживачких делатности, теоријских и практичних садржина.

Милан Томић дефинише у оквиру следећих координата основне принципе спортског менаџмента. По њему, то је „Развијање спорта очувањем мисије и духа спорта; задовољење циљева вишеструке јавности; развијање конкурентске и стабилне позиције спортске организације; развој креативних способности; децентрализација и делегирање ауторитета, и примена и развој свих функција менаџмента“.²⁰

Едита Кастратовић спортски менаџмент дефинише као „... скуп активности чланова спортске организације који својим знањем, умећем и вештинама доприносе остваривању унапред постављених циљева и реализацији задатака који из њих произилазе“.²¹

Милан Нешић констатује да „... основни задатак и циљ спортског менаџмента треба да представља повећање спортске продуктивности, уз уважавање свих хуманих аспеката стварања нових људских вредности. Он се може остварити кроз својеврстан процес чија се структура огледа у: предвиђању кретања и тенденција спортског развоја; планирању општих услова за развој селектирања и припремања спортиста, уз потребан ниво утицаја на развијање и комплементарних области; организовању ресурса, функција и процеса; развоју људских ресурса; обезбеђивању комуникације и координације свих делова система организације и окружења, и контроли функционисања свих ресурса организације (људских, материјалних и финансијских) ради остваривања утврђених циљева“.²²

Посматрајући спорт као јавну делатност у делу друштвене надградње, у којој су изражене тенденције управљања, Милан Нешић дефинише спорт-

¹⁹ Аћимовић, Данило и Миленковић, Веско (2008). *Спортски менаџмент његово значење данас*, Београд, У: Зборник радова са Међународне конференције „Менаџмент у спорту”, Универзитет “Браћа Карић”, стр. 27-32.

²⁰ Томић, Милан (2001). *Менаџмент у спорту*, Београд, ИП „Астимбо”, стр 129.

²¹ Кастратовић, Едита (2004). *Основе менаџмента са менаџментом у спорту*, Београд, Институт за развој малих и средњих предузећа, стр 60.

²² Нешић, Милан (2007-2008). *Спорт и менаџмент*, Нови Сад, Факултет за спорт и туризам, стр. 62.

ски менаџмент и као „... процес радне активности коју појединац остварује уз помоћ и сарадњу са другим људима ради ефективног остварења организационих циљева, уз ефикасно искоришћење ограничених ресурса у условима промењивог окружења“.²³

Милан Нешић спортски менаџмент сагледава и у контексту циљева специфичне друштвене групе и представља га као „... специфичан скуп људи (главни људски ресурси) који поседују овлашћења да обликују структуру организације и одговорни су за сврсисходност њене егзистенције“.

Према истом аутору менаџмент наука идентификовала је шест функција спортског менаџмента.

Табела 1. Функције спортског менаџмента

ФУНКЦИЈЕ СПОРТСКОГ МЕНАѢМЕНТА	Предвиђање	Процена одвијања будућих догађаја који су значајни за развој спортске организације.
	Планирање	Постављање организацијских циљева и разрада стратегије њихове реализације.
	Организовање	Расподела радних задатака на све учеснике процеса, груписање чланова организације на појединачне (специјализоване) пословне активности.
	Кадровање	Одређивање компетентних људи на предвиђене активности, путем одређивања квалификација неопходних за поједине послове.
	Руковођење	Мотивисање свих чланова организације на извршавање постављених задатака; постизање високе продуктивности сарадњом чланова организације.
	Контролисање	Праћење остваривања постављених задатака у функцији реализације циљева организације.

На основу изложеног закључујемо да је спортски менаџмент посебно подручје менаџмента и научни правац у коме се сагласно карактеристикама и специфичностима спорта примењују принципи менаџмента као процеса и као науке. Делокруг спортског менаџмента се простире како на делокруг научног изучавања, као подручја знања из теорије и праксе управљања спортским организацијама, тако и на делокруг практичне примене тих знања у области спортских активности и организованости.

²³ Нешић, Милан (2007-2008). *Спорт и менаџмент*, Нови Сад, Факултет за спорт и туризам, стр. 68.

1.4.4. Спорт

Израз спорт, који је изведен из латинске речи *disportare* (мењати се, забављати се) и из француске речи *desport* (мењање, забава, рекреација), појавио се у раном 18. веку у Енглеској да означи физичке вежбе, игре и забаве за господу. Одатле се израз спорт проширио Европом, замењујући постојеће изразе као што су вежбање тела, физичко вежбање, гимнастика и друге.

Међутим, концептуално и научно јасно дефинисано, „спорт је културно поље активности, у којем људска бића улазе у стварне или замишљене односе са другим људима са свесном намером да развију своје способности и постигнућа, нарочито у области вештине покрета, као и да се пореде са другим људима у складу са властитим правилима или правилима која прихватају без намере да те људе или себе намерно повреде“.²⁴

Спортска проблематика и спортска пракса дуго је времена била занемаривана у научним круговима. Критеријуми за дефинисања спорта нису били јасно одређени, тако да је њихов велики број чинио полазну основу дефинисања овог појма. Спорт је одређиван као забава, врста игре, шала, култура интензивног мишићног напора, као вид васпитне или такмичарске делатности, итд. Тако се сматрало до схватања спорта као институционалног облика физичке активности, које се уобличио са настанком индустријско – урбанистичке цивилизације.²⁵

Многобројне су дефиниције спорта и често су контрадикторне и парадоксалне.

Поједини аутори спорт наглашавају као борбу човека са самим собом, другим човеком и природним препрекама. Други, пак, истичу да је спорт прожетост игром васпитно-друштвених институција, а да је циљ тога физичко и духовно усавршавање личности. Трећи истичу да је спорт рационална делатност, свеукупност достигнућа у неком подручју друштвеног живота и сл. (према Драган Коковић и Раде Куљић, 2009).

Питање је да ли је оправдано сврстати спорт у облик игре. Игра се схвата као делатност која подразумева задовољство и остваривање суштине човека. Ако се спорт одреди помоћу игре, онда се узима у обзир субјективан однос повезан

²⁴ Tiedemann, Carl (2004). (Хамбург Универзитет/Немачка); *IX Међународни CESH конгрес*, Кортоне, Италија, септембар.

²⁵ Коковић, Драган и Куљић, Рајко (2009). *Друштво и спорти*, Нови Сад, Old Commerce.

са спортом, а не и чињеница да је спорт постојећа и објективна друштвена делатност. Јер данас врхунски спорт није игра, то је драма, стрес, па и производна делатност. Генерално, дефинисање спорта помоћу игре није свеобухватно и не води правом сагледавању његове суштине.

Теоретичари који сврставају спорт у физичке активности такође разматрају једну „страну медаље“, зато што физички напор и вежбање у дефинисању спорта не могу бити значајне детерминанте за његову типолошку специфичност јер и друге делатности (војне, привредне) претпостављају наведене карактеристике.

Неки покушавају да дефинишу спорт као васпитну делатност. Иако су васпитне могућности спорта неоспорне, критеријум васпитања се не може узети као темељ јер се васпитање (у том смислу физичко) може наћи и изван спорта, као што се може наћи и спорт без васпитања.

Најкарактеристичнија одлика савременог спорта је такмичење. На такмичарски карактер спорта указују многи истраживачи. Уколико би изгубио такмичарски смисао, спорт би негирао своју темељну карактеристику. Вредност спортског такмичења се мери достигнутим резултатима (према Драган Коковић и Раде Куљић, 2009).

Осим такмичења, подручје спорта обухвата друштвене, психолошке, економске, научне, политичке, медицинске и друге аспекте.

Спорт је пре свега друштвени феномен. Друштво је у уској вези са свим манифестационим облицима спорта, оно обезбеђује поделу улога, између осталог и спортских, пружа могућност интеракције међу људима, обезбеђује сазнања и вредносне оријентације на подручју спорта, а такође, спорт је и важан агенс социјализације.

1.4.4.1. Спортиски догађаји

Догађај као феномен присутан је одавнина, његово интензивно коришћење, најпре у пословне, а затим и у научноистраживачке сврхе, везано је за индустријализацију и каснији, модерни развој људске цивилизације. Наведен период карактерише раст и доминантност разних услуга, што имплицира да и пословне, културно-забавне, спортско-рекреативне и друге активности и церемоније добијају посебно место. Међутим, догађај као природна потреба врло је значајна за човека као друштвено биће, истина не и примарна, подразу-

мева скуп људи и односа који настају разним интеракцијама на неком месту и у неко време. У њему сви имају опште и појединачне циљеве било да су учесници, организатори, домаћини или посетиоци.

Постоји велика разлика дефинисања догађаја у научној и стручној литератури. Вебстеров речник под догађајем подразумева „било које такмичење у спортском програму” или „неки од делова спортског програма”.²⁶

При оваквом третирању догађаја, присутна је ограниченост јер се они не могу свести само на спорт и такмичење. У појединим стручним круговима догађаји се сматрају феноменом који има најбржи раст заснован на бизнису, доколицы и туризму.

Дефиниција која на најпотпунији начин дефинише догађај третира га као „скуп ограниченог трајања, одређен местом, временом одржавања, учесницима и мотивима и циљевима окупљања”²⁷. ибид.

Ради лакшег изучавања догађаје је могуће поделити према различитим критеријумима. Једну од најпрегледнијих подела догађаја, уважавајући различите критеријуме, дао је Доналд Геџ (Donald Getz) у Табели 1.²⁷

Табела 2. Типологија догађаја према Доналду Геџу (Donald Getz)

ТИПОВИ ДОГАЂАЈА	Привредни догађаји	<ul style="list-style-type: none"> - сајмови, изложбе - потрошачке и трговачке изложбе - састанци и конференције - корпоративни скупови - јавни догађај 	Догађаји у уметности и забави	<ul style="list-style-type: none"> - концерти, позоришне и друге представе - изложбе - церемоније доделе награда
	Догађаји и културне свечаности	<ul style="list-style-type: none"> - фестивали - карневали - религиозни догађаји - параде 	Спортска такмичења	<ul style="list-style-type: none"> - аматерска - професионална
	Рекреативни догађаји	<ul style="list-style-type: none"> - игре и спортови - забавни догађаји 	Образовни и научни догађаји	<ul style="list-style-type: none"> - семинари - конгреси - интерпретативни догађај
	Политички и државни догађаји	<ul style="list-style-type: none"> - инаугурације - инвестиуре - ВИП посете - митинзи - промоције 	Приватни догађаји	<ul style="list-style-type: none"> - личне прославе - годишњице - породични одмори - обреди - забаве - скупови

²⁶ Копривица, Миодраг (2008). Менаџмент догађаја, Нови Сад, Прометеј, стр. 16.

ибид. ибидем – на истом месту, у истом делу, на истој страни књиге

²⁷ Прерађено према: Getz, Donald (1997). Event Management Tourism, Cognizant Communication Corporation.

Према критеријуму времена одржавања, догађаји могу бити периодични или повремени, годишњи, бијенални или квадријални и перманентно имају велики утицај на локалну и ширу заједницу. Њихов утицај је вишеструк – економски, политички, промотивни и др., а по ефектима могу бити позитивни и негативни. Поједини догађаји могу битно да утичу на понашање у средини у којој се одвијају, на смањење криминалног понашања, изградње и одржавања инфраструктура, раста осећања домаћинског понашања локалног становништва, волонтерским радом доприноси се успеху догађаја и смањују трошкови. Свакако да се не може заобићи утицај једног догађаја као што је одржавање олимпијских игара у старој Грчкој када је за његово време долазило до обуставе ратова.²⁸

Поједини аутори као полазну основу за лакшу поделу и систематизацију догађаја наводе жанрове или стилове догађаја. У менаџменту догађаја овакав приступ поједностављује израду упутстава и стандардизовање поступака.

Догађаји разврстани према таквој подели су:

- пословни и корпорацијски;
- догађаји за прикупљање финансијских средстава;
- изложбе, излагања и сајмови;
- догађаји везани за забаву и слободно време;
- фестивали;
- државни и грађански догађаји;
- означени догађаји;
- маркетиншки догађаји;
- догађаји повезани са састанцима или конгресима;
- специјални догађаји у вези са животним циклусом и
- спортски догађаји.

Овако посматрано, спортски догађаји су дефинисани као „гледалачки или учеснички догађаји који укључују рекреацију или компетитивне спортске активности, заказани као самостални догађаји или повезани са неким другим“.²⁹

²⁸ Бошковић, Бранко (2010). *Менаџмент великој спортијској војној догађаја*, докторски рад, стр. 9.

²⁹ Ту се убрајају: „Банкет за доделу награда; шампионат; такмичење; бицикличка тура; коњички догађај; екстремни спортови; забавне трке/пешачење; голф турнири; маратон; олимпијске игре; церемоније отварања/затварања; атлетске параде; учеснички спортови; поло мечеви; трке; сплаварење; регате; друмски рели; родео; надвлачење конопца; школски спортови;

Према Вишеславу Крсмановићу који спортски догађај своди на такмичење, спортски догађај је „такмичење претворено у специфично спортско тржиште резултата, услуга, робе, понуде и потражње, бизниса и профита, са политичким и културним консеквенцама“.³⁰

За аутора Милана Томића спортски догађај је „потенцијални спортски производ који има своје вишеструке потрошаче. Спортски догађај или спортско такмичење побуђују велико интересовање у спортској јавности, стога је један од најпозициониранијих догађаја и потенцијал за стварање профита маркентишком акцијом“.³¹

Сматрамо да је вишедимензионалност неопходна приликом посматрања спортског догађаја, као уосталом и спортске друштвене делатности, с обзиром на све аспекте његовог испољавања у припреми, за време трајања и после спортског догађаја.

Такав приступ налазимо и код Милана Нешића, који спортски догађај посматра у најширем контексту спортске делатности и у природи његове функције. По његовом виђењу, спортски догађај и спортско такмичење, као појмовне одреднице, треба посматрати у „симбиотичком дејству“ и њихово изједначавање водило би погрешном тумачењу.³²

Наиме, ако се основним садржинама сматрају тренинг и такмичење, онда је „спортски догађај својеврсно огледало њихове ефикасности“. Међутим, пошто спорт, сем тренинга и такмичења, садржи и друге значајне садржине и активности који „омогућавају њихову егзистенцију и реализацију (менаџмент спортских организација, политика спорта, друштвено опредељење и систем), спортски догађај има много ширу димензију вредновања њихове ефикасности и ефективности“.³³

фудбалска утакмица; специјалне олимпијске игре; спортови са гледаоцима; спортске клинике; пливачки сусрети; курс развоја тима; тениски турнир; триатлон; тркачки сусрети и водени спортови“. Копривица, Миодраг (2008). *Менаџмент догађаја*, Нови Сад, Прометеј, стр. 18-19.

³⁰ Крсмановић, Вишеслав (2006). *Социологија спортиа*, Београд, Факултет за менаџмент у спорту, стр. 234.

³¹ Томић, Милан (2001). *Менаџмент у спорту*, Београд, Астимбо, стр. 454.

³² ...„Савремен спорт ове појмове третира као целовит систем чији су делови – догађај и такмичење – међусобно условљени“, Нешић, Милан (2006-2007). *Менаџмент спортиских догађаја*, Нови Сад, Факултет за спорт и туризам, стр. 8.

³³ Нешић, Милан (2006-2007). *Менаџмент спортиских догађаја*, Нови Сад, Факултет за спорт и туризам, стр. 6.

Овај аутор посматра спортски догађај и у светлу спортског стваралаштва, које је „... и резултат укупних односа свих учесника у спортском процесу (менаџмента који обезбеђује ресурсе друштвеног окружења, спортске политике, и сл.), који, свако на свој начин, доприносе спортском резултату, што све заједно чини основу за егзистенцију спортских догађаја“.³⁴

Стога смо ближи приступу по којем је „Спортски догађај активност, пројект или атракција која се одвија у спортском објекту изван свакодневног тока активности (обука, тренинг, рекреативни програм), која привлачи пажњу људи и медија“.³⁵

Одржавање спортских догађаја мења перспективу спорта, подиже његов квалитет и покреће организацијске капацитете.³⁶

Номинално, Закон о спорту из 2016. године дефинисао је спортске приредбе на сегменте у пракси најчешће недељиве – на спортске манифестације (фестивали, сусрети, смотре, игре и сл.) и спортских такмичења.

Приликом реализације спортске приредбе неопходно је предузимање потребних мера заштите природе и животне средине, односно мера којима ће се предупредити, смањити и отклонити евентуални неповољни утицаји на природне вредности и животну средину.

Спортска такмичења јесу спортске приредбе које се одвијају према унапред утврђеним и познатим спортским правилима, која могу бити опште важећа за конкретну грану спорта или само за конкретну спортску приредбу и чији је циљ, којем сваки учесник тежи, или победа противника или постизање унапред одређеног спортског резултата.

Спортска приредба јесте одређен, плански припремљен и спроведен, временски ограничен спортски догађај, за који постоји јавно интересовање и на коме учествује више спортиста.³⁷

³⁴ Нешић, Милан (2006-2007). *Менаџмент спортистких догађаја*, Нови Сад, Факултет за спорт и туризам, стр. 6.

³⁵ Дугалић, Сретенка (2007). *Менаџмент спортистких објеката*, Београд, Висока школа за спорт, стр. 195.

³⁶ „Колико су важни спортски догађаји? Историја показује да су одиграли значајну улогу у развоју друштва и да је кључним појединцима, насупрот очекивањима, пошло за руком да од скромних почетака створе комплексну индустрију спортских догађаја“. Мастерман, Гај, *Стратешки менаџмент спортистких догађаја* - Превод са енглеског, Clio, Београд, 2008., стр. 16.-17.

³⁷ Нацрт Закона о спорту 2015, члан 3.

Премда су у наведеним термилошким приступима присутне разлике у поимању обухвата и садржине истог феномена, може се уочити и једна заједничка одредница, а то је значај организовања и спровођења различитих догађања којима се испољавају различите вредности спорта. Из тих разлога смо се у овом раду определили за термин спортски догађаји, као релативно најпримеренији и најприхваћенији са аспекта спортског менаџмента.

1.4.4.2. Војни спорти

Као неизоставна садржина људских активности, физичко вежбање спровођено је током најраније историје човечанства. Оно се огледало у читавом сплету телесних покрета коришћених у раду и борби за преживљавање. Међу тим активностима биле су: трчање, скакање, бацање, борење и друге, а увежбаване су тако да олакшају опстанак човека. Може се рећи да велики број модерних спортских дисциплина води порекло од оних из античких времена повезаних са војним извођењима.

Међутим, војни спорт као појам није јасно дефинисан у научној и стручној литератури. Проблем представља термин којим би се једнозначно обухватиле физичка обука и спортске активности у оружаним снагама, па једни аутора полазе од становишта да се све може подвести под израз „физичка обука“, други све називају „спортом у војсци“, а трећи употребљавају појам „војни спорт“, који и семиотички и семантички полази из појма „спорт“ као појма вишег реда.

По нашем схватању, оправдано је користити синтагму „војни спорт“, која је и у конвенционалној употреби у CISM. Војни спорт, у ужем смислу, подразумева прилагођеност војној организацији само неких облика физичке активности, тј. спорта, ради побољшања укупне борбене способности припадника војске. У ширем значењу, он обухвата различите облике спортских активности које доприносе изграђивању и јачању психофизичких способности појединца и ефикаснијем функционисању војних јединица у миру и рату.

Са војне тачке гледишта, закључујемо да обавезне активности током редовног рада које доприносе физичкој припремљености припадника војске нису

спорт него физичка обука, па и ако та обука садржи активности које су спортске дисциплине.

Између осталог, војници-спортисти обављају и своју редовну спортску обуку у/са својим одговарајућим одабраним спортским дисциплинама, али се баве спортом учествујући у спортским такмичењима које организују институције оружаних снага.

Према „Националној стратегији развоја спорта у Републици Србији за период 2009-2013“, под војним спортом подразумевају се „плански и организовани облици физичких активности ученика и студената војних школа, војника и професионалних припадника у Министарству одбране и Војсци Србије“.

У целини, војни спорт обухвата, осим типично војних дисциплина (војни, морнарички и аеронаутички пентатлон), спортове са војним карактером (стрелаштво, мачевање, падобранство, оријентиринг, биатлон, јахање, стреличарство, борилачке дисциплине и др.), и све друге познате спортске гране и дисциплине које се на организован начин упражњавају у војним јединицама и установама. Због тога је у овом раду прихваћен појам војног спорта у његовом ширем значењу.

Овакав приступ дефинисању појма војни спорт подударан је са дефиницијом спорта, као појма вишег реда, коју је дао Савет Европе: „Спорт представља све форме физичке активности кроз повремено или организовано учешће, циљ спорта је унапређење физичког и менталног здравља, образовања, социјалне повезаности или постизање резултата и то на свим нивоима”.³⁸

1.5. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање треба да сагледа могућност успостављања ефикасног модела управљања одрживим развојем спорта у Војсци у функцији доприноса одрживом развоју Републике Србије. Сходно томе, *ојшићи циљ истраживања* јесте да се, применом савремених метода и техника менаџмента на примеру војног спор-

³⁸ Стратегија развоја спорта у Републици Србији 2009-2013. (2007). Радни материјал, Министарство омладине и спорта, стр. 2.

та, предложи модел менаџмента који може допринети повећању ефикасности цивилно-војне сарадње и одрживог развоја Републике Србије.

Резултати истраживања треба јасно да укажу на стање у тој области, оствареност принципа менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци као и препоруке за његов развој. Суочавање са заједничком цивилно-војном одговорности и нужношћу да развој менаџмента одрживог развоја војног спорта карактерише усклађивање са потребама људи и природе израдом модела који на квалитетан начин задовољава друштвено-економске потребе и интересе Војске и грађана, а истовремено уклања или знатно смањује утицаје који прете или штете миру, животној средини и природним ресурсима. Овакав концепт у раду треба да покаже економску ефикасност, иновативност целог друштва и друштвено одговорно организовање на регионалном и локалном степену одрживог развоја.

Угроженост од ратова и страх од уништења представља баласт целом човечанству и у XXI веку. Независно од тога, допринос спорта у превладавању противречности и дискриминације између нација, раса, социјалних класа и идеолошких система је значајан. Спортске манифестације су се у историји човечанства користиле као средство за прекидање војних сукоба и непријатељстава, а древна олимпијска идеја родила се при тражењу решења за избегавање ратовања. У новијој историји спортске манифестације користе се као инструмент који прати преговарачке мисије. Паралела која ће бити потакнута у овом раду успоставиће нове релације цивилно-војне сарадње доприносом менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци, где припадници оружаних снага и цивилни актери, на националном и међународном нивоу, промовишу своје клубове, удружења, организације, народ, обичаје, културне различитости, унапређују ниво физичке припремљености резултатима и пласманом, и њиховог доприноса јачању друштвених односа и безбедносних прилика разменом знања, умећа и вештина.

Спорт, као једна од значајних друштвених области почетком трећег миленијума нове ере, привлачи велико интересовање светске популације, постаје форма, филозофија и начин живота, и чини фактор за ограничавање конфликта и непријатељстава међу народима. Као такав, спорт представља „плодно тло” за развој и јачање менаџмента одрживог развоја, као важног чиниоца развоја једне земље.

Степен у којем цивилно-војна сарадња у спорту доприноси одрживом развоју Републике Србије може бити исказан анализом и проценом учешћа појединих функција спорта у релевантним процесима цивилно-војне сарадње који на конкретан начин доприносе одрживом развоју земље, представљене статистичким показатељима.

С обзиром на уочене недостатке у досадашњој тематизацији проблема истраживања, сматрамо да је неопходно заузети холистички приступ у истраживању менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци. Такав би приступ подразумевао интегративно проучавање које би обухватило све димензије ове комплексне појаве. Узимајући у обзир фрагментарност досадашњих истраживања, недовољну развијеност теоријског оквира и непостојање јасно дефинисаних основних појмова, ми ћемо се усредсредити на исцрпну дескрипцију и класификацију манифестних облика те појаве са аспекта економских, организационих, друштвених и безбедносних наука ради синтетизовања полазне грађе за будуће теоријске и емпиријске радове који ће се бавити овом тематиком.

Намера нам је да интегришемо тенденције у један оквир показујући тиме како се менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци помера изван војних граница на индивидуалну, друштвену и комерцијалну раван спроводећи основне постулате одрживог развоја.

Теоријско и искуствено знање о менаџменту одрживог развоја на примеру спорта у Војсци указује на неопходност комплексног и свеобухватног теоријског, али и практичног истраживања. Синтезом емпиријских чињеница могуће је створити основу за теоријско уопштавање цивилних и војних спортских активности и делатности.

Научни циљ истраживања је да изврши научну дескрипцију (описивање) и научну експланацију (објашњење) менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци. Такође, ту је и објашњење и предвиђање узајамних релација између постојећих цивилних спортских манифестација и војних спортских манифестација и степена доприноса менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци. Резултатима истраживања може се унапредити теорија менаџмента одрживог развоја, цивилно-војне сарадње, менаџмента у спорту и

пракса успешног пројектовања и руковођења спортских мисија и вредновања њиховог учинка у оквирима одрживог развоја.

Практичан циљ истраживања је унапређење теорије и праксе управљања, груписања, класификације и типологизације спортских догађаја који доприносе побољшању, бољем разумевању и примени одрживог развоја. Практична вредност истраживања је у формирању и примени менаџмента који на примеру спорта у Војсци доприноси одрживом развоју Републике Србије.

Посебни циљеви истраживања директно указују на посебне сегменте модела менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци и гласе:

1. Утврђивање карактеристика и значаја менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије, у поређењу са другим функцијама одрживог развоја и његовог места и улоге у одрживом развоју Републике Србије.
2. Изналажење модела менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије применом одговарајућих метода и поступака менаџмента догађаја, који може допринети повећању ефикасности процеса управљања великим спортским војним догађајима, а тиме и одрживим развојем Републике Србије.
3. Одређивање појма одрживости спорта у Војсци као специфичног поља цивилно-војне сарадње.

1.6. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

Општи хипотеза

С обзиром да менаџмент одрживог развоја као област друштвених односа (економских, социјалних и еколошких) и спорта као делатности имају посебну геоисторију, место и утицај на људску заједницу, а нарочито данас, да представља границу и мост међу културама и народима, или зону помирења, транзиције и избора, на основу досадашњих истраживања и искустава из праксе, а у складу са одређеним циљем и дефинисаним истраживачким задацима, постављена је

општа и посебне хипотезе. У том контексту, општа хипотеза овог истраживања гласи:

Примена савремених метода и техника менаџмента одрживог развоја на примеру војног сектора доприноси одрживом развоју Републике Србије и повећању ефикасности цивилно-војне сарадње.

Менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци нормативно и институционално није устројен, али у функционалном смислу остварује резултате различитог степена у зависности од историјског периода у којем су се одвијале његове препознатљивости сходно намени.

Из овако постављене опште хипотезе произилазе посебне хипотезе, којима се менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци може проверити преко следећих тврдњи:

Прва посебна хипотеза: менаџмент одрживог развоја на примеру спортивских манифестација као сегменту Стратегије одрживог развоја Републике Србије кроз друштвено-културна обележја доприноси одрживости сектора у Војсци.

Друга посебна хипотеза: већи ниво цивилно-војних спортивских активности на спортивским манифестацијама доприноси одрживом развоју Републике Србије.

Трећа посебна хипотеза: веза са CISM и организацијама цивилно-војне сарадње Војске Србије представља подршку менаџменту одрживог развоја на примеру сектора у Војсци.

Четврта посебна хипотеза: менаџмент цивилно-војних спортивских манифестација доприноси повећању квалитета самог такмичења и у мнојоме приближава Војску цивилном друштву.

У научно-сазнајном смислу менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци представља вишедимензионалну појаву која припада друштвено-хуманистичком пољу и која не поседује јасно изражену „социолошку и спортску парадигму“.³⁹ Истраживање таквих појава захтева целовит и интердисциплина-

³⁹ Под „социолошким парадигмом се може подразумевати чврст склоп, целина, јединство друштвених чињеница, друштвених понашања и друштвених дефиниција“, Крмановић, Вишеслав (2006). *Социологија сектора*, Београд, Факултет за менаџмент у спорту, стр. 140.

ран приступ и поглед са аспекта готово свих друштвених и хуманистичких наука, првенствено социологије, историје, политике (као активности у области спорта усмерене ка релевантним циљевима), права, етике, културе, економије и, свакако, наука о одбрани (војних наука) и науке о спорту.

1.7. НАУЧНО-МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР РАДА

С обзиром на сложеност и специфичност менаџмента одрживог развоја, с једне, и недовољну истраженост те области на примеру спорта у Војсци у условима динамичних промена у окружењу и ограничења у самој војној организацији, с друге стране, рад на овом истраживању подразумева комбиновање теоријских и емпиријских метода истраживања, односно комбинацију квалитативног и квантитативног приступа.⁴⁰

1.7.1. Методи истраживања

Квалитативни приступ се односи на дескриптивне студије (разговори, интервјуи и студија случаја) и историјске студије (екстерна и интерна евиденција и систематизовано коришћење историјских чињеница). Квантитативни приступ се односи на примену и обраду упитника, анализу садржина докумената (међународних и националних из подручја спорта, правне регулативе, организације и менаџмента) и компарацију статистичких показатеља. При томе, избор метода условљен је дефинисаним предметом и проблемом истраживања.

У деловима рада који се односе на дефинисање основних појмова за расправу о менаџменту одрживог развоја и карактеристика спорта у Војсци и спортских војних догађаја коришћени су општи и посебни научни методи.

⁴⁰ Теоријски или „спекулативно-библиографски метод“ по аутору Душану Перићу, подразумева прикупљање, анализу и интерпретацију релевантних података првенствено теоријско-компаративним путем, а емпиријски метод се односи на експликацију проблема истраживања путем „непосредног ангажовања истраживача у прикупљању оригиналних података на терену са одговарајућим мерним инструментима“, Перић, Душан (2000). *Пројектовање и елаборирање истраживања у физичкој култури*, Београд, Фине Граф, стр. 115-116.

Од општих научних метода коришћени су претежно тзв. квалитативни методи: анализа-синтеза, индукција-дедукција, апстракција-конкретизација, генерализација-специјализација и класификација.

Из групе посебних научних метода коришћени су: метод анализе садржи-на документације, историјско-компаративни метод, дескриптивни метод, метод испитивања, метод експертског оцењивања (тзв. Делфи метод) и статистички метод.

За успостављање модела менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци коришћени су методи стратегијског менаџмента и то: SWOT анализа, SMART приступ, студија случаја, Пројект менаџмент и Модел методе.

1.7.2. Истраживачки инструменти и узорак истраживања

У циљу прикупљања емпиријских података за тестирање постављених хипотеза истраживања припремљена су два посебна истраживачка инструмента: упитник под називом „Менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци“ и протокол интервјуа.

Упитник се састоји од 31 питања или тврдњи затвореног типа у којима је испитаницима понуђена могућност избора одговора према јачини става, мишљења и знања на скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (слажем се у потпуности). Свако питање - тврдња је имало статус једног ајтема, односно елементарне информације о једном од четири кључна поља истраживане појаве: дефинисање и класификовање менаџмента одрживог развоја; идентификовање специфичности спорта цивилно-војне сарадње, доприноса чланству CISM и предлагање модела менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци. Такав приступ омогућио је нумеричко исказивање скорова, олакшао статистичку обраду и податке учинио интерпретабилнијим.

Испитивање на основу упитника је спроведено на репрезентативном узорку од 217 припадника цивилних структура и оружаних снага од којих су 165 из Србије, а 52 испитаника из 13 других држава. Неправилно попуњених упитника било је 15, тако да је у истраживање узето 202 правилно попуњена упитника. Испитаници су били војна и цивилна лица, активни и бивши спортисти, спортеки

радници који су са војним структурама организовали и реализовали спортске манифестације, као и лица без спортског такмичарског искуства, која обављају различите дужности на пољу војног спорта у матичним оружаним снагама, од референтских до „топ“ менаџерских.⁴¹ Ради постизања што веће репрезентативности узорка, примењен је једноставан случајан узорак који је пружио једнаку вероватноћу „свакој јединици основног скупа да буде одабрана у узорак“.⁴²

Протокол интервјуа „Менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци и његов допринос јачању цивилно-војне сарадње“ садржи пет основних теза – питања на основу којих су техником непосредног разговора прикупљена мишљења девет експерата за војни спорт из земље и иностранства. При избору експерата је коришћен интердисциплинарни приступ и водило се рачуна да буду заступљени представници релевантних војних и цивилних структура за процењивање места и улоге спорта у Војсци кроз одржив развој и допринос менаџмента јачању цивилно-војне сарадње. Током спровођења испитивања обезбеђена је независност и анонимност између експерата.⁴³

Интервјуисање је спроведено од маја до октобра 2015. године са следећим лицима:

- Dorah Mamby Koita (Ангола), генерални секретар CISM (2014.-),
- пуковник у пензији др Michael Van Maers (Холандија), генерални секретар CISM (2005.-2008.),
- др Зоран Јефтић (Србија), бивши државни секретар МО Републике Србије – шеф делегације Републике Србије при CISM (2008-2010.),

⁴¹ Ради обезбеђивања што ширег обухвата и веће разноврсности узорка, испитивање је спроведено за време одржавања и након реализације три кључна догађаја: (1) у току 25. летње универзијаде у Београду 2009. године, када је обухваћена домаћа организациона, извршна и волонтерска цивилна и војна структура ; (2) током одржавања CISM 55. светског војног првенства у кросу у Апатину 2013. године, када је обухваћена страна и домаћа такмичарска, тренерска и руководећа спортска цивилна и војна структура, и (3) за време одржавања 7. CISM фудсал купа за мир у Сомбору 2015. године, када је обухваћена управљачка и извршна структура CISM и организациона, такмичарска и тренерска цивилна и војна структура. Укупно, испитивањем су обухваћена војна и цивилна лица из области војног спорта из Србије, Словеније, Хрватске, Босне и Херцеговине, Македоније, Италије, Аустрије, Бразила, Анголе, Црне Горе, Холандије, Немачке, Грчке.

⁴² Мужих, Владимир (1986). *Методологија педагошког испитивања*, Сарајево, Завод за уџбенике и наставна средства, стр. 539.

⁴³ Делфи метод је и развијен да би се елиминисао психолошки ефекат групног рада.

- пуковник у пензији др Бранко Бошковић (Србија), бивши заменик начелника Војне академије и шеф делегације Републике Србије при CISM (2003-2006.),
- бригадни генерал Gerhard Herke (Аустрија), шеф делегације Аустрије при CISM (2011-),
- потпуковник Alessandro Trono (Италија), званични представник CISM за војни пентатлон,
- потпуковник Dobmeier Harald (Немачка), пројект менаџер и предавач на CISM Академији спортских наука,
- потпуковник Jose Pinheiro (Бразил), пројект менаџер при CISM,
- мајор др Athinodoros I. Moschopoulos, официр за цивилно-војну сарадњу у Грчкој војсци.

1.7.3. Обрада резултата истраживања

Подаци добијени истраживањем обрађени су помоћу апликационог статистичког програма SPSS Statistics 20.0. Факторском анализом као једном од најпопуларнијих мултиваријационих техника представљена су два циља:

1. идентификација и разумевање основне идеје, односно заједничких карактеристика за више варијабли.
2. смањивање броја варијабли у анализи када их је превише, при чему се неке од њих „преклапају“ јер имају слично значење и понашање.

Техником међузависности тражили смо групу варијабли које су сличне у смислу да се „заједно померају“ и због тога имају велику међузависност. Факторском анализом рационализован је број питања која се налазе у упитнику.

Како бисмо упоредили одговоре испитаника, односно добијене факторе с обзиром на то из које су земље учесници, ког образовања и ког статуса у организацији спортског догађаја применили смо униваријантну анализу варијансе (ANOVA) у сва три наведена случаја (држава испитаника, образовни ниво, статус у оквиру спортског догађаја). За ниво статистичке значајности у праћеном простору, као гранична, у раду је коришћена вредност $p < 0.05$. Наведено

ни статистички параметри послужили су за доказивање постављених хипотеза истраживања.

Како се Модел методи заснивају „на сличности процеса и система у којима egzистирају спортске организације“ и да се њихова полазна премиса заснива на становишту да, ако познајемо један процес и ако постоји функционална, структурална и друга веза између тог процеса и процеса чији ток желимо предвидети, онда нам први процес може послужити за обликовање нашег процеса у будућности. Може се рећи да су у овом истраживању доминантно коришћени методи моделовања војно-организационих система у менаџменту одрживог развоја на примеру спорта.⁴⁴

До закључака се долазило путем анализе и уопштавања теоријских и искуствених сазнања посматраних спортских манифестација, добијених одговора из упитника и протокола интервјуа и провером успостављеног модела менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци.

На основу тестирања посебних хипотеза и уопштавања теоријских и искуствених сазнања могуће је извести закључак о потврђивању или оповргавању опште хипотезе истраживања.

⁴⁴ Добро познавање спорта, посебно процеса у војном спорту омогућило нам је вишегодишње учешће у свим облицима активности CISM (регионална војна такмичења, светска војна првенства, светске војне игре).

2. МЕНАЏМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА СПОРТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

2.1. ЦИВИЛНО-ВОЈНА САРАДЊА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ

2.1.1. Појмовно одређење цивилно-војне сарадње

Цивилно-војна сарадња је утицајан фактор и једна од садржина борбених дејстава којим се координирају деловања и остварује веза између снага Војске и чинилаца цивилног окружења ради подршке мисији команди и јединица Војске у миру, ванредном и ратном стању. Цивилно-војна сарадња се реализује у складу са мисијом јединице и идејном замисли команданта.

Она има двојаку улогу: да проценом стања чинилаца цивилног окружења и предлагањем оптималног ангажовања војних ресурса пружи подршку чиниоцима цивилног окружења и уједно допринесе минималном ангажовању војних ресурса за потребе чинилаца цивилног окружења, с обзиром на примат мисије јединице.

Цивилно-војном сарадњом утиче се на успостављање и повећање међусобног поверења Војске и цивила. У мултинационалним операцијама успешно организована цивилно-војна сарадња непосредно утиче на повећање безбедности властитих снага.⁴⁵

2.1.2. Нормативно уређење цивилно-војне сарадње

Цивилно-војна сарадња заснива се на одредбама Закона о одбрани, Закона о Војсци Србије, Доктрини Војске Србије, Доктрини операција Војске Србије, Доктрини цивилно-војне сарадње у Војсци Србије, Упутству за израду и коришћење војне литературе, Упутству за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, стеченим знањима и искуству из досадашње праксе у реализацији цивилно-војне сарадње у Војсци Србије, изучавању искустава страних оружаних

⁴⁵ Јефтић, Зоран (2009). *Цивилно-војна сарадња - нова функција војске*. Војно дело, 61(2), стр. 105-125.

снага у свету у реализацији садржина цивилно-војне сарадње, на искуствима старешина стеченог ангажовањем у мултинационалним операцијама, задацима из садржина треће мисије Војске Србије на територији Републике Србије и облицима практичне обуке у међуармијској сарадњи.

2.1.3. Организационо уређење цивилно-војне сарадње

Носиоци планирања и организовања цивилно-војне сарадње су органи за цивилно-војну сарадњу у командама и јединицама, а реализују је јединице својим или придодатим снагама и ресурсима, по одлуци команданта јединице. У операцијама, цивилно-војна сарадња се остварује реализацијом садржина које представљају скуп међусобно усклађених и повезаних задатака.

Садржина цивилно-војне сарадње су:

- успостављање и одржавање цивилно-војних веза,
- подршка чиниоцима цивилног окружења и
- подршка сопственим снагама.

Успостављање и одржавање цивилно-војних веза је садржина која представља успостављање контаката и одржавање сарадње представника Војске са чиниоцима цивилног окружења.

Органи за цивилно-војну сарадњу успостављају и одржавају цивилно-војне везе са свим чиниоцима цивилног окружења који су од значаја за извршење мисије у додељеној зони операције или на територији функционалне надлежности. Зона операције и територија функционалне надлежности начелно се подударају са територијалном надлежности јединице у чијем је саставу орган за цивилно-војну сарадњу.

Успостављањем и одржавањем цивилно-војне везе, као и правовременим информисањем јавности о реализацији активности, утиче се на стварање услова за успех реализације цивилно-војне сарадње.

У мултинационалним операцијама успешно успостављена цивилно-војна веза је основ за придобијање поверења и подршке становништва и цивилних организација које делују у зони операције јединице која је реализује.

Правилно развијена цивилно-војна веза основни је предуслов успеха цивилно-војне сарадње у свим операцијама и основа је за реализацију подршке цивилном окружењу и сопственим снагама.

Подршка чиниоцима цивилног окружења представља ангажовање ресурса Војске за потребе чинилаца цивилног окружења у условима када снаге и средства цивилног сектора нису довољне за самосталну реализацију задатака. Подршка се остварује и у ситуацијама када постоји хитна потреба за ангажовањем ресурса Војске, о чему одлуку доносе команданти у складу с надлежностима.

Пружање подршке чиниоцима цивилног окружења најчешће се реализује на њихов захтев. Иницијатори подршке могу бити команде и јединице Војске у складу са својом тренутном проценом. Реализују је јединице самостално или у сарадњи с надлежним институцијама цивилног друштва.

Ради пружања подршке чиниоцима цивилног окружења, у складу са конкретном активности ангажују се информације, људски и материјални ресурси. У МнОп⁴⁶ ангажовани контигент Војске реализује подршку чиниоцима цивилног окружења извођењем пројеката цивилно-војне сарадње.

Подршку сопственим снагама остварују органи цивилно-војне сарадње предлагањем оптималног ангажовања војних ресурса за потребе чинилаца цивилног окружења. Подршка се реализује на основу процене стања чинилаца цивилног окружења, чиме се доприноси минималном ангажовању војних ресурса. Проценом стања чинилаца цивилног окружења орган за цивилно-војну сарадњу предлаже ангажовање и употребу цивилних ресурса за потребе Војске.

У мултинационалним операцијама цивилно-војна сарадња има значај у подршци сопственим снагама: својим активностима, радом и залагањем придобија подршку становништва, владиних и невладиних организација у зони операције и тиме непосредно утиче на повећање безбедности сопствених снага; укључена је у договоре са земљом домаћином приликом довођења снага ради координације логистичке подршке; успоставља и пружа подршку командовању при одржавању везе са чиниоцима цивилног окружења који пружају услуге и располажу ресурсима; процењује логистичке могућности чинилаца цивилног окружења и о томе обавештава носиоца логистике у јединици.

⁴⁶ МнОп – Мултинационалне операције.

2.1.4. Реализовање задатака цивилно-војне сарадње

У командама и јединицама цивилно-војна сарадња остварује се реализацијом задатака и активности. Орган за цивилно-војну сарадњу планира, реализује и анализира реализацију и резултате рада.

У припреми за реализацију задатка орган за цивилно-војну сарадњу одређује: назив, основ за планирање, ток реализације, активности, очекиване резултате, повољне и неповољне ефекте који се постижу реализацијом, постојање ограничења у планирању, везе са осталим задацима, потребе за сарадницима на извршењу, индикаторе успешности и рок извршења. Тежиште у планирању орган цивилно-војне сарадње изражава на одређивању ефеката који се постижу реализацијом. Завршетком фазе припреме орган за цивилно-војну сарадњу израђује план за реализацију задатка, са којим упознаје претпостављеног старешину.

Ради упознавања претпостављеног с планом реализације задатка, по потреби може се допунити план следећим подацима: потребе становништва које утичу на извршење задатка, културолошке и друштвене различитости међу становништвом, стање и способности органа локалне управе, стање цивилне инфраструктуре, присуство и способности присутних владиних и невладиних организација, као и квалитет односа становништва према припадницима Војске.

Уколико извршење задатка захтева ангажовање снага за цивилно-војну сарадњу, у овој фази орган за цивилно-војну сарадњу претпостављеном доставља предлог за организацију и реализацију обуке јединица и појединаца ради непосредне припреме за извођење специфичних активности.

У припреми за извршење задатка органи за цивилно-војну сарадњу успостављају и одржавју везу са чиниоцима цивилног окружења и реализују део активности подршке сопствених снага.

У току извршења задатка орган за цивилно-војну сарадњу реализује подршку сопственим снагама и подршку чиниоцима цивилног окружења.

Основне активности које реализује орган за цивилно-војну сарадњу су непосредно извођење или праћење реализације активности које реализују снаге за цивилно-војну сарадњу, извештавање и упознавање претпостављеног са стањем и променама током реализације. Одржавање везе са чиниоцима цивилног окружења, размена информација и координација су задаци који се непрекидно

но реализују како би се обезбедила континуирана сарадња са свим чиниоцима цивилног окружења значајним за извођење задатка.

На крају реализације задатка орган за цивилно-војну сарадњу врши делимичну и потпуну анализу. Делимичном анализом реализације задатка орган за цивилно-војну сарадњу утврђује: да ли су постигнути планирани ефекти, да ли је било и који су проблеми у реализацији задатка и бележи искуства из реализације ради планирања наредних или сличних задатака. Потпуну анализу реализације задатка орган за цивилно-војну сарадњу израђује на основу података из делимичне анализе, коју допуњује квалитативним и квантитативним показатељима резултата реализације задатка.

2.1.5. Актуелно стање и проблеми цивилно-војне сарадње

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 предконфликтним, тако и у постконфликтним периодима.

Оквир у коме се жели сагледати цивилно-војна сарадња на примеру спорта представља Стратегија развоја спорта у Републици Србији за време 2014–2018. године и Акциони план за спровођење стратегије развоја спорта у Републици Србији за време 2014–2018. године. Такође ће се сагледати и кроз Националну стратегију одрживог развоја Републике Србије, где дугорочни концепт 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.

Оно што тренутно представља проблем у функционисању цивилно-војне сарадње јесте недостатак детаљнијег и прецизнијег законодавног уређења ове области како би се новонастале ситуације и задаци лакше и брже по устаљеној процедури или моделу реализовали. У досадашњој успешној реализацији из сваке ситуација из које је проистекао задатак који је решаван цивилно-војном сарадњом било је неопходно сваки пут правити нове моделе сарадње, док би прецизнија и утврђена законска и процедурална форма у многеме скратила и олакшала пут ка жељеном циљу.

2.1.6. Правци развоја цивилно-војне сарадње

Цивилно-војну сарадњу одувек је прожимао војни фактор, као витална друштвена категорија и елемент политичке моћи сваке државе, а цивилно-војна сарадња, као део опште интероперабилности и вођења унутрашње политике једне државе, у савременој међународној констелацији има специфичну мисију развијања кооперације између оружаних снага на многим пољима, укључујући и спорт, који је, уз атрибут војни, са својим бројним активностима и делатностима постао битна компонента унапређивања односа поверења, пријатељства и сарадње, инструмент којим се до решења међудржавних спорова у претконфликтним и постконфликтним областима настоји доћи мирним путем, и начин да се националне оружане снаге ефикасно промовишу међународним спортским догађајима билатералног и мултилатералног типа.

Такође, са аспекта предузимања одговарајућих мера, моћи ће се превентивно деловати на подстицању укупног поверења и сарадње цивилних и војних актера спортских активности у оквиру јединственог система безбедности и интернационалне хармоничности.

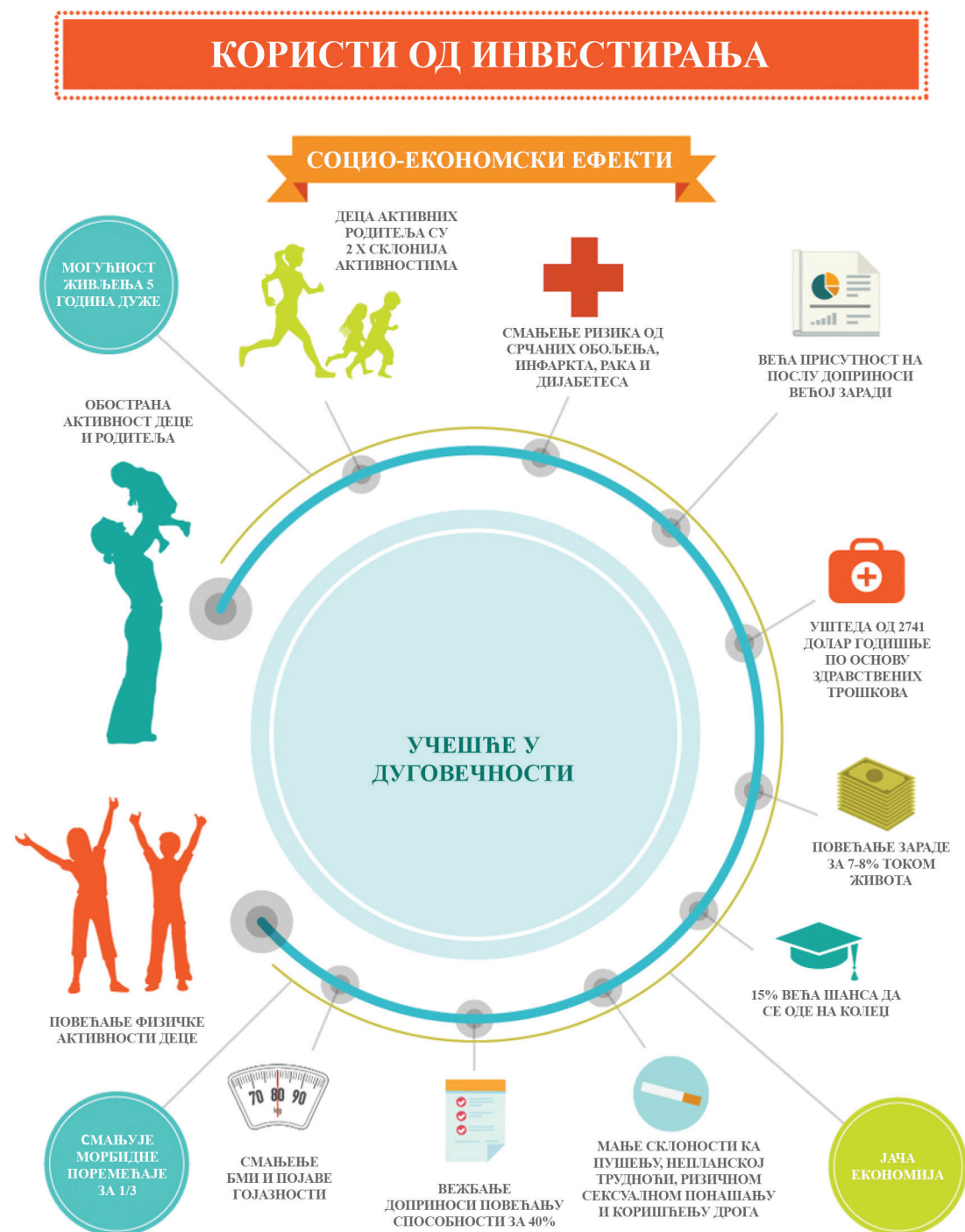
Изградња мира није могућа без изградње поверења према локалном становништву и синхронизованог рада војних и цивилних актера, као једном од основних механизма за стабилизацију државе, преко кога међународне снаге, у координацији с другим међународним владиним и невладиним актерима, настоје да реше низ изазова с којима се суочавају државе и становништво.

2.2. ЕВАЛУАЦИЈА СПОРТА И ЊЕГОВ ДОПРИНОС ОДРЖИВОМ РАЗВОЈУ

Чињеница огромног потенцијала спорта и његов глобални домет и универзални језик имају утицај на заједнице у целини, посебно на младе људе. Могућност да уживају у спорту и рекреирају се у безбедном и здравом окружењу људско је право уграђено у многе међународне инструменте као што је Конвенција о правима детета (CRC), Конвенције о правима особа са инвалидитетом (CRDP) и Конвенције о елиминацији свих облика дискриминације над женама (CEDAW). Основна улога спорта као средства за промовисање образовања, здравства, развоја и мира је по-

ново наглашена у Резолуцији УН А/69/Л.5, коју су усвојиле државе чланице 16. октобра 2014. Наведену резолуцију подстичу државе чланице како би спорту посветили дужну пажњу у контексту пост-2015 развојне агенде. Синтеза Извештаја генералног секретара УН о пост-2015 агенди такође признаје да је спорт игра.

Слика 1. Приказ бенефиција улагања у спорти



Извор: *The Contribution of Sport to the SDGs and the post-2015 development agenda – the IOC Position, February 2015, сјур. 3/11.*

Његову значајну улогу доприноса да се обезбеди здравији живот сагледавамо образовањем и доживотним учењу младих. Спорт као исплативије средство за развој, као сектор који окупља милионе људи, практичара и стручњака свих старосних доба са преко пет континената, значајно је допринео Миленијумским развојним циљевима (SDG), а убрзава своје напоре у оквиру пост- 2015 развојне агенде. Међународни олимпијски комитет (ИОС) признаје да је кроз наведени Програм створена историјска прилика да се осигура да спорт и физичка активност буду интегрисани као смислено и економично средство за постизање циљева одрживог развоја. ИОС, у име Олимпијског покрета и спорта, глобално се залаже за коришћење спорта у:⁴⁷

- промовисању здравља и спречавање незаразних болести;
- постизању квалитетног образовања вредностима искуства;
- промовисању родне равноправности, укључујући и оснаживање жена и девојака;
- промовисању одрживих градова и људских насеља;
- доприносу мирних и ненасилних друштава; и
- развоју људског капитала и људског потенцијала.

Осигурати здрав живот и промовисати благостање за све у свим добима као и за трећину смањити смртност од незаразних болести до 2030. године превенцијом и лечењем, као и унапређењем менталног здравља представља стуб примарне и секундарне превенције кардиоваскуларних болести, дијабетеса, рака, хипертензије, гојазности, депресије и остеопорозе. Државе чланице Светске здравствене организације (WHO) су се обавезале да смање физичке неактивности за 10% до 2025. године.⁴⁸

У Кини, Индији, Великој Британији, САД, Русији и Бразилу само трошкови физичке неактивности се процењују на више од УС \$ 218 милијарди у 2008. години, а очекује се да достигну 302 милијарде УС \$ у директним трошковима до 2035. године.⁴⁹

⁴⁷ Harnessing the Power of Sport for Peace and Development – Recommendations to Governments (2008). Sport for Development and Peace International Working Group, Right to Play.

⁴⁸ World Health Assembly (2013). WHO, Resolution 66.10,.

⁴⁹ Designed to Move (2012). A Physical Activity Action Agenda – Executive Summary, Nike, Inc.

Ако преваленција гојазности настави да расте својом садашњом путањом, готово половина светске популације одраслог становништва пројектовано је да буде гојазна до 2036. године.⁵⁰

Наведена основна евиденциона истраживања показују да спорт и физичка активност могу позитивно да допринесу бројним здравственим питањима, као што су:

- спорт производи позитивне ефекте на ментално здравље, побољшава самопоштовање, помаже да се стрес, анксиозност и депресија ублаже;
- спорт нуди више начина за решавање здравствених изазова и промовише добро здравље за девојке и жене. То може да обезбеди важно место састанка где би се делиле критичне здравствене информације и образовање и створио сигуран и неутрални простор у коме жене могу да дискутују о питањима сексуалног и репродуктивног здравља и стратегијама за њихово решавање;
- спорт може бити вредна информативна и образовна платформа за здравље и развојна порука усмерена на младе и одрасле;
- спорт може бити ефикасан начин да се допре до људи, посебно младих, као и да охрабри здрав начин живота и понашање који ће помоћи да их штити од ХИВ-а и других болести;
- спорт може помоћи у смањењу трошкова здравствене заштите и повећати продуктивност, што представља кључно питање економија у развоју;
- спорт доприноси образовању тако што осигурава инклузивно и равноправно образовање и промовисање доживотног учења.

Његове могућности осигуравају да све девојчице и дечаки заврше бесплатно, правично и квалитетно основно и средње образовање. Елиминација родне неједнакости у образовању осигурава једнак приступ свим нивоима образовања, стручно оспособљавање за угрожене, укључујући и особе за инвалидитетом, аутохтоне народе и децу из угрожених ситуација.

Досадашња истраживања показују следеће одлике физичког васпитања:

⁵⁰ Overcoming obesity (November 2014). An initial economic analysis – Discussion paper, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company.

- физичко васпитање, спорт и форме учења кроз игру мотивишу децу да се упишу у школу и у формату разиграности промовишу школу, пријатну атмосферу и окружење које није доступно изван школе;
- спорт и игра могу помоћи у побољшању перформанси учења и школског постигнућа;
- спорт подстиче ментално здравље и развој код младих људи;
- програми физичког васпитања и спорта могу промовисати широк спектар животних вештина и вредности које граде индивидуалне капацитете, као што су колективизам, комуникација, доношење одлука, решавање проблема, осећање заједнице, самопоуздање, лична одговорност, емпатија, морални развој, отпорност и побољшана склоност за образовним профилем;
- спорт је моћно средство за подучавање деце и омладине позитивним ставовима, вредностима и моралној снази.

На 5. међународној конференцији министара и високих функционера одговорних за физичко васпитање и спорт “MINEPS V” у организацији UNESCO-а и немачке Владе у Берлину у мају 2013. године државе чланице са организацијама и практичарима образовања и спорта признали су и сложили се да:⁵¹

- квалитет физичког васпитања у школи и у свим осталим образовним институцијама је најефикасније средство за обезбеђивање све деце и омладине вештинама, ставовима, вредностима, знањима и разумевањем за доживотно учешће у друштву;
- инклузивно окружење без насиља, сексуалног узнемиравања, расизма и других облика дискриминације је од суштинског значаја за квалитетно физичко васпитање и спорт;
- традиционалне спортске игре, као део нематеријалног наслеђа и као израз културне разноликости друштава, нуде могућности за повећање учешћа у спорту;
- квалитетни инклузивни часови физичке културе морају да буду укључени, првенствено на дневној основи, као обавезан део основног и

⁵¹ The Contribution of Sport to the SDGs and the post-2015 development agenda – the IOC Position, February 2015, стр. 6/11.

средњег образовања и да спорт и физичка активност у школи и у свим другим образовним институцијама морају да одиграју значајну улогу у свакодневној рутини деце и младих;

- сарадња мора бити ојачана између влада, спортске организације, школа и свих осталих образовних институција у побољшању услова за физичко васпитање и спорт у школи, укључујући спортске објекте и опрему, квалификоване наставнике и тренере и
- важна улога инклузивног ваннаставног школског спорта у раном развоју и васпитању деце и младих мора бити додатно ојачана.

Остваривање равноправности полова и оснаживање свих жена и девојака без свих облика дискриминације осигурава пуно и ефикасно учешће жена и једнаке могућности за лидерство на свим нивоима доношења одлука у политичком, економском и јавном животу.

Приступ спорту се сматра као битан елемент у остваривању права и слобода наведених у неколико међународних докумената о људским правима, укључујући Конвенцију из 1979. године о елиминацији свих облика дискриминације против жена (CEDAW). Пекиншка платформа за акцију одредила је спорт и физичко васпитање као механизам за постизање три главна циља:

- развијање недискриминаторног образовања и обуку;
- јачање превентивних програма који промовишу здравље жена и
- елиминисање дискриминације над женама у образовању, развоју вештина и обуке.

Постоје докази да спорт може да помогне да се побољша здравље жена и девојчица, благостање, самопоуздање, оснаживање, олакшавање социјалне инклузије и интеракције и пружање могућности за лидерство и достигнућа.

Конкретно може да:⁵²

- побољша физичко и ментално здравље;
- створи могућности за социјалну интеракцију и пријатељства;

⁵² Harnessing the Power of Sport for Peace and Development – Recommendations to Governments, Sport for Development and Peace International Working Group, Right to Play, 2008.

- повећа самопоуздање жена и девојчица и пружи им осећање контроле над својим телима и животима, охрабрујући их да одложе ране сексуалне активности и смање појаву трудноће у тинејџерском добу;
- обезбедити подстицаје и подршку за девојчице да се упишу у школу, побољшавају похађање наставе и академске перформансе;
- помогне девојкама и женама да стекну преносиве животне вештине које доводе до повећања запошљавања;
- оснажи девојке и жене са инвалидитетом да стекну информације о здрављу, вештинама, друштвеним мрежама и искуству и
- помогне развијању вештина у управљању, преговарању и одлучивању који омогућују женама и девојкама да постану лидери на радном месту, у свим областима друштвеног живота у земљи;

Познато је да градови који улажу у јавни спорт и игру, а у вези са физичким активностима својих грађана, кроз конкретне програме могу:

- уштедети новац за здравствену заштиту и транспортне услуге;
- заштити младе људе од нездравих и опасних понашања, као што су алкохол недозвољене супстанце, незаштићених сексуалних активности, пушења, делинквенције и насиља;
- смањити злочине;
- смањити насиље над женама и девојчицама;
- имају више продуктивних грађана и радника;
- имају мање загађења и бољи приступ зеленим површинама;
- проширити друштвене мреже и
- побољшају социјалну кохезију и идентитет заједнице.

Повећање нивоа физичке активности и спорта у популацији града захтева мулти-секторски и културолошки релевантан приступ. На пример, променом правила која утичу на начин транспорта људи у граду могу да доведу до повећања јавног простора за рекреативне активности и спорт на свим нивоима популације, а самим тим даје значајне бенефиције здрављу и социјалној бризи. Ово је релевантно у свим врстама земаља, а посебно у ниско и средње развијеним групама популације.

У наведеном је важно узети у обзир:

- осигурати да спорт и физичка активност буду доступни и безбедни приликом разматрања израде објеката уз присуство еколошке политике на националном и локалном нивоу;
- обезбедити локална игралишта за децу;
- омогућити активан превоз на посао (нпр. бицикличке и пешачке стазе) и друге активности у вези са спортом и физичким активностима за радну популацију и
- осигурати да школске политике подржавају пружање могућности и програма за квалитетно физичко образовање и спорт и имају потребне сигурне и одговарајуће просторе и објекте у том циљу.

Према Завршној декларацији Европске конференције о спорту и локалним властима: „Спорт за све - улога и одговорности локалних власти”, која је одржана од 1. до 3. фебруара 1996. године у Мађарској (Годоло), изградња локалних спортских капацитета треба да се базира на садашњим и будућим потребама различитих спортских активности, узимајући у обзир становништво и друштвено-економске трендове. Капацитети треба да буду лако доступни корисницима свих доба, по повољним ценама, без обзира на њихово здравствено стање. Локална власт треба да тежи да спортски капацитети могу да се користе и за школски и за аматерски спорт, и када је год могуће, комбиновати коришћење капацитета и за спортске и за културне садржине, али да се не угрозе интереси спорта. Спортски капацитети треба да буду прилагођени потребама посебних група, као што су веома млади, адолесценти, матуранти, усамљени старији људи као и хендикепирани.

Према тачки 7. Европске декларације о правима грађана у градовима, која је саставни (уводни) део Европске урбане повеље, општина и град морају да развијају широку понуду објеката и инсталација за спорт (укључујући и рекреацију). Та дужност се принципијелно реализује: стварањем мреже спортских капацитета широм градске територије или урбаних насеља (појам „град” обухвата и наше општине); обезбеђивањем огранака такве мреже у близини домова, уграђивањем малих спортских капацитета у живот заједнице тако да становници могу са њима да се идентификују; охрабривањем свести о својини, што

утиче на смањивање вандализма и делинквенције; обезбеђивањем комплементарности јавних спортских капацитета са капацитетима спортских организација политиком планирања; обезбеђивањем да планирани капацитети задовољавају садашње и будуће потребе грађана, да се уклапају у садашње и будуће потребе грађана, да се уклапају у садашња урбана насеља и она која ће тек да се развију, а да се при том води рачуна о степену партиципације, саобраћајним везама и сл; обезбеђивањем капацитета за бављење и традиционалним и модерним спортовима; планирањем и новим урбаним срединама или обезбеђивањем у постојећим, отворених простора, зелених површина са дрвећем, игралишта, водених површина и стаза за бицикле, ради стимулације рекреативних активности. Спортски капацитети треба да буду безбедни и добро испланирани, тако да су усклађени и стопљени са околином и изгледом града. Њихов изглед и материјал од кога су саграђени треба да буду изабрани тако да буду привлачни свим секторима заједнице и да им омогућавају да их користе безбедно и здраво. Осим тога, стил грађевине и пројекат треба да задовоље потребе менаџера и корисника, а главни спортски капацитети (нпр. фудбалски стадиони) треба да буду пројектовани тако да гледаоцима гарантују безбедност, минимизују могућност насиља и делинквенције. У планирању главних спортских догађаја треба предвидети и коришћење капацитета по завршетку догађаја, као што је, на пример, трансформација спортских капацитета у стамбене и комерцијалне.

Организатор је, тако, дужан да осигура несметано и безбедно одржавање спортске приредбе. Он је дужан да предузме како мере које омогућавају предупређење ризика настанка штете за учеснике, гледаоце и трећа лица (упозорења, истицање забрана, давање обавештења и упутстава и сл.), тако и мере којима се на повећане ризике утиче (безбедност спортског објекта, исправност и адекватност инсталиране и друге опреме, обезбеђење хитне медицинске помоћи, одвијање манифестације у складу са пропозицијама и др.). С обзиром да је насиље гледалаца честа појава на нашим спортским борилиштима, а да је донет посебан Закон о спречавању насиља и недоличног понашања гледалаца на спортским приредбама, закон уопштено утврђује обавезу за организатора да је дужан да предузме потребне безбедносне мере за спречавање насиља и недоличног понашања на спортским приредбама, у складу са законом и спортским правилима. Како би

надлежни државни органи могли благовремено да реагују, Закон утврђује и обавезу организатора да пријави одржавање приредбе у складу са прописима којима се уређује јавно окупљање грађана.

Као средство за спречавање конфликта и изградњу мира, спорт промовише мир и инклузивна друштва за одржив развој, обезбеђује приступ правди за све и на свим нивоима. Он такође смањује све облике насиља и сродних смртности свуда. Успешно се користи за промоцију социјалне инклузије, даје предах у периодима сукоба, изграђује поверење и успоставља мостове између група у сукобу, доприноси миру у постконфликтним ситуацијама и промовише културу мира. Наравно, спорт сам по себи не може да спречи сукобе или изградњу мира. Међутим, може да допринесе изградњи односа преко социјалних, економских и културних подела и стварања осећања заједничког идентитета и заједништва међу групама које би иначе биле склоне да виде једни друге као неповерљиве и непријатеље.

У превенцији сукоба и изградњи мира:

- спорт може да послужи као средство за унапређење демобилизације, разоружавања и напора реинтеграције бивших бораца, а посебно деце бивших бораца у њиховим заједницама;
- редовне спортске активности такође могу да помогну у промовисању и зарастању ратних траума пружајући безбедан простор који омогућава жртвама рата да поврате осећање сигурности и нормалности;
- универзалним домашајем и популарношћу, спорт нуди важна средства за допирање до социјално искључених група.

Глобални апел елитног спорта чини га идеалном основом и изузетно моћним средством комуникације које може да се користи за промоцију културе мира (познати спортисти, нарочито, могу бити од изузетног утицаја у улози модела и портпарола за мир и службе, понекад, као посредници између непријатељски постављених народа, стварајући могућност за дијалог).

Спорт као глобални партнер одрживог развоја и сектор у улози важног играча у заједници доприноси максималним достигнућима и циљевима одрживог развоја:

- на пет континената спорт окупља милионе људи свих доба, посебно младих, како би свакодневно реализовали физичко вежбање и спорт;
- спорт окупља милионе људи у организацијама, клубовима, удружењима, привредним друштвима и догађајима који доприносе економском и друштвеном развоју заједница широм света;
- спорт користи своју моћ да окупи заједнице, ангажује младе, допре до најтеже и рањиве групе и створи заједничке интересе.

Спорт такође игра активну улогу у мултисекторској и мултидисциплинарној платформи које би могле да се баве:

- јавним образовањем и друштвеном мобилизацијом;
- промоцијом здравља и превенцијом болести;
- развојем и образовањем деце и омладине;
- социјалном инклузијом;
- спречавањем сукоба и изградњом мира;
- родном равноправности;
- укључивање особа са инвалидитетом и других маргинализованих група и
- запошљавањем и економским развојем.

Несумњиво је да спортски сектор као кључни партнер у реализацији глобалног развоја наставља да буде признат као важан чинилац бољег и мирнијег света у блиској сарадњи са владама и другим члановима друштва.

Према Правилнику о спортским гранама у Републици Србији у Србији постоје 132 спортске гране, од којих је 101 спортска грана од посебног значаја за Републику Србију. Према непотпуним подацима, рачуна се да у Србији на почетку 2015. године постоји око 13.000 организација у области спорта (12.321 у статусу удружења, друштва или савеза у области спорта), са преко 11.000 спортских организација и са преко 250.000 регистрованих спортиста. Од укупног броја спортиста у 2014. години статус врхунског спортисте има 1.117, спортиста од чега 739 у олимпијским спортовима и 368 у неолимпијским спортовима.

Припрема новог закона о спорту је резултат потребе уређења ове области у складу са европским стандардима и прописима и спортским правилима над-

лежних међународних спортских савеза, чији је развој био изузетно динамичан у овој области у протеклом периоду, усаглашавања са новодонетим националним прописима и консензуса свих релевантних субјеката спорта измена у законској регулативи у области спорта како би се постојећи систем спорта унапредио. Разлози за доношење Закона могу се класификовати на следећи начин:

- разлози који проистичу из непрецизности или неприменљивости, односно сувишности појединих решења Закона о спорту;
- разлози који проистичу из неусклађености са другим новодонетим правним прописима;
- разлози који проистичу из нових прописа који су у међувремену донети или су у процедури доношења;
- разлози који проистичу из нерегулисаности појединих важних питања за функционисање система спорта у Републици Србији како у важећем Закону, тако и у општим законима за поједине области;
- разлози који проистичу из неусклађености појединих решења важећег Закона са корисним упоредноправним решењима;
- разлози који проистичу из неспровођења важећег Закона у кључним сегментима од учесника у систему спорта;
- разлози који проистичу из потребе да се свим грађанима, посебно деци, омогући перманентно бављење спортом, уз подршку оним спортистима који постижу и врхунске спортске резултате.

Доношење закона је изузетно важно са становишта потребе унапређења система спорта у Републици Србији како би се, с једне стране, омогућило да се максимално повећа обухват бављења грађана спортом а да се, с друге стране, подржи и развије домаћи врхунски спорт.

У вези са подацима Истраживања Института за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут” из 2013. године у Републици Србији је гојазан скоро сваки пети одрасли становник (18,6%), сваки трећи становник пуши (33,6%), око 40% свакодневно или повремено пије алкохол, а скоро половина становништва има повишен крвни притисак (46,5%). Резултати поређења резултата два истраживања, првог које је спровела Европска комисија (ЕУРОБАРОМЕТАР)

на територији земаља чланица Европске уније и другог које је спровео ЦЕСИД на територији Републике Србије на захтев Министарства омладине и спорта, показују да 40% становника Европске уније изјављује да се бави спортом бар једном недељно, док се спортом у Републици Србији једном недељно бави само око 10%; 34% становника Европске уније изјављује да се никада не бави физичким вежбањем, док се у Републици Србији никада не бави физичким вежбањем чак 56% популације. Један од првих предуслова за проналажење решења подизања мобилности грађана Републике Србије за бављење физичким активностима јесте налажење узрока њиховог неупражњавања физичког вежбања. Када се упореде подаци ЕУРОБАРОМЕТРА и ЦЕСИД-овог истраживања, види се да је недостатак расположивог времена за те активности основни разлог слабог учешћа у спортским активностима. Управо су резултати у вези са недостатком расположивог времена за бављење физичким активностима и у Европској унији и код нас веома слични. Наиме, 45% испитаника Европске уније то наводи као основни разлог, док је у Републици Србији тај број мањи – око 40%. Испитаници у Европској унији наводе хендикеп или болест као разлог слабог бављења физичком активношћу (13%), а у Републици Србији, између осталог, старост, здравствено стање, разлог су слабог бављења спортом 37% испитаника. Само 3% испитаника у Европској унији наводи као разлог неадекватну спортску инфраструктуру, а у нашој земљи 5% испитаника истиче да нема услове за бављење спортом у свом месту. У Европској унији 5% испитаника каже да је бављење физичком активношћу сувише скупо, а испитаници у Републици Србији у 2% случајева се изјашњавају да им недостају финансијска средства.⁵³

Спортске активности и делатности улазе у велики број области које су регулисане одговарајућим законима. Ствар је политичког опредељења и правне технике да ли ће поједина „спортска” питања бити регулисана у оквиру општих системских закона који регулишу поједине области или ће се регулисати једним „спортским” *lex specialis* законом. Изразита специфичност спорта и искуство да специфичности увек остану изван општег закона указују да је потребно посебним законом уредити сва она питања која су од посебног значаја за ефикасно и складно функционисање спорта у Републици Србији, тако да је потребно постојећа решења додатно ускладити са потребама и интересима спорта данас,

⁵³ Подаци истраживања преузети су из текста Образложење Нацрта Закона о спорту 2015. године.

с обзиром на бројне финансијске, организационе и друге проблеме које имају учесници у систему спорта Србије. Улагање у спорт и физичке активности доноси низ друштвено-економских користи у друштву.

Националне политике (свих степена јавне власти) у области спорта и релевантна легислатива треба да се заснивају на Европској спортској повељи и Европском кодексу спортске етике. Остваривање циљева Европске спортске повеље и Европске урбане повеље представљају оквир и за улогу јавних власти у развоју спорта. Према Европској спортској повељи, Кодексу спортске етике и Повељи спорта за све, улога јавних власти у области спорта је да:

- предузимају мере како би се обезбедило да сви грађани имају прилику да се баве спортом и, где је то потребно, предузимају додатне мере како би се младим талентованим људима, али и хендикепираним и инвалидима, било појединцима, било групама, омогућило да ефикасно користе ту могућност;
- не дозволе било какву дискриминацију;
- обезбеде опште планирање потребних спортских објеката (број, разноврсност и доступност);
- осигурају изградњу темеља – спорт у школама и око школа;
- промовишу бављење спортом у свим сегментима популације пружањем одговарајућих услова и програма свих врста, обезбеђивање квалификованих инструктора, вођа или аниматора;
- охрабрују могућности за бављење спортом на радном месту;
- подрже и подстакну бављење спортом на вишим нивоима на одговарајуће и посебне начине, у сарадњи са релевантним спортским организацијама, при чему подршка треба да покрије различита подручја, као што су: препознавање талената и саветовање; пружање одговарајућих услова; развој бриге и подршке кроз спортску медицину и спортску науку; охрабривање тренирања уз примену научних метода; едукација за тренере и друге лидерске функције; помоћ клубовима у образовању одговарајућих структура и такмичарских екипа;
- унапреде стручни рад у спорту (људски ресурси - треба подржати развој курсева које ће држати одговарајуће организације и који ће водити до диплома и квалификација које покривају све аспекте промоције спорта);

- усклађују спортске активности са ограниченим ресурсима планете и њихово практиковање у складу са принципима оправданог развоја и уравнотеженог управљања околином;
- развију одговарајуће структуре и средства за сакупљање и дистрибуцију релевантних информација;
- подстичу комбиновану јавну и приватну финансијску подршку спорту, укључујући и сопствене приходе спортског сектора ради стицања средстава потребних његовом развоју.

Један од кључних проблема у функционисању система спорта како је он постављен важећим Законом о спорту јесте финансирање учесника у систему спорта у обављању спортских активности и делатности. За доминантни европски модел финансирања спорта карактеристично је да се спорт мањим делом финансира из јавних средстава, а у оквиру тих средстава већи део отпада на локалне заједнице. Европски модел финансирања спорта из јавних средстава темељи се на децентрализацији.

Због разлика у величини, развијености и броју становника између држава, издвајања за спорт се мере и упоређују према бруто друштвеном производу поједине земље. За упоређење се користи и издвајање буџетских средстава за спорт по глави становника.

Табела 3. Укупна издвајања за спорт у %

	ФИН	ФРА	НЕМ	ИТА	ПОР	ШВЕД	ШПА	ВБ	СЛО
Држава	4,3	8,9	0,6	8,2	9,9	2,2	0,4	0,8	5,5
Локална заједница	24,7	29,5	26,6	11,0	11,6	20,4	5,2	15,1	20,8
Сопствена средства	71,0	61,6	72,8	80,8	78,5	77,3	94,4	84,1	73,6
Сва средства за спорт – БДП	1,13	1,1	1,28	1,04	1,77	0,8	3,47	1,49	0,6
Јавна средства за спорт – БДП	0,33	0,42	0,35	0,2	0,61	0,18	0,20	0,24	0,16

Извор: Образложење Нацрта Закона о спорту 2015. година, стр. 9

За потребу израде Стратегије развоја спорта за период 2014–2018. године у Републици Србији урађена је компаративна анализа финансирања спорта у земљама чланицама ЕУ и Републике Србије и она је обухватила финансирање

спорта са позиције буџета држава и јединица локалних самоуправа, као и инвестирања у спорт са позиције приватног сектора. Из студије се може видети да у погледу јавних извора финансирања спорта Република Србија заостаје у поређењу са земљама Европске уније. Планирана издвајања за спорт из јавних извора у Републици Србији за 2011. годину износила су 13 евра по становнику, што је десетоструко мање него у Француској (158 евра), Финској (155 евра) и Данској (136 евра) у 2009. години и више него двоструко мање него у Мађарској (27 евра) где се издвајало најмање јавних средстава по становнику у земљама ЕУ.⁵⁴

У табели 4. приказан је начин издвајања средстава из буџета Републике Србије за финансирање спорта по годинама.

Табела 4. *Издавања из буџета Републике Србије за финансирање спорта*

1998	1999	2000	2001	2003	2005	2006	2011-2014	2015
0.974%	0.871%	0.715%	0.296%	0.197%	0.086%	0,427%	око 0,35%	0,33%

Извор: Образложење Нацрта Закона о спорту 2015. година, стр. 20

Осим основних приоритета, Стратегијом су одређени општи и посебни циљеви развоја спорта у Републици Србији до краја 2018. године. Општи циљеви су: унапређење система финансирања спорта; унапређење правног и институционалног оквира у области спорта; унапређење положаја спортиста у друштву и систему спорта и заштити здравља спортиста; унапређење стручног и научноистраживачког рада у спорту и информационих система; унапређење спорта у војсци и полицији; унапређење система спортског организовања и положаја организација у области спорта; унапређење улоге и одговорности медија за развој спорта; унапређење односа спорта, туризма и животне средине; унапређење система мера ради борбе против негативних појава у спорту и унапређења безбедности при обављању спортских активности и организовању спортских приредби; унапређење међународне сарадње и спорта у дијаспори. Предложена законска решења у потпуности омогућавају и прате оваква системска одређења и приоритете за развој спорта у Републици Србији у наредних пет година. С

⁵⁴ Образложење Нацрта Закона о спорту 2015. година, стр. 9.

обзиром на постојеће законско решење, није било могуће планирање на дужи период од пет година, иако би самој природи спорта то више одговарало. Због тога се Законом утврђује да ће се Стратегија развоја спорта убудуће доносити за период од десет година.

Претходно наведени приоритети и циљеви су у свему оправдани, поготову са становишта повећања обухвата бављења грађана спортом, што подразумева и обезбеђење одговарајуће спортске инфраструктуре и стварање услова за што веће бављење деце спортом у школама. Сваки закон о спорту мора својим решењима створити адекватан правни оквир који ће омогућити остваривање таквих циљева. Ово поготову с обзиром на Резултате истраживања здравља становништва Србије 2013. године, које су спровели Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут” и Министарство здравља. То истраживање је показало да се фитнесом, спортом или рекреацијом најмање три пута недељно бавило 8,8% становника Републике Србије, док је сваки девети становник Републике Србије (11,3%) у слободно време недељно провео у таквим активностима најмање 90 минута. Навика бављења спортом и рекреацијом је заступљенија међу мушкарцима (12,1% се рекреира три пута недељно а 15,9% недељно у рекреацији проводи најмање 90 минута), него међу женама (5,7% се рекреира три пута недељно, а 5,3% недељно у рекреацији проводи најмање 90 минута). Интензивним физичким активностима намењеним јачању мишића најмање три пута недељно се у 2013. години бавило 4,8% становника Србије. Висок проценат (82,3%) деце је изјавио да су се у слободно време најмање једном до два пута недељно бавила физичким активностима (тако да се задувају и озноје), значајно више дечаки (86,7%) у поређењу са девојчицама (77,8%), деца из Шумадије и Западне Србије (90,9%), као и деца из најбогатијих домаћинстава (87,9%). Готово су сва деца редовно похађала наставу Физичког васпитања (97,6%). У погледу физичке активности деце нису забележене значајне разлике у поређењу са Истраживањем из 2006. године. Свему овоме треба додати да је у Републици Србији 2013. године, на основу измерене вредности индекса телесне масе (ВМИ), било 40,4% нормално ухрањеног становништва, док је више од половине (56,3%) било прекомерно ухрањено, односно предгојазно (35,1%) и гојазно (21,2%). Између два истраживања, у 2006. и 2013. години, дошло је до значајног повећања процента гојазног становништва (са 17,3% на 21,2%).⁵⁵

⁵⁵ Образложење Нацрта Закона о спорту 2015. година, стр. 26.

Уважавање спорта као незаобилазног фактора здравља грађана као и бројна истраживања показала су позитивне ефекте редовних физичких активности на здравље: превенција обољења срца, шећерне болести, рака дебелог црева, депресије и гојазности. Физичка активност доводи до смањења повишеног крвног притиска, пада масноћа и шећера у крви. Вежбањем јача срчани мишић (повећава се ударни и минутни волумен) и плућа (повећава се дисајни волумен и богати алвеоларна мрежа). Као и у европском региону, водећи узрок смрти у Србији чине хроничне незаразне болести: више од 85%. У структури морталитета на болести срца и крвних судова отпада 56%, на другом месту се налазе малигна обољења (19%), а током последње деценије значајан пораст бележи и дијабетес као узрок смрти. Физичка неактивност представља четврти по значају фактор ризика када је реч о хроничним незаразним болестима, одмах после пушења, хипертензије и повишеног нивоа шећера у крви. Процењује се да је физичка неактивност главни узрок за отприлике 21–25% рака плућа и дебелог црева, 27% случајева дијабетеса и око 30% исхемијске болести срца. Свакодневна полчасовна шетња брзим ходом смањује ризик од појаве акутног инфаркта миокарда за 18%, а можданог удара за 11%. Према подацима Европске асоцијације за спорт и здравље, за сваки инвестирани долар у промоцију физичке активности штеди се здравственом систему 11 долара. Да би се користи од спорта максимално искористиле, у промоцији физичке активности значајна је координисана акција свих сектора друштва, посебно мулти-секторска сарадња у реализацији постављених циљева.⁵⁶

Подстицање и стварање услова за унапређење спортске рекреације, односно бављење грађана спортом, представља приоритетну област потреба и интереса грађана у области спорта у јединицама локалне самоуправе, а да је истовремено и општи интерес у области спорта у Републици Србији. Законом је јасно регулисано да свако има право да се бави спортом, и да бављење спортом мора бити хумано, слободно и добровољно, здраво и безбедно, доступно свим грађанима под једнаким условима без обзира на доба, ниво физичке способности, степен евентуалне инвалидности, пол и друго лично својство и забрањена је свака дискриминација у спорту. Јавне власти свих нивоа су одговорне, било директно, било оспособљавањем других, за побољшање приступа спорту и спортским капацитетима свих људи без обзира на њихово социјално порекло, економски

⁵⁶ Образложење Нацрта Закона о спорту 2015. година, стр. 28.

статус и приходе, доба, пол или етичку припадност. Спорт не сме да буде ексклузивно право заштићених категорија људи већ доступан свим грађанима. Јавне власти свих нивоа изработом стратегија и програма развоја спорта и финансирањем програма у области спорта доприносе реализацији ових циљева који су јасно дефинисани у Закону, а односе се на подстицање и стварање услова за унапређење спортске рекреације, односно бављење грађана спортом, посебно деце, омладине, жена и особа са инвалидитетом, изградњу, одржавање и опремање спортских објеката, едукацију, информисање и саветовање грађана, спортиста и осталих учесника у систему спорта о питањима битним за одговарајуће бављење спортским активностима и делатностима.

2.3. ОДРЖИВ РАЗВОЈ СПОРТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

Оквир у коме се жели сагледати менаџмент одрживости спорта у Војсци представља Стратегија развоја спорта у Републици Србији од 2014. до 2018. године и Акциони план за спровођење стратегије развоја спорта у Републици Србији од 2014. до 2018. године. Такође ће се сагледати и у Националној стратегији одрживог развоја Републике Србије, у којој 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.

2.3.1. Нормативна регулатива спорта у Војсци

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

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

Нормативно правно регулисање спорта у ВС и МО потребно је устројити у што скоријем времену у складу са Стратегијом развоја спорта у Републици Србији од 2014. до 2018. године мерама, индикаторима активности, одговорним институцијама и партнерима за реализацију, рокове активности, ресурсе и потенцијалне ризике који се могу испречити на путу регулације.

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

- дефинисање спорта у ВС Законом о спорту;
- израда Правилника о спортској делатности у МО и ВС;
- 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 активностима 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, 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 неприхватање поднесених амандмана већ у процесу разматрања предлога из разлога миноризовања значаја спорта у Војсци, непостојање жеље за системским и детаљним регулисањем места и улоге спорта у Војсци од надлежних носилаца

функција, као и неразумевање потребе његовог разграничења у физичкој обуци, бирократска инертност и веома сложена процедура измене постојећих прописа.

Приликом израде нормативне регулативе 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.

2.3.2. Усклађивање организационе структуре

Функционално је потребно уподобљавање 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 следећим мерама:

- функционално инкорпорирање надлежних и стручних лица из МО у функционални састав Министарства омладине и спорта (у даљем тексту МОиС), Олимпијског комитета Србије (у даљем тексту ОКС) и Спортског савеза Србије (у даљем тексту ССС),
- преформирање организацијских целина која се у МО бави војним спортом,
- дефинисање основних функција и надлежности организационих целина које се баве војним спортом.

Наведене мере реализовале би се активностима 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 препознавање значаја, места и улоге спорта у Војсци.

Спорт и рекреација имају ограничене ресурсе, а често имају 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 цивилно-војном употребом. Претходна градња спортске инфраструктуре само за потребе Војске економски је неефикасна. Спортски објекти који се налазе у војним комплексима нису ни приближно искоришћени сходно њиховом стварном капацитету. На примеру фудбалских стадиона, атлетских стаза, стрелишта, спортских сала потребно је предвидети да се, на бази урађене анализе постојећег стања, обави категоризација спортских објеката како би се дефинисали приоритети при планирању обнове и евентуалне изградње нових објеката. Акцент на планираном коришћењу 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 неки спорт како војне, тако и цивилне инфраструктуре која би била у функцији развоја и организације војних спортских такмичења. Због наведеног, јавља се потреба формирања Савета за спорт који би формирао министар одбране који би сачињавали 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 физичку 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 предлаже министру политике и активности у циљу развоја и унапређења спорта у МО и ВС.

Усклађивање организационе структуре потребно је реализовати спровођењем, праћењем, оцењивањем и извештавањем.

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 временским 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 базира на пракси Европске уније и у сарадњи са Покрајинским секретаријатом за спорт и омладину, кровним организацијама: Олимпијским комитетом Србије, Спортским савезом Србије, Параолимпијским 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 и укључу-

чивањем годишњег извештаја о раду као основног извора 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:

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

На основу годишњег извештаја, 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.

2.3.3. Развој међународног спорта у програму 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 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, јесу:

- *предвиђање* – процена одвијања догађаја;
- *планирање* – постављање организацијских циљева и њихова разрада;
- *кадровање* – одређивање компетентних људи на предвиђене активности, одређивањем 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 извршење постављених задатака, постизање високе продуктивности сарадњом чланова организације и
- *надзор* – праћење остваривања постављених задатака у функцији реализације циљева организације.

Делокруг менаџмента CISM спортских догађаја 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 спортским активностима и организованости. Из напред изложеног проистиче да је спортски војни менаџмент посебно подручје менаџмента и научни правац у којем се имплементира принцип менаџмента као процеса и као науке, сагласно карактеристикама и специфичностима војног спорта.⁵⁷

Кад су у питању функције менаџмента спортског догађаја, оне се, као и код спортског менаџмента, могу поделити на пет основних функција, и то на: планирање, организовање, кадровање, управљање и контролисање. Наведене функције менаџмента спортског догађаја представљају значајне „справе“ којима

⁵⁷ Бошковић, Бранко (2012). У: Модел менаџмента великих спортских војних догађаја, Београд, Војно дело, стр. 325-336.

менаџери спортских догађаја утичу на структуру и правце активности, односно на организовање извршилаца и неопходних ресурса у остваривању дефинисаних циљева планираног спортског догађаја.

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 наступом на светским, европским и регионалним такмичењима и догађајима под окриљем CISM и развојем репрезентативног војног спорта учешћем врхунских спортиста на међународним и домаћим такмичењима. Индикатор наведеног представља број спортских догађаја, дисциплина, спортиста и земаља учесника. 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 препознавање значаја, места и улоге делегације РС при CISM од Министарства омладине и спорта и МО у смислу стабилног финансирања.

2.3.4. Интеграција војног и цивилног спорта

Територијални спортски савези су организације у области спорта са поједине територије, које се оснивају ради уређивања и остваривања спортских делатности од заједничког интереса, који директно сарађују са јединицама локалних самоуправа и координишу 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 заједничким учешћем у организацији и реализацији спортских такмичења, тренинг кампова и других спортских садржина 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 земљама у којима је спорт уређен на начин да омогућава постизање таквих резултата.

Интеграција војног и цивилног спорта може да се реализује следећим мерама:

- планираним и организованим учешћем ВС у подршци активностима гранских спортских савеза;
- учешћем ВС у цивилним (лигашким) такмичењима;
- разменом спортских искустава;
- финансирањем активности из програма CISM;
- финансирањем припрема и спортског првенства ВС.

Наведене мере операционализовале би се одобреним годишњим планом подршке ВС у активностима гранских спортских савеза, формирањем клубова ВС, организовањем заједничких тренинг и едукативних кампова, усвојеним дугорочним и годишњим програмом финансирања. Оно што би евентуалне ризике умањило јесте сагледавање значаја, места и улоге спорта у Војсци, а посебно делегације РС при CISM од МО и МОиС у смислу промоције, презентовања државног престижа, потребе бављења спортом и нужност системског стабилног финансирања.

2.3.5. Унапређење система образовања 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 има императив увођења бројних, нових и све новијих научних дисциплина. Може се рећи да скоро не постоји професија која нема своју улогу у одржавању спортских манифестација и пројектовању успешног спортисте, било такмичара, било рекреативца, директно

или индиректно у домену развоја и конструисања опреме, спортских реквизита, справа за вежбање, терена и објеката. У свету су у најновија научна истраживања одавно уведене нове дефиниције појмовних одредница: мултидисциплинарност, интердисциплинарност и трансдисциплинарност, а 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 из области на интердисциплинарним пројектима, уз формирање нових само спортској трансдисциплинарној науци својствених дефиниција, метода и приступа.

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 резултатима и пласманом, и њихов допринос јачању друштвених односа и безбедносних прилика разменом знања, умећа и вештина.

Унапређење система образовања у области спорта у Војсци могуће је:

- формирањем радне групе за унапређење образовања и науке у спорту у МО и ВС;
- организацијом и учешћем на конференцијама, научним скуповима и симпозијумима;
- спровођењем применљивих истраживања у области војног спорта;
- учешћем наставно-научног кадра у пракси и стручног кадра из праксе у настави и
- израдом анализе и предлога препорука за унапређење образовања и науке у спорту.

2.3.6. Развој спортске медицине у Војсци Србије

У данашње време скоро је немогуће створити врхунског спортисту или контролисати здравствено стање професионалних припадника Војске Србије приликом свакодневног вежбања, а да нам 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, сходно чему би било потребно израдити посебан план исхране спортиста у Војсци по дисциплинама, као и дефинисање суплементације која би пратила тренажни процес.

Развој спортске медицине у Војсци мора да прати:

- едукација и пријем нових специјалиста медицине спорта;
- улагање у савремену опрему;
- подстицање специјалиста медицине спорта у изради доктората;
- повезивање различитих целина Војномедицинске академије (у даљем тексту 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.

2.3.7. Остваривање родне и полне равноправности жена у спорту у Војсци

Родна равноправност, посебно кад 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 Србије, способна да обавља сваку формацијску дужност „раме уз раме” са припадницима супротног пола или је боља 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 напретку у току тренажног процеса и обуке.

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 политика једнаких могућности и један од првих предуслова за родну равноправност.⁵⁸ 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.⁵⁹ 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 све већа присутност жена у Војсци само попуњавање квота као мера за решавање проблема неравноправности између жена и мушкараца,⁶⁰ односно да ли је мерило да жене представљају одређени број запослених у Војсци и да заврше тиме што ће имитирати успостављен маскулини модел понашања,⁶¹ 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-е које би уз адекватно стручно вођење могле да заузму значајно место у корпусу спортиста у Војсци и тиме 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.

⁵⁸ Антонијевић, Зоран (2011). У: Учествовање жена у сектору безбедности-феминистички концепт“, Београд, Безбедност Западног Балкана, (19), стр. 3-14.

⁵⁹ 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.

⁶⁰ Бјелош, Маја (2012) У: Квоте у сектору безбедности у Србији – ограничење или подстицај за жене?, Београд: Београдски центар за безбедносну политику.

⁶¹ Myers, Susan (2003). P.: *Preparing women for strategic leadership roles in the Army*. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

2.3.8. 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 резултује успехом само ако су испоштовани сви принципи одрживости, 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 значајној 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 центара. Подизање капацитета спортске инфраструктуре је заједничка обавеза свих чинилаца власти од Републике до јединица локалних самоуправа, као и свих нивоа у МО и ВС.

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

- изградили тренинг-центри за подршку војног спорта;
- 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.

Наведеним 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 спорт-

ских објеката у сарадњи са јединицама локалне самоуправе за која су обезбеђена и додатна средства из фондова ЕУ за изградњу спортске инфраструктуре и успостављању базе података.

С обзиром на 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, некада је повећана бука, а могу се десити и поремећаји 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 одрживо опходи према животној средини. Изградња спортских објеката у ВС треба да буде, сем функционалног коришћења, усмерена и на решења којима се смањује потрошња енергије и користи обновљива енергија, уређује околина таквих објеката озелењавањем и пошумљавањем.

2.4. КАРАКТЕРИСТИКЕ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА ЦИВИЛНО-ВОЈНЕ САРАДЊЕ У СПОРТСКИМ ДОГАЂАЈИМА

Преузимање дела обавеза у припреми, организацији и реализацији 25. летње универзијаде (у даљем тексту Унивезијаде), ангажовањем људских и материјалних ресурса, умногоме је допринело међународном угледу Републике Србије и подизању угледа ВС у земљи и свету. Значај цивилно-војне сарадње у ВС потпуно је потврђен, а био је сразмеран разумевању места и улоге коју она треба да има како у свакодневним активностима, тако и у остваривању великих спортских манифестација. Сви припадници ВС полагали су још један испит у служби здравља и отаџбине и исказали при том пуну снагу колектива. Порука за Универзијаду је гласила: ЗДРАВЉЕ... ВИШЕ ОД ЗЛАТА! Изузетно задовољни оствареном сарадњом са ВС, организатори су честитали на изврсној организацији, високим стандардима и исказаном професионализму на овом важном задатку у интересу спорта и младости.

Спорт је један од одређујућих елемената идентитета Србије, квалитет који нашој земљи обезбеђује препознатљивост у целом свету. Спортске садржине као саставни део активности ВС, сарадња са спортским савезима и асоцијацијама и исказане организационе могућности при реализацији домаћих и међународних спортских догађаја омогућили су спортским и политичким структурама земље да ВС препознају као активног партнера у реализацији великих културно-спортских манифестација и за државу веома значајних догађаја.

Велика спортска дешавања, неизоставно, траже ангажовање расположивих ресурса Војске земље домаћина и представљају професионални изазов који захтева испуњавање обавеза у домену цивилно-војне сарадње, и то са више аспеката, од организационог и безбедносног до логистичког и здравственог, што потврђује пожртвовано ангажовање припадника ВМА и исказани високи стандарди и квалитет у пружању здравствених услуга учесницима Универзијаде.

Са сигурношћу се може рећи да се допринело међународном угледу Републике Србије и подизању угледа ВС у земљи и свету преузимањем дела обавеза у припреми, организацији и реализацији Универзијаде, ангажовањем људских и материјалних ресурса. Овакви догађаји представљају велики изазов који се ретко указују једној земљи. Оваква прилика је на прави начин искоришћена, сви смо постали богатији за велику енергију различитости, искуснији за једну добру организациону причу као непосредни актери најбитнијег спортског догађаја после олимпијских игара.

Цивилно-војни односи и сарадња у планирању и организовању националних и међународних активности, посебно великих спортских дешавања која имају планетарни карактер, неизоставно траже ангажовање расположивих ресурса војске земље домаћина, и то са више аспеката, од организационог и безбедносног до логистичког и здравственог. Све мере и активности које снаге војске предузимају у оваквим ситуацијама представљају део њихових обавеза у домену цивилно-војне сарадње коју, данас, све развијене земље света уграђују у оквире додељених мисија. Највећи број земаља је сагледавао цивилно-војну сарадњу кроз призму мировних мисија; она је у последњој декади инкорпорирана у све мисије војске, а посебно оне које се односе на пружање помоћи цивилним органима власти у свим могућим видовима.

Цивилно-војна сарадња настала је у оквирима Војске као једна од њених функција, усмерена је на пружање подршке мисији и задацима које Војска извршава, а стварност и потреба праксе су је определиле на мере и активности које Војска или цивилне власти предузимају како би се одговорило потребама друштва у миру, ванредним ситуацијама или у рату. Циљ те сарадње односи се на достизање и одржавање потребног нивоа сарадње између институција система и актера цивилног друштва са Војском. Обим и карактер цивилно-војне сарадње у великој мери су опредељујући и за саму природу цивилно-војних односа једне земље. Земље које карактеришу уравнотежени цивилно-војни односи одликује интензивна сарадња у остваривању дефинисаних циљева, и у таквим друштвеним системима Војска заузима одлучујуће место.

Цивилно-војна сарадња у ВС дефинисана је као сарадња и координација између цивилних и војних структура ради пружања подршке и доприноса извршењу војне мисије у миру, кризним ситуацијама и катастрофама. Локално становништво, органи и организације локалне власти, интернационалне, владине и невладине организације и агенције подразумевају цивилну структуру. Нов квалитет којим се остварује цивилно-војно повезивање, обезбеђује подршка војним снагама и цивилном окружењу и то представља цивилно-војну сарадњу.

Значај цивилно-војне сарадње у ВС сразмеран је разумевању места и улоге коју она треба да има како у свакодневним активностима, тако и у мисијама ВС у земљи и иностранству. Неоспорно је да правилно оживотворење цивилно-војне сарадње доноси вишеструке користи одрживом развоју Републике Србије у целини. То у пракси значи постизање већег степена интеграције ВС у друштвени систем, уз економично коришћење војних и цивилних капацитета ангажованих на обављању задатака од заједничког интереса и, самим тим, стварање еластичнијег система националне безбедности.

У ВС функција цивилно-војне сарадње се развија у оквиру све три мисије, за разлику од већине светских решења, где се она односи само на мировне мисије. Под појмом „СММС“⁶² (НАТО концепт цивилно-војне сарадње) ангажовање јединице је само и једино изван територије сопствене државе. У ВС та се функција односи и на активности одбране земље и на пружања помоћи цивилним властима

⁶² Civil-military cooperation.

у случајевима природних и технолошких катастрофа, али и великих спортских и других друштвених дешавања. Такво схватање цивилно-војне сарадње определило је место и улогу ВС у припреми и организовању Универзијаде.⁶³ Величину и обим активности предузетих и реализованих у припремној фази и током трајања ове спортске манифестације употпуниће подаци које је потребно истаћи: Универзијада је окупила 8.600 учесника из 128 земаља, такмичења и тренинзи су се одвијали на 53 одвојена боришта, учесници су били смештени у насељу посебно изграђеном за ту прилику, коришћено је 90.000 пешкира, 8.000 постељина и помоћ је пружало 10.000 волонтера.

Србија је 2005. године званично била изабрана да буде домаћин универзитетских игара, али је због избијања светске економске кризе све до краја 2008. године било неизвесно да ли ће оне бити одржане, што је усложнило припрему догађаја и наговестило веће ангажовање ВС од планираног. Здравствено збрињавање учесника и волонтера у току трајања Универзијаде било је забрињавајуће за Извршни одбор. Сви постојећи планови, који су били актуелни до октобра 2008. године, показали су се као потпуно нереални како у финансијском смислу, тако и са аспекта људских и материјалних ресурса. Схватајући значај догађаја и потребу активнијег укључивања МО и ВС и њихових организационих целина, у октобру 2008. године, Влада Републике Србије је донела одлуку да комплетно здравствено збрињавање Универзијаде повери ВМА. То је било јасно наређење и сигнал да почну активне припреме у организационом, кадровском и материјалном смислу ради достизања захтеваних светских стандарда здравственог обезбеђења великог спортског догађаја, а који је у том тренутку требало да реши менаџмент ВМА и МО у целини.

Појава новог типа вируса грипа и проглашење пандемије грипа додатно је оптеретила припрему и одржавање спортских игара. На ангажовање припадника МО и ВС у таквим околностима неповољно су утицали следећи фактори:

- бројност, разноврсност и сложеност преузетих обавеза;
- недостатак правовремених и релевантних информација у фази припрема и током реализације задатака;

⁶³ Јефтић, Зоран (2011). „Универзијада 2009 – здравствена подршка“, Улога Министарства одбране и Војске Србије у организацији 25. летње универзијаде, као вид цивилно-војне сарадње, Београд, Медија центар, стр. 8-43.

- мањак финансијских средстава за планиране радове и кашњење у завршетку радова на спортским објектима Војне академије;
- недовољна компетентност и озбиљност дела сарадника изван МО и ВС;
- непrepoзнавање димензија и значаја манифестације у неким структурама МО и ВС;
- неповољне временске околности за одржавање тренинга у атлетици и такмичења у стреличарству.

На извршавање задатака повољно су утицали:

- правовремено формирање радне групе и оперативног тима МО и ВС за обезбеђење неопходних материјално-техничких, просторних и финансијских средстава, као и других предуслова за успешан рад;
- подршка менаџмента МО и ВС;
- добри односи и сарадња са сарадницима изван структура МО и ВС, првенствено са руководством ПД „Универзијада 2009“ као генералним извођачем радова, затим са локалном самоуправом и спортским савезима.

Јубиларна 25. летња универзијада одржана је у Београду и пет других градова (Нови Сад, Зрењанин, Вршац, Инђија и Смедерево), од 1. до 12. јула 2009. године. То је био највећи спортски догађај одржан у свету те године и највећи догађај икад одржан у Србији. МО и ВС су у припремној фази, за време трајања и након завршетка Универзијаде ангажовани у реализацији следећих обавеза:

- здравствено збрињавање учесника Универзијаде;
- реконструкција и адаптација спортских објеката Војне академије;
- организовање тренинга и такмичења на Војној академији;
- смештај и обука волонтера из структура МО и ВС;
- смештај и логистичка подршка припадницима Министарства унутрашњих послова;
- општа логистичка подршка у реализацији спортских игара;
- упућивање војника на цивилно служење војног рока у ПД „Универзијада Београд 2009“ д.о.о.;

- ангажовање припадника МО и ВС на протоколарним активностима у универзитетском селу и спортским објектима;
- подршка при успостављању и одржавању телекомуникационог система и система обавештавања, као и реализација пратећих мера и садржина из надлежности МО и ВС.

У надлежности ВМА било је пружање комплетне здравствене подршке учесницима Универзијаде, што је представљало најкомплекснији и најосетљивији вид ангажовања МО. У **првој фази** реализације припрема извршена је планска набавка медицинске опреме и санитетских возила. **Другу фазу** карактерише формирање Универзитетске поликлинике за потребе здравственог збрињавања учесника Универзијаде смештених у Универзитетском селу. Организован је потребан број санитетских екипа за пружање здравствене помоћи учесницима Универзијаде на борилиштима, у времену одржавања тренинга и такмичења. Припремљени су планови хитне евакуације повређених спортиста изван Београда санитетским хеликоптером из састава ВС. Израђен је и план за контролу микробиолошке исправности узорака хране и хигијенске исправности воде из базена одређених за тренинге и такмичења.

У складу са препорукама Светске здравствене организације и Радне групе Министарства здравља Републике Србије сачињени су планови за поступање у случају избијања новог грипа (Х1Н1), и примењене су противепидемијске мере ради заштите свих учесника Универзијаде.

Предузете су и све неопходне мере за регулисање логистичке подршке санитетском збрињавању и саобраћајног обезбеђења учесника Универзијаде. **Трећа фаза** односила се на здравствено збрињавање учесника Универзијаде и примену свих мера здравствене заштите.

Руководство Међународне универзитетске спортске федерације (FISU) и представници Светске здравствене организације (WHO) одали су признање ВМА за исказане високе стандарде и квалитет у пружању здравствених услуга учесницима на Универзијади.

За потребе Универзијаде извршена је реконструкција и адаптација спортских објеката Војне академије, Војне гимназије, смештај и обука волонтера из

структура МО и ВС, опште логистичка подршка, подршка успостављања и одржавања телекомуникационог система.

Током рада на волонтерским задацима студенти ВА показали су потребан ниво одговорности и оспособљености и достојно су репрезентовали ВА. За протокарне и административне потребе у Универзитетском селу и на спортским објектима, ангажовани су репрезентативни оркестар Гарде ВС и студенти ВА.

Плански су предузимане редовне, унутрашње мере безбедносне, логистичке и медијске подршке, затим мере заштите ресурса свих структура МО и ВС ангажованих на овом задатку.

Ради боље координације активности МО и ВС и ефикасније сарадње са другим структурама укљученим у организацију Универзијаде, пре свега са ПД „Универзијада 2009“ д.о.о., као генералним извођачем радова, у Универзитетском селу функционисала је „Канцеларија Министарства одбране Републике Србије“ као једина званична просторија неког министарства у Командном објекту.

На припреми и одржавању Универзијаде МО и ВС преузели су бројне и захтевне обавезе и активности. Упркос сложеним материјално-финансијским, организацијским и временским околностима, све активности у припреми и реализацији задатака одвијале су се плански, организовано, успешно и без ванредних догађаја.

Рационалним ангажовањем људских и материјалних ресурса остварени су значајни бенефити за систем одбране, који се могу исказати у нематеријалном и материјалном смислу.

Нематеријални бенефити система одбране у реализацији државног задатка и остваривању националних интереса:

- унапређење цивилно-војне сарадње са свим структурама у земљи и значајним међународним организацијама;
- промоција МО и ВС у земљи и свету;
- лекари и медицинско особље ВМА стекли су још једну врло значајну референцу у свом CV, а ВМА као институција референцу на међународном нивоу;
- јединствено искуство у организацији највећих догађаја за све припаднике МО и ВС укључене у припрему и одржавање Универзијаде.

Материјални бенефити:

- сва набављена медицинска опрема и амбулантна возила (у вредности од око 243 милиона динара) остају на употреби МО и ВС;
- војни санитет је добио 10 амбулантних возила из донације ЕУ (у вредности од око 40 милиона динара);
- реконструисани атлетски стадиони и климатизован Спортски центар Војне академије остају у надлежности МО (вредности око 130 милиона динара);
- Војној академији је додељен један комплет опреме и реквизита за атлетски стадион (у вредности од око 18 милиона динара), а предвиђена је и додела опреме и за друге спортске дисциплине из програма Универзијаде;
- терен за стреличарство у кругу Војне академије могуће је прилагођавати другим потребама и издавати га под комерцијалним условима;
- 1.800 комплета намештаја за побољшање студентског и ученичког стандарда (у вредности од 82,5 милиона динара) и распоређивање намештаја II категорије из Војне академије и Војне гимназије у друге структуре МО и ВС (вредности око 15 милиона динара);
- инвестиције у капацитете МО и ВС за прање постелине и одеће (вредности око 6,5 милиона динара) и зарада од услужног прања за потребе учесника Универзијаде (вредности око 11 милиона динара);
- након Универзијаде МО и ВС је додељен коришћен канцеларијски намештај (вредности око 12.46 милиона динара), 52.692 пешкира (у вредности око 20.90 милиона динара), санитарно-хигијенски материјал (вредности око 1.38 милиона динара).

Осим наведених бенефиција, искуства стечена на Универзијади значајно ће допринети даљем развоју цивилно-војне сарадње у нашој земљи, и доради нормативно-доктринарних и оперативно-функционалних докумената. Успешно обављен посао у току припрема и трајања Универзијаде у пракси се показао као успешан модел сарадње двеју организација (цивилне и војне) које имају различите „кодексе понашања“ (различити циљеви, мандати, организациона структура, задаци и ресурси). Дисциплинована и строго хијерархијски устројена војна

организација са дефинисаним ланцем командовања, извршавања и контролом успешно је усклађена са цивилним структурама и актерима. Значај цивилно-војне сарадње се потпуно показао и доказао, а био је сразмеран разумевању места и улоге коју она треба да има како у свакодневним активностима, тако и у спровођењу великих спортских догађаја. Сигурно је да је ангажовање МО у припреми Универзијаде донело вишеструку корист и за Републику Србију у целини. Постигнут је већи степен интеграције припадника МО и ВС у друштвени систем уз економично коришћење војних и цивилних капацитета ангажованих на обављању задатака од заједничког интереса и, самим тим, стварање предуслова за одржив развој Републике Србије.

Припадници ВМА са успехом извршавају и све остале задатке које пред њих поставља наше државно и војно руководство. Изузетна активност и показани резултати у обезбеђењу санитетске подршке Универзијади отворили су пут ВМА за даљу сарадњу са спортским клубовима, савезима и истакнутим спортистима.

Успешна сарадња већ постоји са Фудбалским савезом Србије, српским брендovima– ФК „Црвена звезда“ и ФК „Партизан“, Атлетским савезом Србије, Рвачким савезом Србије, Веслачким савезом Србије... Наведена установа била је задужена и за официјелно медицинско обезбеђење тениског турнира „SERBIA OPEN 2010“, Светског првенства у каратеу, рвачког првенства...

У наредном периоду биће интензивираан развој примењених истраживања физиологије напора, аклиматизације и спортске медицине, што је од великог значаја за систем одбране, с обзиром на потребе добре утренираности и физичке припреме, пре свега припадника специјалних јединица, али и учесника међународних мировних мисија и чланова екипа репрезентација МО и ВС за такмичења при CISM. Као национална установа, своја достигнућа у тој области деле и са онима којима су најпотребнија ван система одбране, са нашим врхунским спортистима, који већ сада с пуним поверењем бригу о свом здрављу препуштају ВМА.

Свим овим делатностима, примером и делом ВМА показује да је храм посвећен човеку у здрављу и болести, а не само болесном човеку, и да су снаге духа које спорт несумњиво јача предуслов сваког оздрављења. И ето поново Војске, медицине и спорта на истом задатку: у служби здравља и отаџбине!⁶⁴

⁶⁴ Вуруна, Младен (2011). Монографија „Здравље... више од злата“, Београд, Медија центар, стр. 74.

3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

3.1. МЕНАџМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА СПОРТА У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ НА НАЦИОНАЛНОМ И МЕЂУНАРОДНОМ НИВОУ ОД 2003. ДО 2015. Г.

Одбрамбену потребу као изузетно значајну за једну државу могуће је реализовати спортом као феноменом савременог друштва широког спектра активности и делатности усмерених на развој и упоређивање психофизичких и организационих способности различитих популација становништва који задовољава важне индивидуалне и опште потребе људи. Унапређење физичког и менталног здравља појединца и целокупног друштва, организованим учешћем у спортским активностима, такмичарског или нетакмичарског карактера, успоставља се социјална повезаност и јача мирнодопска и борбена спремност на свим нивоима система одбране државе. Професионални припадник оружаних снага, који треба да одговори својој улози у друштву, мора да буде квалитетно стручно-специјалистички обучен, физички и ментално припремљен и да поседује високе моралне вредности. Промовишући основне вредности војне професије, ВС и држава учешћем у организацији и наступом на спортским догађајима припадницима оружаних снага омогућује да своје функционалне, оперативне и организационе способности међусобно упоређују и унапређују међуармијском сарадњом.

У мају месецу 2015. године обележено је дванаест година чланства Републике Србије у CISM. Реализацијом бројних активности из различитих програма CISM, у досадашњем периоду, спорт у систему одбране Републике Србије (војни спорт) препознат је као саставни део националног спорта и обезбеђен је његов одржив развој. Стицањем нових искустава и унапређењем постојећих знања у области менаџмента у спорту ангажовањем професионалних војних лица у организацији и реализацији војних спортских догађаја дошло се до остваривања највишег нивоа психофизичких способности, неопходних како за висока спортска остварења, тако и за успешно извршавање задатака како у миру, тако и у рату. Промовисањем основних вредности војника и врлина спортиста, као што су разборитост, поштовање, скромност, ода-

ност, поверење, пријатељство, гостопримство, оптимизам, самопоуздање, част, вера, дисциплина, храброст, издржљивост, стрпљење, умереност, праведност, креативност, сарадња, одговорност и трпељивост дат је значајан допринос унапређењу организацијских способности војних лица и неговању тимске припадности, толеранције, човечности, достојанства и пожртвованости.

Сарадња у заједничким и усаглашеним активностима у областима које су усмерене на очување стабилности и сузбијање негативних процеса који угрожавају општу безбедност у региону назначена је кроз Стратегију националне безбедности Републике Србије, јер се све интензивније и наглашеније испољава сложена међудржавна зависност која смањује ризике сукобљавања и могућност избијања криза у региону, у којем се државе све више залажу за дијалог и прихватају и унапређују опште вредности друштвене стабилности и безбедности.

Спорт представља прогресивну социјалну и економску појаву која значајно доприноси стратегијским циљевима ЕУ, солидарности и просперитету у европском друштву, што је потврђено Декларацијом ЕУ из 2000. године (Ница) као и основним ставовима Беле књиге спорта (из 2007. године) где се наводи да је спорт део наслеђа свих људи, мушкараца и жена, битан сегмент друштвеног живота, чије се одсуство ничим не може компензовати.⁶⁵ Друштвена улога спорта рефлектује се на ефикасно задовољавање одбрамбених потреба јер он представља област људске делатности која игра важну улогу у постизању бољег здравља грађана, образовања, културе, унапређивања унутрашњих и спољних односа и за коју грађани испољавају значајно интересовање јер има велики потенцијал да их уједини, независно од пола, доба, расе, инвалидитета, религије и уверења, сексуалне оријентације и социјалног или економског наслеђа.

Успешност у борби за победу како на бојном, тако и на спортском пољу зависи од припремљености за деловање и мери у којој су знање, вештина и искуство оних који приступају надметању примењени у правом тренутку. Спортско такмичење попут оружане борбе почива на суочавању са изазовом који, у виду препреке или задатка, представља достојног и равноправног супарника.

Решења којима ће проблеми бити преведени у предности уз поштовање прихваћених правила и наметнутих изазова као и њихово савлађивање боље од других императив је надметања, чиме се обезбеђује победнички исход, правилно и брзо расуђивање, показала истрајност и прибраност и под притиском доносиле одлуке.

⁶⁵ Наводи Пјер де Кубертена.

Ментална и физичка припремљеност професионалних припадника оружаних снага неопходна је за извршење својих функционалних дужности и подразумева одговарајућа стручно-специјалистичка знања и изградњу тимске припадности. Достигнут ниво физичке припремљености, менталног уравнотежења, тимске припадности (сарадње) и руководилачких способности, на војним спортским такмичењима, као основног супстрата борбе, професионална војна лица настоје приказати већу ефикасност у поређењу са супарником, развијањем више од свега, духа толеранције, интеркултуролошког дијалога и узајамног поштовања, разумевања и сарадње, без обзира на етнички, културни или верски идентитет војника.

У војну професију се вредности спорта, као општег показатеља здравља, организованости и снаге једног друштва, функционално уграђују, чиме се делотворно исказују витешка култура, храброст и врлина. И дан-данас војници који се баве врхунским такмичарским спортом значајно доприносе јачању одбрамбених капацитета земље и сарадње са демократским и мирољубивим друштвима у заједничкој изградњи националне, регионалне и глобалне безбедности, као што су у древним временима витезове красили обичаји наступа на турнирима и у војним спортовима који су изражавали витешки ред.

Уздизање особине витештва спортиста до универзалног људског феномена кроз спорт представља виђење света, односно став да, осим постојања материјалних и сличних вредности постоје и други облици изражавања људских бића – свет врлина и свет нематеријалних тежњи и достигнућа који не може да се веже за историјско-географску припадност. Сваки херој морао је да прође циклус суочавања са изазовима – искушењима која су се кроз културу препознавале, а ради ослобађања од свега што је у њему било кварно и привидно и испољавања сопствених унутрашњих могућности и квалитета. На том путу нема избегавања борбе јер треба се борити да би се победило и да победи бољи. То је начин на који побеђује правда над неправдом, а за то је потребно знање и деловање. Деловање је сврха знања и нипошто се не може избећи. Деловање у царству мисли на својеврстан начин указује да се исправан живот не може састојати само од исправних мисли, већ и од исправних дела. Исправне и несебичне намере деловањем подразумевају активности које покрећу, а манифестују се борбом са задатим изазовима. Велики утицај на борбу за победом како на бојном, тако и на спортском пољу имају унутрашња борба, срчаност, одважност, храброст и врлине попут давања првенства духу над таштином, користољубивошћу и себичним мотивима.

Спорт може побољшати и појачати компатибилност са академским вредностима када је правилно структуриран, јер пружа могућности суочавања са достојним противницима на такмичењу, чини најбољи могући тест за проверу достигнутих психофизичких способности. Тако се интелигентно и вешто реагује у свим ситуацијама такмичења, анализирају и савлађују слабости и нешто ново научи.

У основи друштвених делатности као што су одбрана и спорт преко покрета и кретања нераскидиво се повезују физичким вежбањем, односно тренингом – као део планског и систематског процеса у току којег се посебним средствима, телесним вежбама и активностима настоји развити и обликовати људска личност. Унапређењем моторичке и радне способности и специфичне вештине развојем и усавршавањем телесних покрета и кретања применом телесних вежби и активности формира се стабилан и оригиналан ментални став и постиже складна свеукупна изграђеност припадника војске.

Као главни чиниоци борбених способности, безбедности и мира у региону, разне војске – војсковође и војници, некада као непријатељи, сусретали су се на бојним пољима, док се данас њихови потомци све учесталије састају на спортским теренима као противници који настоје да, једни у односу на друге, покажу већу ефикасност у савлађивању постављених изазова. Припадници различитих армија приликом спортских такмичења, уз исправан ментални став, учтиво понашање, достојанствено држање и међусобно опхођење и поштовање, приступају значајном тесту, презентују и сопствене физичке способности и вештине. То је прилика да се реално сагледа колико се напредовало и који је тренутно достигнут ниво у развоју вештине у конкретној спортској дисциплини. Појединац или колектив-јединица, уз максимално залагање и примену телесних активности, настоји да оствари што бољи резултат, притом, успостављајући позитиван став према противнику јер управо он омогућује да се сагледају недостаци како у техници, тако и у менталном ставу, чиме се обезбеђује напредовање и усавршавање у спорту као појавном облику физичке културе.

Република Србија је пуноправан члан CISM од пријема државне заједнице „Србија и Црна Гора“ на 58. Генералној скупштини и Конгресу CISM, која је одржана од 10. до 18. маја 2003. године у Уједињеним Арапским Емиратима (Дубаи). Званичну изјаву о приступању CISM и поштовању Статута и Приручника о полити-

ци и процедурама CISM уз достављање потребних докумената (општа организација Министарства одбране, преглед делегата – представника са њиховим контактима, потврда о уплаћивању чланарине за 2003. годину, застава и химна СЦГ) потписао је министар одбране Србије и Црне Горе. Након проглашења независне државе Црне Горе и њеног иступања из државне заједнице СЦГ, Република Србија је чланство у CISM преузела 2006. године, као пуноправан наследник.

Дужност шефа делегације Р. Србије при CISM, од 2003. до 2015. године, обављали су: генерал-мајор Добросав Радовановић, пуковник Бранко Бошковић, генерал-мајор Видосав Ковачевић, државни секретар Министарства одбране Зоран Јефтић, генерал-потпуковник Александар Живковић и пуковник Драган Ћини. Почев од 2014. године ту дужност обавља бригадни генерал Сениша Радовић.

Преко Одсека за војни спорт Војне академије спроводи се непосредна кореспонденција са Генералним секретаријатом CISM у Бриселу и чланицама CISM. Обавезе регулисања годишње чланарине CISM од 2003. до 2008. године биле су у надлежности Министарства спољних послова Републике Србије, а од 2010. године то је обавеза Сектора за политику одбране МО. Услов активног чланства у CISM је да држава чланица, осим редовног уплаћивања чланарине, учествује, у одређеном обиму, у програмима ове организације (Генералне скупштине, континентални и регионални састанци, регионална, континентална и светска војна такмичења, програми солидарности, симпозијуми и сл.).

Почев од првог наступа спортиста припадника Министарства одбране и Војске Србије и Црне Горе на „3. *Светским војним иџрама*“ 2003. године до краја 2015. године, делегација Србије при CISM реализовала је укупно 110 спортских манифестација и догађаја из различитих програма CISM. Припадници оружаних снага Републике Србије освојили су укупно 65 спортских одличја (12 светских, 3 европске и 50 регионалних медаља).

Од најзначајнијих војних спортских такмичења на којима су учествовали припадници Оружаних снага Републике Србије издвајају се: *III, IV, V и VI светске војне иџре; I и II зимске светске војне иџре; I кадетске светске војне иџре* и бројна светска војна првенства у атлетици, оријентирингу, маратону, војном пентатлону, стрељаштву и падобранству.

Најзначајније спортске манифестације и догађаји које су Министарство одбране и Војска Србије организовале под покровитељством CISM су: *Европска конференција CISM* (Београд, новембар 2008. године), *42. светско војно њрвенсџво у мараџону* (Београд, април 2009. године), *Страџеџијски семинар CISM 2010. године* (Београд, септембар 2010. године) и *55. светско војно њрвенсџво у кросу* (Апатин, март 2013. године).

Од посебног значаја је регионална активност *1. и 7. CISM – FIFA Futsal Cup 2009. и 2015.*, коју је иницирала делегација Републике Србије при CISM ради јачања сарадње и помирења између оружаних снага земаља у некада ратом захваћеном региону (републике бивше СФРЈ). Ову иницијативу је подржао генерални секретар CISM и FIFE, а традиционално се организовала уз учешће бивших република СФРЈ.

Ангажовање чланова војних репрезентација Републике Србије на спортским манифестацијама и догађајима при CISM свестрано и усмерено како на спортски резултат, тако и на обезбеђивање узајамне техничке помоћи, помоћи сиромашнијим чланицама у име пријатељства и солидарности, те општем напору за успостављање универзалног мира и смањење тензија у некада ратом захваћеним регионима, допринело је уравнотеженом и складном развоју физичке способности припадника Војске Србије.

Припадници Војске Србије својом посвећености успоставили су бројне пријатељске односе са колегама из страних оружаних снага широм света, а упоређивањем стечених вештина и усвојених знања у спорту и физичкој култури делотворно су промовисали суштинске вредности спорта, као што су: етика, здрав живот, фер-плеј, храброст, истрајност, пожртвованост, поштење, поштовање прописа, тимски рад, пријатељство и солидарност. Генерални секретаријат CISM је за преданост циљевима CISM и значајан допринос развоју међуармијске сарадње спортом, почев од 2003. до 2015. године, доделио 18 престижних одликовања припадницима Војске Србије (silver star – 3, knight – 10, grand knight – 3 и grand officer - 2).

Начелник ГШ ВС генерал-пуковник Милоје Милетић за значајан допринос развоју војног спорта у Републици Србији доделио је, на основу наредбе министра одбране, „Војну спомен-медаљу за допринос систему одбране Републике

Србије“ генералном секретару CISM, припаднику оружаних снага Холандије, пуковнику Michel van Meursu, која му је уручена на церемонији отварања 4. сјорџиској црвенсјива Војске Србије, 20. јуна 2011. године на Војној академији.

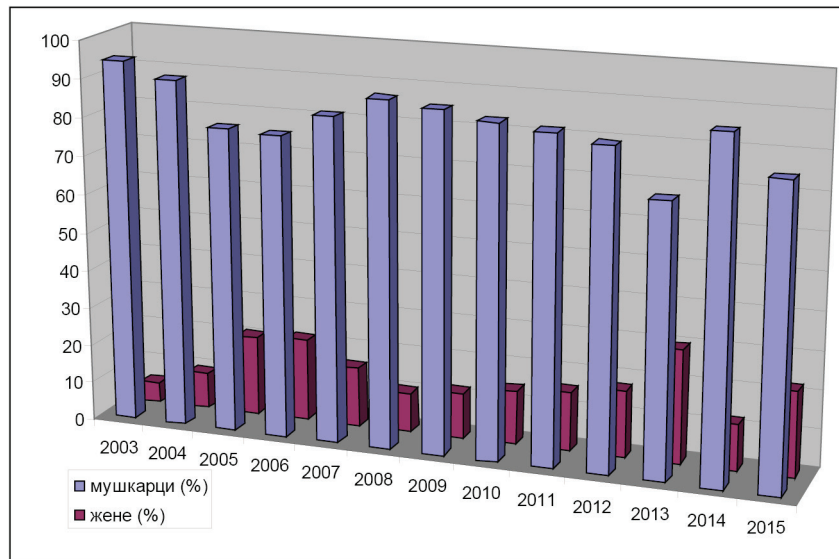
Око 500 припадника Војске Србије различитих профила је учешћем у различитим програмима CISM стекло драгоцену професионалну искуства и знања. Један број учесника остварио је вредне резултате на такмичењима CISM (Табела 5), који ће остати наслеђе и добро истрасиран пут наредним генерацијама.

Табела 5. Приказ насјуиа на сјорџиским дојаћајима из јроірама CISM и освојених одличја јрипаднака ВС, од 2003. до 2015. јодине

Год. чланства у CISM		2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	Σ
Укупан број активности		3	6	8	12	8	14	14	15	13	10	3	2	2	110
Број спортских манифестација CISM	РЕГИОН	0	3	5	3	3	5	5	7	7	4	1	1	2	46
	ЕВРОПА	0	1	1	1	2	2	3	2	4	3	0	1	0	20
	СВЕТ	3	2	2	8	3	7	6	6	6	2	3	2	0	44
Укупан број такмичења		1	2	4	9	6	7	12	10	8	8	8	3	4	82
Број такмичења CISM	РЕГИОН	0	1	3	2	3	4	4	5	3	3	3	1	2	34
	ЕВРОПА	0	0	0	0	1	0	2	1	3	2	2	0	0	11
	СВЕТ	1	1	1	7	2	3	6	4	2	3	3	2	2	37
Број освојених одличја		2	0	3	0	1	3	7	25	10	9	0	0	5	65
РЕГИОН	ЗЛАТО	0	0	1	0	1	2	2	8	3	3	0	0	0	20
	СРЕБРО	0	0	1	0	0	1	2	6	4	3	0	0	3	20
	БРОНЗА	0	0	1	0	0	0	1	1	3	3	0	0	1	10
ЕВРОПА	ЗЛАТО	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	СРЕБРО	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	БРОНЗА	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
СВЕТ	ЗЛАТО	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	СРЕБРО	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	4
	БРОНЗА	1	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	7

Од укупног броја такмичара ВС, који су наступали на међународним војним спортским манифестацијама, 84% је мушкараца, а 16% жена, професионалних војних лица.

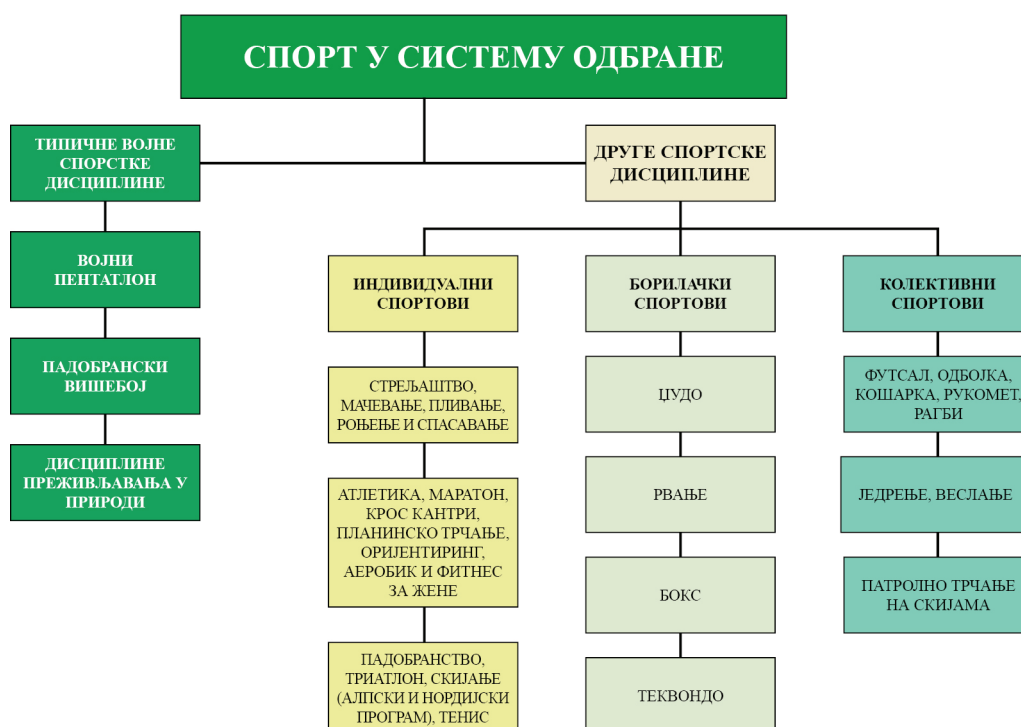
График 1. Релативна заступљеност мушкараца и жена (припадника ВС) - учесника спортивских догађаја из програма CISM, од 2003. до 2015. године



Припадници ВС су на такмичењима из програма CISM највећи број пута наступали у атлетици (40%), а затим следе спортови као што су оријентиринг (17%), стрелаштво (12%) и војни пентатлон (11%), скијање (7%), падобранство (6%), колективни спортови (3%), борилачки спортови (2%) и пливање (2%).

Непроцењива је вредност спорта као средства за успостављање и јачање пријатељства између војника различитих формација и оружаних снага. Коришћењем бројних искустава широм света и праксе у оквиру CISM успостављен је систем војног спорта у Р. Србији (слика 2). Нагла промена тежишта употребе оружаних снага наметнула је да војни спорт, да би добио ресурсе, мора се “такмичити” са оперативним задацима војске, што је контрапродуктивно и за операције и за спорт. Делегација Р. Србије при CISM се, у протеклих дванаест година, суочила са стварношћу да је оперативна димензија нова стварност ВС. С обзиром да светске операције апсорбују све материјалне, менталне, интелектуалне и људске ресурсе, било је неопходно усредсредити се на вредност спорта за професионалну, ангажовану, борбено оријентисану и широм света размесиву војну организацију. С тим у вези, идеја о томе да је спорт ствар елита и да је без светских шампиона војни спорт бескористан није прихваћена, већ је сва енергија усмерена на ону врсту доприноса коју војни спорт може да понуди операцијама, спречавању криза, извођењу борбених задатака и, након тога, осигурању мира, процесу опоравка, цивилно-војној сарадњи и одрживом развоју.

Слика 2. Војни спорти у Републици Србији



Извор: Драјан Тодоров, Бранко Бошковић, Деценија пријатељства кроз војни спорти,
Нови Гласник, Београд, 1/2014, стр. 115-135.

Спорт као област друштвене делатности омогућује задовољавање важних индивидуалних и општих потреба људи, укључујући и једну од најзначајнијих – одбрамбену потребу. Јачањем међуармијских интеграција, сарадње, пријатељства и поверења у војним оквирима, ову област на међународном плану данас успешно регулише CISM. Република Србија, након дванаест година чланства у CISM, има запажену међуармијску сарадњу са бројним земљама света, чиме је значајно ојачана позиција и кредибилитет наше Војске и земље на међународном плану. Реализацијом разноврсних активности из програма CISM, учешћем спортиста у операцијама јачања мира, безбедности и поверења у земљи и свету унапређују се сопствене оперативне способности, повећава дипломатски потенцијал и углед наше војске и државе, јача цивилно-војна сарадња и доприноси одрживом развоју земље.

Ангажовањем професионалних војних лица ВС на војним и цивилним спортским манифестацијама у својству такмичара или менаџмента унапређују се: тимска припадност, организацијске способности; знања у области остваривања највишег нивоа психо-физичких способности, неопходних како за висока спортска остварења, тако и за успешно извршавање задатака у екстремним ситуацијама,

у миру и рату; и искуства у вођењу политике одбране која се тиче цивилно-војне и међународне војне сарадње у спорту. На тај начин, у складу са Уставом Републике Србије, подстиче се здравље, здраве навике, родна равноправност, дух толеранције и интеркултуролошки дијалог, узајамно поштовање, разумевање и сарадња међу припадницима оружаних снага и цивилних структура, без обзира на њихов етнички, културни или верски идентитет, с једне стране, и ефикасно се промовише војна професија и јачају властити одбрамбени капацитети, кооперација са демократским и мирољубивим државама и способности за активно учешће у процесима сарадње и заједничког деловања са другим земљама и субјектима међународних односа у изградњи националне, регионалне и глобалне безбедности, што је, с друге стране, у складу са Белом књигом одбране, Стратегијом одбране, Стратегијом националне безбедности Републике Србије, Националном стратегијом одрживог развоја и Стратегијом развоја спорта.

Укључивање ВС у међународне војне и цивилне спортске интеграционе процесе, спортски резултати, такмичарски дух, човекољубље и победничка мотивација да се буде бољи, врснији и способнији од војних и цивилних спортиста – опонентата допринели су јачању угледа наше Војске у свету, као и формирање спортске визије и стила живота, који су веома значајни за здрав психофизички развој војника, односно њихов природни и социјални опстанак. Мада је у протеклој деценији један број нација настојао да своју војну супериорност докаже и у војном спорту, већина земаља света, попут Р. Србије, пратила је пут фер-плеја, афирмације, заједништва и сарадње. Након дванаест година учешћа у разноврсним програмима под окриљем CISM остварени су, осим спортских, запажени резултати и на пољу доприноса хармонизованости и интероперабилности нашег професионалног састава војске, промовисања националне, расне и верске равноправности и равноправности полова, очување животне средине и јачање мира, безбедности, сарадње и поверења у региону и шире, што је у складу са основним националним вредностима, интересима и циљевима ВС и Републике Србије.

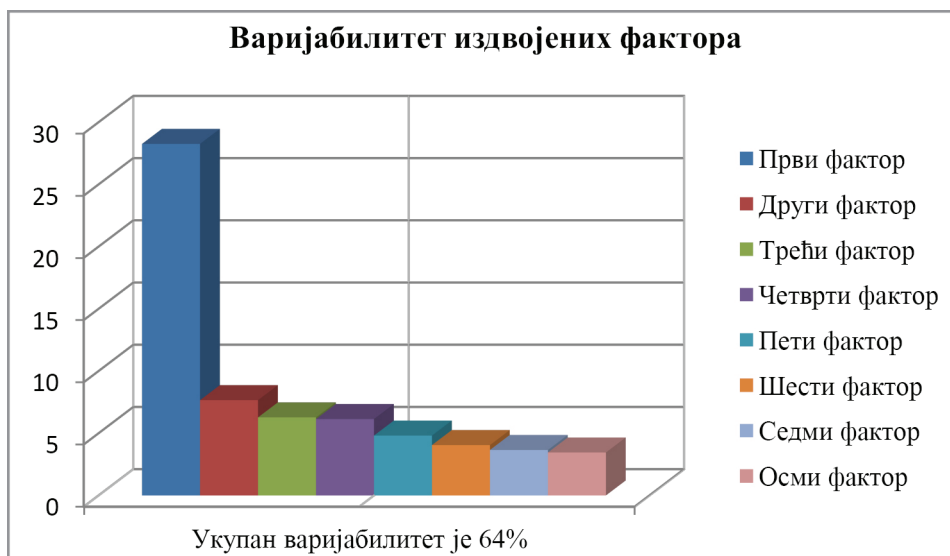
3.1.1. Статистичка анализа менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци

Непостојењем подела на зависне и независне варијабле јер су све независне, тражили смо модел односа између варијабли који има смисла са аспекта

проблема истраживања као разумни, смислени и оптимални у погледу решења и то свођењем целокупног простора варијабли на мањи број фактора.

Добијених осам фактора са 64% варијабилитета дефинишу целокупан систем варијабли (табела 1 рилога). Највећи проценат варијабилитета односи се на БЕНЕФИТЕ ВС ЧЛАНСТВОМ ПРИ CISM са око 28%. Са 17% варијабилитета синергетским испољавањем кроз четврти, шести, седми и осми фактор детерминисан је МЕНАЏМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА. Цивилно-војну сарадњу опредељују трећи и пети фактор са заједничким варијабилитетом око 11%. Са 8% варијабилитета изолован је фактор МЕНАЏМЕНТ СПОРТСКИХ МАНИФЕСТАЦИЈА. Ради потврђивања опште хипотезе која претпоставља да примена савремених метода и техника менаџмента одрживог развоја на примеру војног спорта доприноси одрживом развоју Републике Србије и повећању ефикасности цивилно-војне сарадње, а према добијеним резултатима, можемо констатовати да се иста у потпуности прихвата.

График 2. Варијабилитет издвојених фактора



Након што је, ради добијања једноставније солуције, изведена ротација главних компонената у варимакс положај, добијени су склоп и структура предикторских варијабли (табела 2 прилога) које потврђују стварни менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у ВС, а које се веома поуздано могу интерпретирати у складу са досадашњом праксом и искуствима.

ПРВИ ФАКТОР дефинишу варијабле чија варијанса зависи искључиво од способности да се чланством ВС при CISM остваре бенефити одрживог развоја на примеру спорта у ВС (већа афирмација спортиста ВС у земљи и иностранству, учешће војних лица на научно-истраживачким конференцијама, семинарима и симпозијумима о спорту, реализација такмичења у ВС по стандардима CISM, допринос раду националног Олимпијског комитета и националног спорта у целини, стварање услова за унапређење и одржив развој спорта у Војсци Србије). На прву главну компоненту која објашњава 28,25% укупног варијабилитета пројектовано је пет варијабли. Највишу паралелну и ортогоналну пројекцију има тврдња да делегација РС при CISM доприноси раду НОК и националног спорта у целини са 0,776 пројекције. Исто тако, високу пројекцију од 0,776 има тврдња да се реализацијом такмичења у ВС по стандардима CISM доприноси одрживом развоју спорта. Тврдње из блока који репрезентује трећу посебну хипотезу потврђују да веза са CISM и органима цивилно-војне сарадње Војске Србије представља подршку менаџменту одрживог развоја на примеру спорта у Војсци.

Тврдње које су високо пројектоване на овај фактор потврђују допринос чланства ВС при CISM и у целокупном систему варијабли овај фактор са највећим процентом учешћа опредељујуће утиче на потврђивање опште хипотезе да примена савремених метода и техника менаџмента одрживог развоја на примеру војног спорта доприноси повећању ефикасности цивилно-војне сарадње и одрживог развоја Републике Србије. Први фактор се може номинovati као БЕНЕФИТИ ВС ЧЛАНСТВОМ ПРИ CISM.

График 3. Варијабилитети у првом фактору



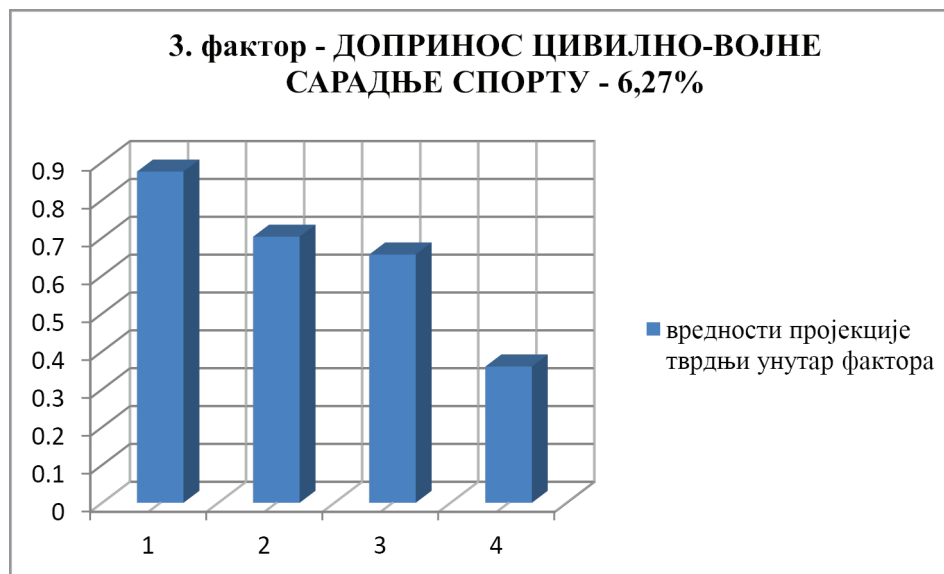
ДРУГИ ФАКТОР одређује одрживим развојем прожету општу препознатљивост цивилно-војних спортских манифестација са 7,66% варијабилитета и са четири компактне варијабле које имплицирају заједничко планирање, употребу ресурса, организовање и реализацију спортског догађаја, доприноси повећању квалитета самог такмичења и у многоне приближава Војску цивилном друштву, чиме се репрезентује четврта посебна хипотеза. Тврдња да менаџмент спортских манифестација функцијом заједничког предвиђања војних и цивилних структура значајно смањује неизвесност и ризик има високу пројекцију од 0,824, као и тврдња да је потребно усагласити планирање спортских манифестација Војске и цивилних структура на локалном и националном нивоу са пројекцијом од 0,812. Уз остале две варијабле којима се дефинише координација, реализација и организација, боља искоришћеност ресурса и уштеда овој димензији дајемо назив МЕНАЏМЕНТ СПОРТСКЕ МАНИФЕСТАЦИЈЕ.

График 4. Варијабилитет у другом фактору



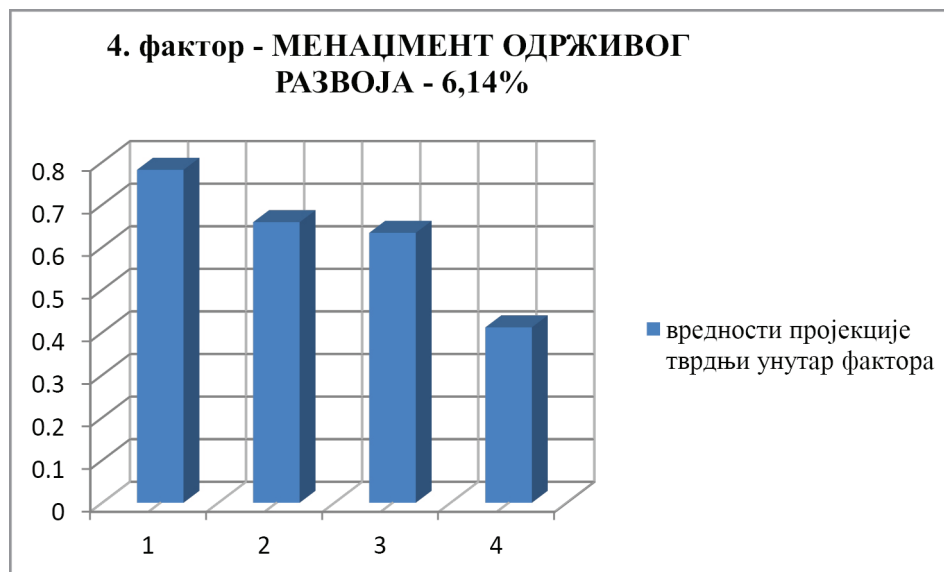
ТРЕЋИ ФАКТОР има једноставну структуру и дефинисан је искључиво цивилно-војном сарадњом у спорту. Веома високу, значајну пројекцију од 0,875 на овај фактор има варијабла да је приликом дефинисања локалних стратегија спорта потребно укључити јединице ВС. Са друге стране, најнижу пројекцију на овај, али и уделом на трећи фактор има тврдња да заједничко коришћење постојеће цивилне и војне инфраструктуре доприноси развоју спорта у целини. Како је цивилно-војна сарадња у области спорта присутна у заједничком коришћењу постојеће спортске инфраструктуре, укључивањем јединица ВС приликом доношења локалних стратегија развоја спорта, економске одрживости и стимулације и ефикасне размене информација, знања и вештина између цивилних и војних учесника спортских манифестација, може се интерпретирати као ДОПРИНОС ЦИВИЛНО-ВОЈНЕ САРАДЊЕ СПОРТУ, са 6,27% укупног варијабилитета целокупног система варијабли.

График 5. Варијабилитет у трећем фактору



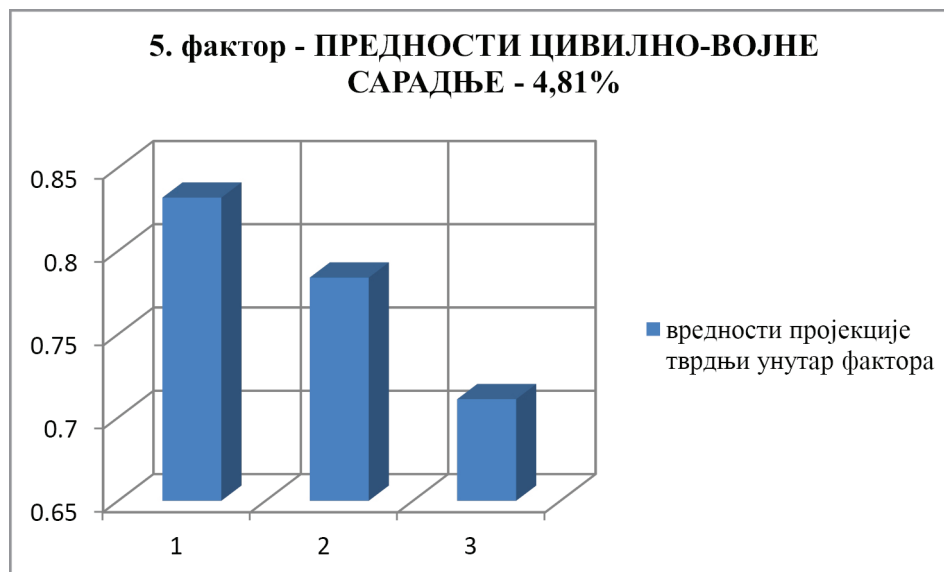
ЧЕТВРТИ ФАКТОР детерминишу варијабле са 6,14% варијабилитета целокупног система које представљају менаџмент одрживог развоја. Општа карактеристика свих варијабли је да делују синергетски на одржив развој развојем спорско-туристичких потенцијала локалне заједнице и региона на Војне туристичке установе, заштиту животне средине и оптимално коришћење природних ресурса за реализацију спортских манифестација. Научене су лекције о ефикасности и рационалнијем коришћењу ресурса будућих спортских манифестација, контроли организације и реализације спортске манифестације цивилно-војног менаџмента, чиме се успешније отклањају недостаци и уочени проблеми у функцији одрживог развоја средине у којој се спортска манифестација одржава. Највећу пројекцију са 0,782 на овај фактор има тврдња да је оптимално коришћење природних ресурса за реализацију спортских манифестација у функцији заштите животне средине. Овај фактор именујемо као МЕНАЏМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА.

График 6. Варијабилитет у четвртом фактору



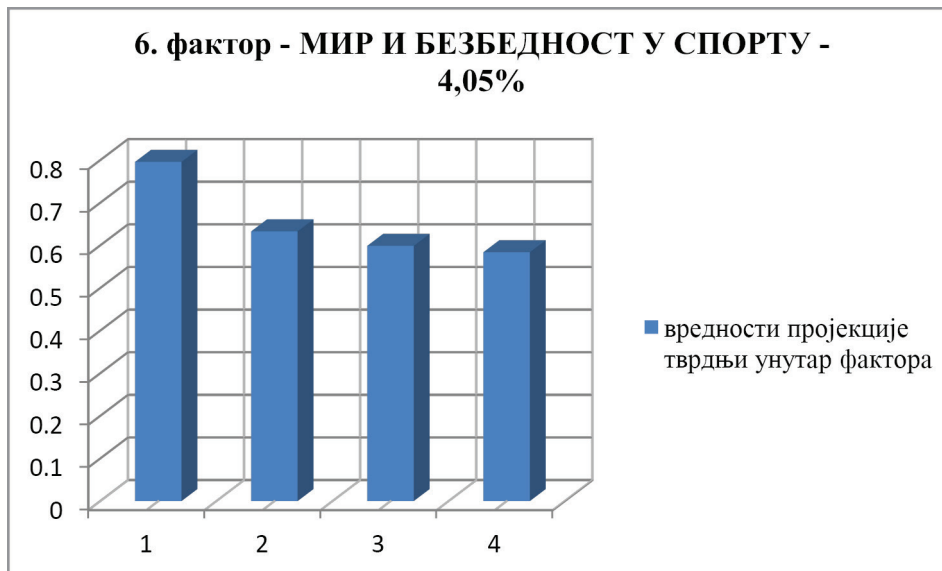
ПЕТИ ФАКТОР са 4,81% варијабилитета у укупном систему дефинисан је искључиво варијаблама чија варијанса зависи од сарадње између ВС и цивилних структура на спортским манифестацијама. Висок ниво цивилно-војне сарадње у спорту, чињеница да спортске манифестације које заједнички организују цивилне и војне структуре доприносе свеукупном развоју спорта у Србији, да сарадња између ВС и цивилних структура доприноси бољем коришћењу материјалних ресурса за реализацију спортских манифестација и учешће спортиста ВС на домаћим цивилним спортским манифестацијама доприноси угледу и поверења у Војску потврђује другу посебну хипотезу. Веома високу, значајну пројекцију од 0,832 на овај фактор има варијабла да учешће спортиста ВС на домаћим цивилним спортским манифестацијама доприноси угледу и поверења у Војску. С обзиром на то да овај фактор детерминише допринос цивилно-војних активности спортским манифестацијама, и тако доприноси одрживом развоју Републике Србије, може се дефинисати као ПРЕДНОСТИ ЦИВИЛНО-ВОЈНЕ САРАДЊЕ.

График 7. Варијабилитет у овом фактору



ШЕСТИ ФАКТОР дефинишу варијабле са 4,05% варијабилитета целокупног система које имају утицај на мир и безбедност у спорту. Првенствено ове варијансе се односе на неопходно развијање одрживих пројеката грађевинских објеката и терена за бављење спортом, већу безбедност спортских манифестација у цивилно-војној организацији, одржање мира у региону развојем Војске и на тај начин одрживом развоју спорта и читаве друштвене заједнице. Највећу пројекцију на овај фактор од 0.796 има тврдња да развој Војске доприноси одржању мира у региону. Ради тога, структура ове димензије дозвољава да се овај фактор интерпретира као МИР И БЕЗБЕДНОСТ У СПОРТУ.

График 8. Варијабилитет у шестом фактору



СЕДМИ ФАКТОР у највећој мери детерминише елементе одрживог развоја, где посматране варијабле развијањем родне равноправности, развијањем здравља и здравих навика, промоцијом неформалног образовања о спорту и учешћем спортиста ВС на домаћим и међународним цивилним спортским манифестацијама доприноси развоју регионалне сарадње и помирења, допуњује допринос одрживог развоја спорта у Војсци. Димензија је детерминисана са 3,65% варијабилитета целокупног система у четири манифестна облика која употпуњују фактор одржив развој и дефинишемо их као РОДНА РАВНОПРАВНОСТ, ЗДРАВЉЕ, ОБРАЗОВАЊЕ.

График 9. Варијабилитет у седмом фактору



ОСМИ ФАКТОР дефинисан са 3,45% варијабилитета целокупног система са три варијабле које су намењене процени друштвених и културних компоненти у спортским манифестацијама, које потврђује прву посебну хипотезу да менаџмент одрживог развоја на примеру спортских манифестација као сегменту Стратегије одрживог развоја Републике Србије друштвено-културним обележјима доприноси одрживости спорта у Војсци. Карактеристике варијабле одређују се доприносом спортских манифестација на спречавању социјалне изолације, развијању колективног идентитета и развијању мултикултуралности. Изразиту пројекцију од 0.859 има тврдња да приликом развијања спортских манифестација долази до развијања колективног идентитета. Пошто је за овај фактор од великог значаја одржив развој, у многоне допуњује четврти фактор и дајемо му назив ДРУШТВЕНЕ И КУЛТУРНЕ КОМПОНЕНТЕ.

График 10 . Варијабилитет у осмом фактору



Анализирајући матрицу интеркорелација изолованих предикторских фактора (табела 3 прилога) уочавамо да су сви коефицијенти корелације позитивни и статистички значајни. Највиши степен повезаности од 0,484 има фактор менаџмент спортске манифестације са фактором допринос цивилно-војне сарадње спорту, док је најнижа корелација од 0,092 примећена за фактор менаџмент одрживог развоја и предности цивилно војне сарадње.

На основу дефинисаних фактора створена је глобална слика о менаџменту одрживог развоја на примеру спорта у Војсци. Смањивањем 31 тврдње на осам главних фактора који покривају већи део варијација, добили смо податке који могу бити употребљени за додатну анализу испитаника у вези са тим из које су земље учесници, ког су образовања и ког статуса у организацији спортског догађаја.

Држава испитаника

Добијени резултати указују да се одговори испитаника из иностранства и из Србије у скоро свим факторима статистички значајно не разликују (табела 4 прилога). Једина разлика уочена је у четвртом фактору под називом *Менаџмент одрживог развоја* где је вредност F односа висока (израчунато $F=7,196$) и статистички значајна на нивоу закључивања од $p=0,05$ (израчунато $p=0,008$), као и за фактор осам *Друшћивене и културне комјоненције* са веома високим F односом (израчунато $F=192,66$) и на нивоу закључивања од $p=0,000$ (израчунато $p=0,000$). Стога, закључујемо да учесници спортског догађаја из Србије имају донекле другачију перцепцију одрживог развоја спорта, а посебно у вези са друштвеним и културним елементима.

Образовање испитаника

Добијени резултати након упоређивања фактора (табела 5 прилога) о образовању учесника указују на то да се једина разлика испољава у четвртом фактору под називом *Менаџмент одрживог развоја*, где вредност F односа није висока (израчунато $F=3,78$), али је статистички значајна на нивоу закључивања од $p=0,05$ (израчунато $p=0,011$), као и у фактору осам *Друшћивене и културне комјоненције* са веома високим F односом (израчунато $F=116,2$) и на нивоу закључивања

од $p=0,000$ (израчунато $p=0,000$). Упоредјујући између којих парова група постоји разлика и у којим факторима, добили смо да је присутна статистички значајна разлика у фактору четири, између подофицира (ССС) и мастер (војна школа тог ранга) на нивоу значајности од $p=0,05$ (израчунато $p=0,011$), као и подофицира (ССС) и доктора наука (војна школа тог ранга) на нивоу значајности од $p=0,05$ (израчунато $p=0,008$) у истом фактору (одржив развој). Даље, уочена је разлика у фактору шест, *Мир и безбедност* у *сјорџу* између доктора наука и официра на нивоу значајности од $p=0,05$ (израчунато $p=0,024$). У осмом фактору, *Друшћивене и културне комјоненће*, уочене су разлике између све четири анализиране групе на нивоу закључивања од $p=0,000$ (израчунато $p=0,000$). Растом нивоа образовања испитаника уочавамо да постоји већа разлика у схватању одрживог развоја, као и да се све четири образовна нивоа разликују у тврдњама које се односе на Друштвене и културне компоненте.

Статус у спортском догађају

Добијени резултати након упоређивања фактора с обзиром на статус учесника (табела 6 прилога) указују на то да се једина разлика испољава у фактору осам *Друшћивене и културне комјоненће*, са веома високим F односом (израчунато $F=222,845$) и на нивоу закључивања од $p=0,000$ (израчунато $p=0,000$). Упоредјујући између којих парова група постоји разлика и у којим факторима, добили смо да је присутна статистички значајна разлика у фактору четири између менаџмента и непосредних учесника на нивоу значајности од $p=0,05$ (израчунато $p=0,038$). У осмом фактору, *Друшћивене и културне комјоненће*, уочене су разлике између све три анализиране групе на нивоу закључивања од $p=0,000$ (израчунато $p=0,000$).

Разлика која се провлачи у сва три обележја испитаника је *Друшћивена и културна комјоненћа*.

Мишљења интервјуисаних експерата указују да је Војска део државе и друштва и да треба преко спорта да представља везу са цивилним друштвом, поред већ познатог на пољу ванредних ситуација, цивилне заштите, итд. Спорт у Војсци има своју улогу много ширу него сто су спортске манифестације и такмичења. Постоји много примера где је повезивање одрађено добро, али све

зависи од односа појединца, владе, друштвене форме, тако да нема универзалног модела. Заједничко организовање може довести до сукоба надлежности у погледу другачијих приоритета активности. Испитаници наводе да комбиновање структура није могуће због другачијих погледа на циљ (цивилни спорт има општи и свеукупни задатак у држави у различитим друштвеним аспектима, а војни спорт може подржати цео пројекат делимично).

У погледу дељења ресурса приликом реализације спортске манифестације наводи се да обе стране имају специфичне ресурсе и вештине које нису увек постојеће или доступне, те их је потребно додати од друге стране.

Превазилажење културних различитости присутно је на војним такмичењима и основна је намера CISM које се изражава званичним мотом „Пријатељство кроз спорт!“⁶⁶. Цивилна међународна такмичења подржавају размену различитости и поштовање, али на терену CISM могу се превазићи и елиминисати постојећа непријатељства, неспоразуми и предрасуде између оружаних снага путем типичних карактеристика спорта (нпр. поштење, поштовање, признавање учинка, итд.).

Веома је важно промовисати војне спортске манифестације преко грађана и организација нације домаћина без искључивања јавности, али исто тако и заједнички их организовати када је то могуће (на пример маратон, крос-кантри, триатлон, итд.).

Војна организација поседује доста корисних знања и вештина које могу бити од користи цивилним структурама (на пример, тимски дух, храброст, истрајност, когнитивне способности, као што су перцепција, разматрање, организовање, доношење одлука, итд.). Оперативне способности планирања, организовања, реактивне перформансе и логистичку подршку повољније је увек узети од цивилне стране. Због различитих циљева на обе стране није увек могуће остати на истом колосеку, али Војска представља одраз друштва и свакако доприноси бољем формирању стабилне националне популације.⁶⁶

Чланство при CISM повезано је са могућношћу учествовања војних спортиста на међународним војним спортским манифестацијама високог нивоа, као што су светске војне игре, светска првенства, континентална првенства,

⁶⁶ Harald Dobmeier, Пројекат менаџер при CISM.

итд. Млади војни спортисти добијају прилику да се упореде на међународном такмичењу при CISM, што би могао бити „ветар у леђа“ за њихов врхунски спортски учинак, па би њихове националне федерације прихватиле остварен резултат. Испитаници наводе у својим одговорима да постоји висок ниво сарадње и разумевања између националних делегација CISM и националних олимпијских комитета о разумевању војног спорта.

Цивилно-војна сарадња на пољу спорта иако није првобитна идеја оснивања CISM, налази се у Записнику са 1. генералне скупштине, и то међу циљевима Савета промоцијом догађаја у штампи. Ово нас доводи до закључка да војне спортске манифестације имају утицај на цивилно окружење. Овај „утицај“ може да се трансформише као „интеракција“, када Војска спроводи све одговарајуће процедуре за „ангажовање“ цивилног окружења помоћу CIMIC-а. Према АЈП-3.4.9. CIMIC је⁶⁷ „координација и сарадња, у знак подршке мисији, између (НАТО) команданта и цивилних актера, укључујући националне популације и локалне власти, као и међународне, националне и невладине организације и агенције“. С друге стране, дефиниција ЕУ: „Цивилно-војна сарадња (CIMIC) је координација и сарадња на свим нивоима - између војних компоненти под вођством ЕУ (војним операцијама) и цивилних актера (спољних ка ЕУ), уз укључивање локалног становништва и власти као и међународне, националне и невладине организације и агенције - у подршци остваривања војне мисије, са свим другим војним функцијама“. Дакле, када се говори о цивилно-војној сарадњи, војна мисија мора да буде јасна, „видљива“ и призната.

Историјска парадигма цивилно-војне сарадње била је „Pershing Olympiad“ (или Inter-Allied Games) у 1919. години. Мисија америчких експедиционих снага била је (између осталог) да успостави, одржава и сачува међуљудске односе свих запослених савезничких снага после Великог рата. На овом аспекту организација великих размера, попут војне атлетске манифестације, уз подршку локалних француских власти, био је велики успех за подршку мисији. Увек морамо узети у обзир да је цивилно-војна сарадња пројекат после мисије, где послови морају бити предати локалном становништву, тј. пребачени на домаћина.

⁶⁷ NATO Standard (фебруар 2013). Allied Joint Publication, Edition A, Version 1.

Сваки спортски оријентисан напор, без обзира на ауторитет (цивилни или војни), доприноси свеукупном развоју спорта, али он мора да буде спортски оријентисан, а не оријентисан ка власти.

Заједничка организација цивилних и војних структура доприноси укупном развоју спортских догађаја, разбија имагинарне „препреке“ између цивилног и војног, и подржава ширење спорта у друштву.

Питање ресурса увек представља велики проблем. Војска је саставни део неког друштва. Она штити народ, ствара све услове за сигурност и просперитет. То је разлог зашто дељење ресурса између војних и цивилних структура треба да буде рационалан, реалан и, чак, пожељан поступак, јер спој снага увек води ка успеху.

Опште је прихваћено од научне заједнице да је превазилажење културних разлика утопија. Културни бихејвиоризам је само „врх леденог брега“. Учесталост војних спортских догађаја и чланство у организацији као што је CISM подржава нове научне догме „Cross-Cultural Competency“.⁶⁸ Ми културне разлике не превазилазимо спортом. Ми разлике учимо, ми их прихватамо и покушамо да разумемо њихове карактеристике, како бисмо сагледали окружење својих колега спортиста, домаћина.⁶⁹

Када је у питању допринос превазилажењу културних различитости, важнији су формат и садржине војних спортских догађаја него њихова учесталост. При томе, потребно је водити рачуна о континуитету такмичења (национална, регионална, континентална, интерконтинентална и светска) и мултикултуралности порука које они својим садржајима остављају као наслеђе.

Најснажнији пример цивилно-војне сарадње у спортским догађајима су Олимпијске игре у Атини 2004. године, Олимпијске игре у Пекингу 2008. године и Зимске олимпијске игре у Сочију 2014. године. У тим олимпијским догађајима присуство војске било је доминантно и то је био критичан и кључни фактор за успех тих догађаја. Безбедност, сигурност, смештај, особље и стручност били су неки од војних „средстава“ која су била коришћена у тим догађајима.

⁶⁸ Dr. Bas Rietjens (2014). *Coping with Culture: Towards Cultural Understanding and Competency*, CCOE, Хар.

⁶⁹ Athinodoros I. Moschopoulos, официр за СИМИС у Грчкој војсци.

Спорт је иначе један од најдемократскијих и најпогоднијих механизма за успостављање повољних односа између различитих друштвених структура и као такав је изузетно захвално поље за цивилно-војну сарадњу. Често војни спорт претходи успостављању различитих видова и облика цивилно-војне сарадње. Ми не треба да у том погледу тражимо бољи пример од својеврсног модела цивилно-војне сарадње у спорту, какав је уназад десетак година успостављен у Србији. Не би требало занемарити и спортске догађаје већег формата нетакмичарског типа, кад је у питању допринос развоју војног спорта и одрживог развоја уопште. Симпозијуми, конгреси и годишње скупштине CISM, континенталне конференције и регионални састанци попуњавају тај међупростор између периодичних такмичења и обезбеђују континуиран развој војног спорта, а тиме доприносе и одрживом развоју.⁷⁰

Не постоји лакши и јефтинији начин за промовисање цивилно-војне сарадње него у спорту. Трошкови су веома ниски, а утицај може бити огroman. Добри примери су Србија, Јужна Кореја, Суринам и Кина. Кључна реч у организацији представља комуникација са новинарима и јавности, али је стање у војскама такво да је комуникација са медијима и јавности веома слаба. Потребно је радити оно у чему сте најбољи, а то је војни спорт. У свим другим областима спорта цивилне организације су много боље од војних. Само у војним спортским такмичењима војници су најбољи и са добрим маркетингом и комуникацијом јавност ће завоleti војни спорт.⁷¹

На основу анализе датих мишљења и оцена интервјуисаних експерата који се односе на менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци и његовог доприноса јачању цивилно-војне сарадње, може се закључити да спорт у Војсци у светлу одрживог развоја и цивилно-војне сарадње пружа:

- масовност учешћа и пораст остварених позитивних релација између цивилних и војних лица на подручју спорта и физичке обуке;
- иницијативност и усмереност војних лица у правцу солидарности и отворености за сарадњу;
- коришћење могућности за плодотворне разговоре о одрживим пројектима и цивилно-војној сарадњи између носилаца руковођења и ко-

⁷⁰ Бранко Бошковић, Шеф Делегације РС при CISM (2003–2006).

⁷¹ Michel Van Meurs, Генерални Секретар CISM (2005–2008).

мандовања у оружаним снагама и јавне политичке сцене у земљама домаћина;

- унапређивање преговарачке праксе којом се стварају повољне прилике за промоцију и спровођење идеја јачања међусобне сарадње и хармонизовање вредности одрживог развоја која непосредно доприносе општем миру и безбедности у региону;
- боље разумевање и лакшу, једноставнију комуникацију и успостављање поверења;
- већу видљивост активности на плану цивилно-војне сарадње;
- релаксирање односа између различитих страна спортских манифестација;
- најлакше повезивање припадника оружаних снага са становништвом и
- једноставнију комуникацију команди и цивилних власти.

3.1.2. Одрживост Међународног савета за војне спортове

Дана 18. фебруара 1948. године у Ници (Француска) формирана је једна од најбројнијих интердисциплинарних организација на свету, Међународни савет за војне спортове, позната по скраћеници CISM на темељима идеје о успостављању мирног и безбедног света. Мисија CISM је да се организовањем разноврсних спортских догађаја омогући обједињавање, размена и заједништво спортских војних представника оружаних снага свих земаља чланица, што је јасно осликано слоганом CISM „Пријатељство кроз спорти“, уважавајући историјску улогу војске као оружане силе која на то директно утиче.

Статут CISM и Правилник CISM регулишу чланство, руковођење и управљање организацијом CISM на свим нивоима. Аплицирање за чланство у CISM подразумева предуслове државе да има сопствене оружане снаге и да је званично призната од стране Уједињених нација. Генерална скупштина доноси тајним гласањем шефова делегација Одлуку о пријему нових чланица, при чему је потребна трочетвртинска (3/4) већина при гласању.

CISM је војном спорту, разноврсним облицима спортских активности и делатности које ефикасно доприносе јачању психофизичких способности припад-

ника оружаних снага, изграђивању војних колектива и њиховом делотворнијем функционисању у миру и рату, уградио нову димензију активног успостављања међународних војних односа, због чега је, као делотворно средство за промоцију и јачање мира у свету, 2007. године признат од Уједињених нација. Тај идеал садржан је у слогану CISM: „*Friendship through sport*”.

Највећи пораст чланства у CISM забележен је између 1990. и 2000. године. У периоду од 10 година регистроване су 43 земље, а сличан тренд раста учлањења постојао је једино у периоду од 1970. до 1980. године, када је регистровано укупно 30 земаља. Република Србија примљена је у чланство ове организације као њена 126. пуноправна чланица у мају 2003. године, у Дубаију, на 58. седници генералне скупштине и конгреса CISM.⁷²

Међународни савет за војне спортове (CISM) данас окупља припаднике оружаних снага из 134 земље широм света. Најзаступљеније су земље афричког континента које чине 33,83% укупног бројног стања CISM, затим европске земље које су заступљене са 29,32%, азијске земље са 23,13% и земље Америке које заузимају 13,53% бројног чланства. Земљама чланицама CISM-а омогућава се укључивање у један уређени систем организације војног спорта кроз који могу да искажу и задовоље своје потребе и интересовање на пољу теорије и праксе физичке обуке и спорта путем различитих активности, а на такав начин и да доприносе јачању мира, безбедности, пријатељства, солидарности и сарадње између оружаних снага у свету.⁷³

Основни принципи на којима почива CISM су:

- унапређивање аполитичности у спорту, пријатељства између војних спортиста, промоција интернационалне хармоничности и сарадња са свим интернационалним институцијама и организацијама које имају подударне циљеве и подстичу зближавање светског становништва;

⁷² Међународни савет за војне спортове је прва међународна војна организација којој је приступила Србија након демократских промена и реформе система одбране. Каснијим приступањем програму „Партнерство за мир“ (2005. године), потврђена је оријентација Војске Србије према светским трендовима у развоју војног спорта и ојачане су позиције Србије у CISM.

⁷³ На заседању Комитета невладиних организација УН-а од 22. јануара до 2. фебруара 2007. године, одлучено је да CISM добије консултативни статус у Економском и Социјалном савету УН-а (ECOSOC), као међународна организација која је у последњих десет година битно допринела унапређењу међународних односа и мирном решавању спорова у постконфликтним подручјима.

- напредак у спортским достигнућима оружаних снага као кључне потпоре интернационалном спорту и постизању универзалног мира;
- подршка универзалном праву сваког појединца да упражњава спорт по свом избору, у складу са својим потребама и поступање у складу са универзалним принципима „у здравом телу здрав дух“ и „сва људска бића рођена су слободна и једнака по достојанству и правима“;
- одбацивање сваке форме дискриминације према нацијама и лицима на расној основи, религијском или политичком убеђењу, као и по основи других дискриминаторних обичаја;
- функционисање на демократској основи и извршавање задатака сагласно универзалним, фундаменталним, правним и етичким принципима и
- подстицање чланица да организују што више спортских такмичења у духу једнаких могућности, пријатељства и фер–плеја, као и унапређивање и проучавање физичког васпитања и тренинга вежбањем на свим нивоима.⁷⁴

Највише тело CISM је Генерална скупштина која представља све земље чланице. Она усваја статусна питања, стратегијске и годишње оперативне планове, а сазива се једанпут годишње. Генерална скупштина бира Борд директора (15 чланова), управљачко-политичко тело којем председава председник CISM, који га сазива најмање два пута годишње. Генерални секретаријат CISM лоциран је у Бриселу и представља стално административно и извршно тело. Канцеларије за везу са CISM успостављене су по континентима да би координирале регионалним активностима. CISM са својим одговарајућим стручним телима и комисијама омогућава чланицама да се у области војног спорта успешно организују на билатералном, регионалном, континенталном и интерконтиненталном нивоу.

CISM се може сматрати мултидисциплинарном спортском организацијом пошто су у његовим плановима и програмима заступљене разноврсне садржине и активности:

- спортска војна такмичења и
- генералне скупштине и конгреси CISM.

⁷⁴ Преузето са сајта www.cism-milspport.org дана 23.11.2014. године.

Годишњи састанак генералне скупштине посвећен је статутарним и буџетским питањима, усвајању извештаја, гласању и изборима. Место и датум одржавања састанка установљава се две године унапред, уз настојања да се сваки наредни састанак одржи на другом континенту. Конгрес је годишњи састанак делегација земаља чланица CISM одмах након Генералне скупштине, а посвећен је стратегијском и бизнис планирању, дискусијама и дебатама, презентацијама и размени информација.

Центри за развој

Циљеви CISM развојних центара усмерени су на подстицање одржавања спортских тренинг-програма и развој структура за успешно руковођење у спортској администрацији, вођење успешног тренинга и каријере врхунских војних спортиста, са што већим учешћем на спортским такмичењима CISM и образовање тренера и техничких лица у стручним областима у складу са светским стандардима.

Програм „Спорт и наука”

Овај програм представља интерактивни пут знања на пољу наука о тренингу, биомеханике, спортске медицине, физиологије, менаџмента, маркетинга, комуникације и свих других које су релевантне и заинтересоване за област војног спорта. Његов циљ је да обезбеди посебан програм рада за CISM земље чланице ради размене новости, искустава и резултата научних истраживања на пољу војног спорта, подношења градива за дискусију, обзнањивања националних и међународних војних спортских линкова и промовисања догађаја. У току су активности на формирању званичне научноистраживачке установе у оквиру CISM-а, у облику научног института.

Програм солидарности

Солидарност CISM је средство за промоцију одрживог развоја јачања мање развијених земаља чланица ради стварања подједнаких могућности свих земаља за њихово учешће у догађајима CISM. CISM спроводи акције солидарности између земаља чланица у складу са својим слоганом „Пријатељство кроз спорт”. Највећи

број тих акција односи се на тренинг- кампове, упућивање или позивање тренера за размену знања, обезбеђивање и координацију транспорта. Тренд повећања броја акција солидарности обележио је прву деценију новог миленијума.

Програм „Спорт и мир”

Од оснивања 1948. године CISM је спроводио бројне акције са циљем да се унапреде пријатељске релације између оружаних снага земаља чланица, пружи подршка мање привилегованим земљама чланицама у име пријатељства и солидарности и допринесе уравнотеженом и хармоничном развоју војних лица.

Програм „CISM дан трчања“

Поводом Дана оснивања CISM (18. фебруар), од 2006. године, отпочеле су масовне спортске активности земаља чланица у тркачким и скијашким спортским дисциплинама, посвећеним миру у свету. На тај дан војна лица са свих континента спроводе бројне спортске и хуманитарне акције промовишући физичко вежбање и спорт и на оригиналан начин шаљу поруке мира.⁷⁵

Програм „Жене у CISM“

Овај програм бави се питањима жена у војсци и њиховим ангажовањем у спорту, односно проблемом усклађивања животне активности са војном службом. CISM је са својим правно-техничким карактеристикама имао позитиван утицај на правно утемељење војног спорта у земљама широм света.⁷⁶

С обзиром на искуства у другим земљама, у анализи Министарства омладине и спорта Републике Србије о организацији војног спорта и позицији врхунских

⁷⁵ Тодоров, Драган; Бошковић, Бранко (1/2014). *Деценија пријатељства кроз војни спорт*, Београд, Нови Гласник, 1/2014, стр. 115–135.

⁷⁶ Основне „ћелије“ CISM чине представници делегација, чије интересе заступа шеф делегације, који је именован у складу са законом и праксом која се спроводи у њиховим земљама. На основу дела I, поглавље I, члан 1.1. и члана 2.1. Правилника CISM, шеф делегације је официр постављен на чело делегације од надлежних државних власти, које га овлашћују да у њихово име доноси одлуке у контексту CISM догађаја, чиме га чине одговорним пред Генералном скупштином CISM. У његовој је надлежности успостављање националне позиције по свим питањима CISM и овлашћен је да гласа на Генералној скупштини CISM, да промовише вредности CISM и националних оружаних снага, да предводи своје оружане снаге у организацији и учешћу на CISM догађајима, да сарађује са потпредседником CISM свог континента, Генералним секретаром CISM, председником спортских комисија, председником спортских комитета, да учествује у раду Генералне скупштине, континенталних и регионалних састанака, да својим потписом оверава документа у преписци и званично потврђује да су лица која наступају на такмичењима припадници националних оружаних снага.

спортиста истиче се да су спорт у Војсци и начин коришћења спортских објеката, који постоје у институцијама надлежним за одбрану земље, од посебне важности за државу јер су спорт и стручно усавршавање припадника војске веома значајни за успешно извршавање послова и задатака безбедности државе. Сем тога, по бројности и по квалитету све је већа заступљеност војних спортиста у врхунском спорту. Анализом учешћа на олимпијским играма у Кини – Пекингу 2008. године, констатовано је да је у 75% репрезентација било спортиста припадника војске.



Истраживање Генералног секретаријата CISM⁷⁷ показало је да 25% освајача олимпијских медаља чине професионална војна лица. Приближавање врхунским спортским резултатима војних спортиста постаје реалност. Узрок томе представља све већи број националних оружаних снага које стварају специјализоване формације за тренинг и наступ врхунских спортиста, чланова државних репрезентација. Такви спортски војни састави су уведени у готово свим развијеним државама. Реномирани спортисти подижу престиж оружаних снага у држави уласком у професионалну војну службу, а кроз висока спортска остварења на међународном плану промовишу своју земљу и креирају углед националних оружаних снага.⁷⁸

Поређењем основних одредница највиших званичних светских организација које регулишу област спорта (ИОС и CISM) уочавају се сличности и разлике војног спорта и других области спорта. Уочава се идентична глобална намера и мисија – кроз „Лого“ и „Мисију“ – да се спортским активностима обухвате сви континенти, што већи број земаља и што већа популација. У том погледу CISM заостаје за ИОС пошто још увек не захвата све континенте (Аустралија није чланица CISM), а и неке спортске велесиле, као што је Велика Британија, не желе да се укључе у програме CISM. Има подударности између дефинисаних циљева и одређених принципа деловања једне и друге светске спортске организације, али и неких разлика које су производ веће усмерености ИОС према вредностима олимпизма и аутономности олимпијског покрета и структура, односно веће усмерености CISM према образовној и миротворној функцији спорта.

⁷⁷ Zechner Arthur, VanMeerbeek, Roger (2008). *“Sixty years of friendship through sport” 1948-2008*, Brussels, General Secretariat CISM, стр. 96.

⁷⁸ Врхунски спортисти - припадници оружаних снага разних земаља су, примера ради, на две летње олимпијаде (у Атини 2004. и у Пекингу 2008) освојили укупно 246 медаља (92 златне, 80 сребрних и 74 бронзане), а на зимским олимпијским играма (Ванкувер 2010) 56 медаља (23 златне, 18 сребрних и 15 бронзаних).

Табела 6. Упоредни преглед мисија, циљева и принципа функционисања највиших светских спортиских организација

МОТО	“Citius – Altius – Fortius” “Брже – Више – Јаче”	“Friendship through sport” “Пријатељство кроз спорт”
ЛОГО		
МИСИЈА	Промовисати олимпизам широм света и водити олимпијски покрет, који чине три неодвојиве компоненте: (1) Међународни олимпијски комитет (ИОС); (2) Међународне спортске федерације (МСФ) и (3) Национални олимпијски комитети (НОК).	Повезати припаднике оружаних снага свих држава света на пољу спорта и физичког вежбања и на тај начин изграђивати пријатељство спортом и допринесити светском миру. С тим у вези, CISM као светска међународна војна спортска организација тежи да: 1. буде база спорта у оружаним снагама широм света; 2. повеже све спортисте света и 3. обезбеди прикључивање свим светским институцијама које имају исту мисију повезивања грађана света у складу са њиховом сфером деловања и њиховог представљања у јавности.
ЦИЉЕВИ	1. Допринети изградњи мирног и бољег света едукацијом младих кроз спорт. 2. Упражњавати спорт у складу са вредностима Олимпијзма: - без дискриминације било које врсте и - у духу пријатељства, солидарности и фер плеја.	1. Промовисати физичко васпитање и допринети оперативној ефективности. 2. Унапредити континуитет између припадника оружаних снага и нација на различитим нивоима. 3. Допринети јачању поверења, сигурности, безбедности и стабилности између оружаних снага и нација.
ПРИНЦИПИ	1. Подстаћи и подржати промовисање етике у спорту, подједнако као и образовање младих кроз спорт и усмерити њихове напоре тако да, у спорту, дух фер плеја надјача и насиље стави под забрану. 2. Подстицати и подржати организацију, развој и координацију спорта и спортских такмичења. 3. Обезбедити редовно одржавање олимпијских игара. 4. У настојању да се спорт постави у службу човечанства и на тај начин промовише мир сарађивати са компетентном јавношћу или приватним организацијама и властима. 5. Деловати ради јачања јединства и заштите независности олимпијског покрета. 6. Поступати против сваког облика дискриминације који штети олимпијском покрету. 7. Подстицати и подржавати укључивање жена у спорт на свим нивоима и у свим структурама, настојати да се примене принципи једнакости између мушкараца и жена. 8. Водити борбу против допинга у спорту. 9. Подстицати и подржавати примену мера заштите здравља спортиста. 10. Супростављати се свакој политичкој или комерцијалној злоупотреби спорта и спортиста. 11. Помагати и подржавати напоре спортских организација да обезбеде друштвену и професионалну будућност спортиста. 12. Потпомагати и подстицати развој спорта за све. 13. Подржати и помагати надлежнима за питања животне средине, унапредити одржив развој у спорту и тражити да олимпијске игре буду одржаване у складу са тим. 14. Промовисати позитивне ефекте за земљу и град домаћин, који се односе на добра која се наслеђују након олимпијских игара. 15. Подстицати и подржавати иницијативе спајања спорта са културом и образовањем. 16. Подстицати и подржавати активности Међународне олимпијске академије и других институција које су посвећене олимпијском образовању.	1. Унапређивање аполитичности у спорту, пријатељства између војних спортиста и промоције интернационалне хармоничности. 2. Напредак у спортским достигнућима оружаних снага као кључне потпоре интернационалном спорту и постизању универзалног мира. 3. Поступање у складу са универзалним принципима „У ЗДРАВОМ ТЕЛУ ЗДРАВ ДУХ“ и „ СВА ЉУДСКА БИЋА РОЂЕНА СУ СЛОБОДНА И ЈЕДНАКА ПО ДОСТОЈАНСТВУ И ПРАВИМА“. 4. Одбацивање сваке форме дискриминације према нацијама и лицима на расној основи, религијском или политичком убеђењу, и по основи других дискриминирајућих обичаја. 5. Подршка универзалном праву сваког појединца да упражњава спорт по свом избору у складу са својим потребама. 6. Функционисање на демократској основи, тако да једну нацију репрезентује један глас у Скупштини CISM. 7. Извршавање задатака сагласно универзалним, фундаменталним, правним и етичким принципима. 8. Подстицање чланица да организују што више спортских такмичења у духу једнаких могућности, пријатељства и фер плеја. 9. Унапредити спорт вежбањем на свим нивоима и развој физичког васпитања и тренинга. 10. Сарадња са свим интернационалним институцијама и организацијама које имају исте циљеве и подстичу зближавање народа широм света.

Извор: Бранко Бошковић (2010). Менаџмент великој спортиској војној догађаја, докторска дисертација, стр. 34

У моту се примећује највећа разлика која у доброј мери одсликава модел олимпијски покрет, с једне, и основне вредносне категорије војног спорта, с друге стране. Мото ИОС-а „Брже-више-јаче“ подстиче такмичарску димензију спорта, која је, између осталих разлога, допринела комерцијализацији спорта и отклону од прокламованих вредности олимпизма. Филантропски мото CISM -а „Пријатељство кроз спорт“ упућује на ону другу, не а приори такмичарску, већ мирољубиву страну спорта, као значајне цивилизацијске вредности, данас и те како потребне свима. У општем процесу глобализације и индустријализације спорта и експанзије спортског тржишта ни војни спорт није поштеђен комерцијализације, али је то мање изражено него у другим областима спорта.

3.1.3. Примена модела менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци на примеру 55. светског војног првенства у кросу

3.1.3.1. Предвиђање

Неизвесност будућних догађаја и утврђивање њихових утицаја на успешно пословање организације треба да се смањи предвиђањем као иницијалном функцијом менаџмента. Због тога се оцењивањем објективних услова функционисања једне организације у неком временском периоду и прогнозирање могућих праваца акција у будућности желе достићи пројектовани организацијски циљеви. Организацији се благовременим и потпуним предвиђањем обезбеђује платформа за могућу позиционираност организације у будућности, односно трасирају полазне и најшире основе политике.

Временска димензија предвиђања разликује три општа типа:

- краткорочно предвиђање (1 до 6 месеци);
- средњерочно предвиђање (од 6 месеци до 2 године) и
- дугорочно предвиђање (вишегодишње, преко 2 године).

Предвиђање у спорту је процес који обично подразумева:

- процену окружења;
- анализу актуелних трендова и тендеција развоја;
- прогнозу трендова у будућности и
- претпоставке за одлучивање и развој функција спортског менаџмента.

За спровођење предвиђања користе се квантитативан и квалитативан метод. Квантитативан метод базира се на математичко-статистичким моделима (екстраполација тренда, регресиона анализа, истраживање тржишта и др.), а квалитативан на мишљењу компетентних лица, експерата и менаџера („Делфи“ метод, „Брејнсторминг“ метод, метод сценарија).

Применом напред наведене функције на подручје менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци долазимо до закључка да је предвиђање континуирана активност надлежних међународних и националних цивилних и војних спортских институција и државних делегација земаља чланица CISM на изналажењу одговора о будућим догађајима од утицаја на одржив развој који проистичу из промена у окружењу. Та активност треба да доведе до показатеља о елементима одрживог развоја који се могу имплементирати спортом у Војсци, трендовима и тенденцијама развоја спорта и спортских догађаја уопште и до претпоставки за одлучивање. Таквим начином обезбедио би се потребан политички оквир за све наредне функције и фазе менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци будућих спортских војних догађаја.

За квалитетно предвиђање одрживог развоја спорта у Војсци од изузетног је значаја постојање одговарајуће информационе базе података, а она је развијена и то у виду следећих извора прогностичких информација:

- научна и стручна литература о одрживом развоју, спорту уопште и војном спорту;
- статистички подаци (истраживања) о спортским организацијама и спортским догађајима, (војним и цивилним);
- контакти и искуства лица одговорних за питања одрживог развоја, цивилно-војне сарадње са домаћим и страним спортским личностима;
- билтени, извештаји, пројекти и други емпиријски подаци.

Таква информациона основа омогућује примену два основна квалитативна метода предвиђања: „Делфи метод“, познат и као „метод експертског мишљења“ и „модел методом“.

„Делфи метод“ се заснива на поступку систематског, интердисциплинарног прикупљања мишљења стручњака на основу којих се интерполирају одговори и доносе прогностички ставови.

„Модел метод“ се заснива на теорији система, односно сличности елемената и процеса у којима егзистирају елементи одрживог развоја (спортске војне и цивилне организације), тј. модел по коме можемо да обликујемо будућност свог процеса ако познајемо један процес и његове кључне факторе и ако постоји структурална и функционална веза између њега и процеса чији ток желимо предвидети.⁷⁹

3.1.3.2. Планирање

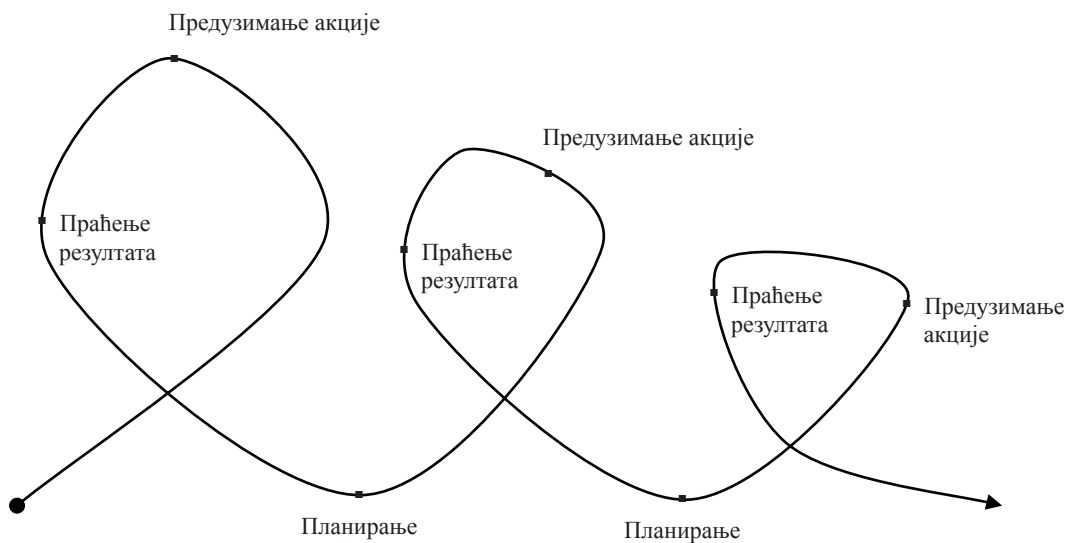
„Процес одређивања циљева и начина на које ће се ти циљеви постићи“ представља једну од најједноставнијих дефиниција планирања. Такође планирање представља примарну функцију менаџмент процеса којом се усмеравају преостале функције тог процеса: организација, извођење и контрола. На бази анализе претходних планских периода, процене постојећег и предвиђања будућег стања правилно планирање омогућава организацији да се оријентише ка будућности. Битне разлике између пасивног и активног реаговања на промене у окружењу, односно између „пасивног и активног прилагођавања“ управо леже у неопходном квалитетном планирању.

Планирање мора да буде континуиран процес који се одвија у циклусима. Циклус планирања започиње предвиђањем трендова, наставља се избором одговарајућих акција и завршава праћењем ефеката преузетих акција. С обзиром да се одговарајуће акције односе на будућност, постоји ризик неадекватних одлука. Зато планирање подразумева перманентно праћење резултата преузетих акција на бази антиципираних трендова. Континуитет процеса планирања је приказан на Схеми 1.

Улога планирања у менаџменту одрживог развоја на примеру спорта у Војсци састоји се у утврђивању услова за остваривање елемената одрживог развоја за постављене циљеве спортских догађаја. У основи ове функције менаџмента налази се непосредно менаџерско одлучивање за предузимање најбољих решења до остваривања пројектованих циљева одрживог развоја на примеру спорта у Војсци. При томе, процес предвиђања представља основу процесу планирања ослањањем на активности, резултате и припреме неопходне за остварење предвиђене будућности одрживог развоја.

⁷⁹ Бошковић, Бранко (2010). Менаџмент великог спортског војног догађаја, докторска дисертација, стр. 57.

Схема 1. Конинуиуиетт процеса планирања



Због тога планирање спорта у Војсци на темељима одрживог развоја мора да обухвати следеће основне фазе:

1. утврђивање визије и мисије спорта у Војсци;
2. постављање циљева;
3. избор и развој стратегија;
4. функционално планирање;
5. развој оперативних мера и
6. спровођење и контрола плана.

Два фундаментална облика планирања, стратегијско и оперативно планирање, одликују савремен приступ управљања организацијом, одрживим развојем и спортским догађајем. Оно што одређује разлику између њих јесте временски рок планирања, обухватност планирања и обим захвата детаља. На целину организације или догађаја односи се стратегијско планирање којим се одређују најзначајнији циљеви на дужи рок и бирају стратегије за активирање свих расположивих ресурса. Спровођење општег стратегијског плана омогућава се оперативним планирањем операционализацијом и припремом начина и поступака за реализацију постављених циљева.

У погледу временског рока планирање у спортској организацији може бити:

- дугорочно (5 – 20 година);
- средњерочно (до 5 година) и
- краткорочно (годишње и у одређеним краћим временским циклусима).

Искључивање сваке пасивности у односу на промене у окружењу и у својој средини а priori карактерише војну организацију, која сериозно приступа процесу планирања сваке своје функције, активности и догађаја. Свакако да се то односи и на одржив развој и војни спорт који су у корелацији. Спортски војни догађаји представљају генераторе развоја те корелације.

Под планирањем војног спортског догађаја у духу законитости одрживог развоја подразумева се формулисање циљева и начина њиховог остваривања, усклађено са расположивим ресурсима војне или цивилно-војне организације и координирано са прилагођавањем њене организационе структуре, стила извођења и контроле.

Функција планирања у процесу управљања једним спортским војним догађајем одрживим развојем у методолошком и практичном смислу проистиче из претходно спроведене функције предвиђања тог догађаја реализацијом стратегијског и оперативног планирања по одређеној хијерархији кроз одређене елементе. Елементе стратегијског планирања представљају: визија, мисија, циљеви, стратегија и тактике, док саставне елементе оперативног планирања чине: планови, програми, процедуре и буџети.

Према нашем мишљењу, оперативно планирање у погледу редоследа примене треба издвојити из функције планирања догађаја и спроводити га као једну од фаза функције организовања догађаја због своје улоге у процесу планирања и излазних продуката, што не значи да не мора да буде логички, методолошки и функционални наставак стратегијског планирања у целокупном процесу управљања одрживим развојем војног спортског догађаја.

3.1.3.2.1. Стратејско планирање војног спортског догађаја у одрживом развоју

Утврђивањем визије и мисије догађаја започиње стратегијско планирање војног спортског догађаја. Визија је уско повезана са карактеристикама и организаторским способностима организације која је одговорна за припрему и спровођење одрживог развоја спорта и извођача догађаја. Одговарањем на питања: Какви смо сада? и Какви треба да будемо? реално дефинишемо постојећи профил организације и организатора као и будуће понашање у припреми и спровођењу одрживог развоја војног спортског догађаја.

Мисија одрживог развоја спорта је логичан наставак створене визије, која треба да визију преточи у реалну планску акцију. Дефинисањем шта догађај треба да постигне и који је најбољи начин да се то оствари утврђујемо јасну мисију. На основу шире формулације мисије догађаја ствара се основа за извођење циљева догађаја. Мисија се односи на оно што желимо да буде, а то је стварање таквог менаџмента који може остварити визију одрживог развоја спорта у Војсци.

Циљеви одрживог развоја спорта у Војсци су будућа стања и вредности које треба остварити реализацијом спортских догађаја. Циљеви одређују природу и величину догађаја. Уколико су правилно постављени и усмерени ка одговарајућим активностима на спровођењу утврђене визије и мисије догађаја, биће остварљивији. Због тога се приликом њиховог постављања треба придржавати тзв. SMART⁸⁰ приступа, односно да буду конкретни, мерљиви, достижни, реални и правовремени.

Циљеви се утврђују на нивоу спорта у Војсци као општи или основни циљ и за поједине делове и садржине спортског догађаја као посебни или помоћни циљеви. Врло је важно да се пре одређивања циљева идентификују сви потенцијални „стејкхолдери одрживог развоја кроз спорт у Војсци, (целокупна друштвена заједница, локална самоуправа, институције, организације, покровитељи, донатори, партнери, важни сарадници, медији, домаћа јавност, учесници догађаја и гледаоци) и да буду узети у обзир њихови захтеви како би и они могли да буду уграђени у планирање догађаја.

Избором стратегије за достизање постављених циљева улазимо у следећу фазу процеса стратегијског планирања одрживог развоја спорта у Војсци као умећа коришћења различитих начина остваривања циљева, односно средстава којима се реализује мисија догађаја. У својој основи подразумева прилагођавање менаџмента одрживог развоја спорта спољашњим утицајима и избор адекватног стратешког реаговања којим ће се негативни утицаји неутралисати, а спољне претње претворити у сопствене шансе. За успешан менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци мора да постоји јасна слика о сопственим снагама (предностима), с једне, и слабостима, с друге стране. Због тога се мора спровести темељна анализа позиције Војске о одрживом развоју на пољу спорта у погледу спољашњег окружења ради сагледавања шанси и опасности, као и у по-

⁸⁰ SMART је акроним од енглеских речи specific (конкретан), measurable (мерљив), achievable (достижан), realistic (реалан) i timely (правовремен).

гледу унутрашњих карактеристика ради откривања снага и слабости. Ово се постиже применом SWOT⁸¹ анализе, на основу које се може доћи до оптимизације. Снага менаџмента одрживог развоја спортом треба да проистиче из расположивих унутрашњих вредности, знања, искустава и ресурса. Када се доведу у везу шансе и опасности, на једној страни, и слабости менаџмента, на другој, односно упореде екстерни и интерни фактори, добија се оквир за избор најповољније стратегијске опције што је приказано у Схеми 2:

Схема 2. Утврђивање стратегијске опције менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци техником SWOT анализе

ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	СНАГЕ (S)	СЛАБОСТИ (W)
	ШАНСЕ (O)	Стратегија „SO” „макси-макси”	Стратегија „WO” „мини-макси”
	ПРЕТЊЕ (T)	Стратегија „ST” „макси-мини”	Стратегија „WT” „мини-мини”

Тежња најповољнијој опцији „SO“ или тзв. максимално-максималној стратегији свакако је разумљива, по којој менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци максимално користи своје предности и расположиве шансе и доводи себе у позицију да бира уместо да реагује. У случају најнеповољнијег налаза анализе и ситуације да се менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у Војсци мора суочити са опцијом „WT“ , или „мини – мини“ стратегијским избором, односно између неповољног окружења и низа интерних слабости истовремено, излаз треба тражити у интеграцији са неким партнером (цивилно-војна сарадња), или радикално смањити обим и начин извођења догађаја.

Приликом избора стратегијске опције у менаџменту одрживог развоја спортом у Војсци треба водити рачуна о следећем:

- најприхватљивија је она стратегија која се више ослања на сопствене, интерне могућности;
- стратегија мора да се заснива на ширини захвата да би се могли задовољити различити захтеви и потребе одрживог развоја,

⁸¹ Назив ове технике је настао од почетних слова енглеских речи strenghts (јачина), weaknesses (слабости), opportunities (шансе) i threats (претње).

- да се не базира доминантно на профитабилним мотивима и очекивањима и
- значајну улогу у постављању стратегије имају знање и способности носилаца менаџмента одрживог развоја.

Опредељена стратегија менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци мора бити тесно повезана са тактикама, као последњом фазом стратегијског планирања, које подразумевају вештину и способности избора и употребе најпогоднијих поступака, начина и средстава за ефикасну реализацију циљева догађаја.

При томе, избор тактичких варијанти зависи од :

1. елемената одрживог развоја спорта у Војсци;
2. структуре и искуства организатора догађаја и
3. типа изабране стратегијске опције.

3.1.3.2.2. Оперативно планирање

Оперативно планирање менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци подразумева конкретизовање активности на спровођењу усвојених стратегијских одлука. То се остварује припремом одговарајућих планова, програма и процедура.

План менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци треба да садржи четири основна елемента:

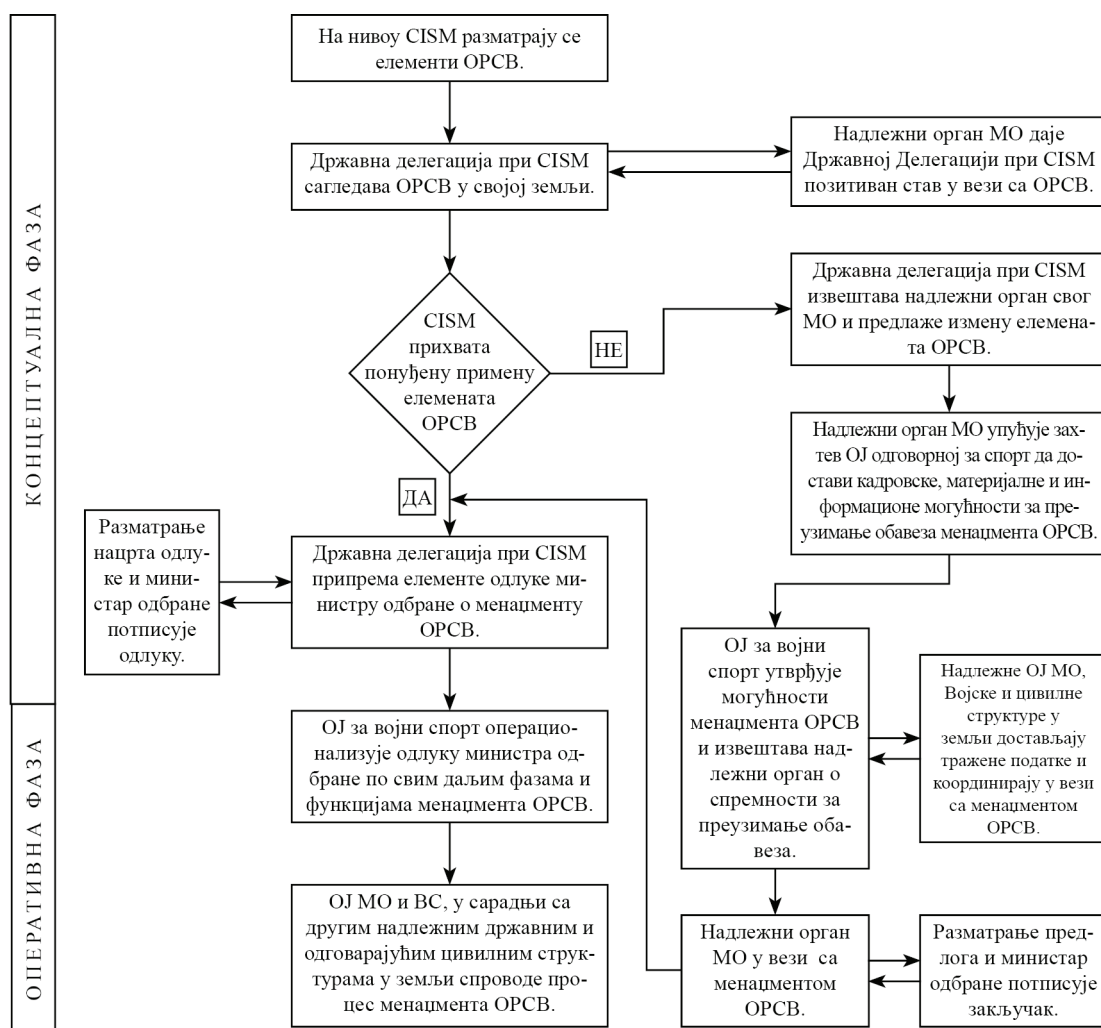
1. циљеве који прецизирају будућа стања;
2. акције које представљају средства за остварење циљева и задатака;
3. ресурсе којима се остварују циљеви и
4. остварење плана које се односи на усмеравање људских ресурса према извршењу плана.

Програми одрживог развоја на примеру спорта у Војсци представљају временски ограничене планске акције које су у функцији усмеравања активности на реализацији циљева. Њима се конкретизују плански задаци који се остварују акционим деловањем и то у виду:

- сценарија акције;
- главних фаза акције;
- конкретних задужења људског потенцијала;
- мера за решавање конкретног питања или проблема, и др.

Процедуре у процесу планирања одрживог развоја спорта у Војсци су поступци који показују како би требало да се одвија менаџмент одрживог развоја спорта у Војсци. Њихова суштинска улога је да контролишу и обезбеђују конзистентне акције менаџмента. Процедуре у менаџменту одрживог развоја спорта у Војсци могу се приказати у виду следећег алгоритма:⁸²

Схема 3. Процедуре и ошће фазе менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци (ОПСВ)



Буџет одрживог развоја спорта у Војсци је финансијски план којим се обезбеђује наменско улагање финансијских ресурса у планиране активности. При томе треба имати у виду да је редовна финансијска подршка основни пред-

⁸² Одржив развој спорта у Војсци - ОПСВ.

услов за реализацију сваког оперативног плана, а истовремено представља и инструмент контроле реализованих циљева.

По нашем мишљењу, оперативно планирање потребно је издвојити из функције планирања догађаја и спроводити га као једну од фаза функције организовања догађаја само у погледу редоследа примене, првенствено због своје улоге у процесу планирања и излазних продуката, што не значи да оно не мора да буде логички, методолошки и функционални наставак стратегијског планирања у целокупном процесу управљања одрживим развојем спорта у Војсци.

3.1.3.3. Организовање

Основни задатак организовања одрживог развоја на примеру спорта у Војсци као треће функције менаџмента догађаја је ефикасно структурирање и активирање потенцијала првенствено војне, а затим и цивилне организације ради остварења дефинисаних циљева. Успостављање односа између активности и људи који су укључени у прибављање, распоређивање, коришћење и замену ресурса догађаја чине процес организовања. Ефикасна организациона и функционална структура надлежности, одговорности, координације, комуникацијских веза и утврђени планови, програми и процедуре за спровођење постављених циљева догађаја крајњи су резултат.

Организовање догађаја се спроводи у две фазе. Организационо и функционално структурирање за управљање догађајем подразумева прву фазу, док друга фаза обухвата оперативно планирање догађаја у оквиру којег се припремају планови, програми, процедуре и буџет догађаја.

3.1.3.3.1. Прва фаза организовања: организационо и функционално структурирање

У овој фази организовања спорта у Војсци елементима одрживог развоја пожељно је примењивати одговарајуће методе и технике концепта управљања пројектом (пројект менаџмент) јер се на тај начин долази до успостављања и коришћења организационе форме која омогућава ефикасну реализацију циљева догађаја, уз рационално ангажовање расположивих ресурса.

Први корак који се предузима је пројектовање одговарајуће организације која ће бити задужена за управљање догађајем, односно пројектовање једне орга-

низационе структуре са свим потребним руководиоцима и извршиоцима, чији ће задатак бити да ефикасно управљају догађајем. Постојећа функционална организациона структура, која се заснива на подели послова и специјализацији људи за поједине групе истоврсних послова може да се користи за уређену организацију каква је војна организација, хијерархијски орјентисану, са линијском поделом одговорности и овлашћењима осликавамо ову структуру.

Да би се све планиране активности у оквиру одрживог развоја спорта у Војсци могле спровести, први корак у операционализацији његове припреме је формирање посебне организационе структуре, или посебне јединице, као структуре која има сву улогу управљања догађајем, тј. има сва обележја менаџмента догађаја. Састав и форма овог тела зависи од врсте војног спортског догађаја и могућности за реализацију елемената одрживог развоја. Организациону структуру таквог састава карактерише најшира лепеза послова и задатака у вези са спортским догађајем, док његови чланови морају бити упознати са системом организације, ланцем командовања и одговорности, расподелом функција, обавеза и радних задатака.

Делокруг одговорности и задаци који треба да се изврше неопходно је да се распоређују и контролишу у организационим целинама (засебним јединицама), сврстаним у координисану мрежу управљања. Сходно војним организацијским и командним нивоима управљања, пожељно би било образовање две организацијске јединице (тела): организациони одбор (или комитет) на стратегијско-оперативном нивоу и извршни одбор на оперативно-тактичком нивоу.

Овакав јединствен систем управљања одрживим развојем спорта у Војсци, на челу са руководиоцем организационог одбора, чини организациону схему.

Знатно пре самог одржавања догађаја са елементима одрживог развоја формирају се организациони и извршни одбор који функционално треба да покрију три периода:

- период припреме војног или цивилно-војног спортског догађаја;
- период реализације војног или цивилно-војног спортског догађаја, и
- период евалуације војног или цивилно-војног спортског догађаја.

Чланови организационог и извршног одбора у погледу менаџерских активности најдужи временски период посвећује припреми догађаја, од које у суштини зависи квалитет и успешност извршне фазе.

Посебну пажњу треба посветити избору личности која руководи целим догађајем јер ефикасност целокупне организационе структуре догађаја најчешће зависи од његове позиције у војној организацији и окружењу, посебно од његових овлашћења и одговорности. За шефове делегација држава чланица CISM бирају се личности са најодговорнијих нивоа у војној организацији, високим статусом у земљи и иностранству и широким овлашћењима. Улогу челног човека за организовање војног спортског догађаја прожетог елементима одрживог развоја природно је поверити шефу државне делегације при CISM, са задатком да формира организациона тела за његову припрему и реализацију.

Организациони одбор који има задатак да изврши генерално организационо-технолошко структурирање догађаја и извршни одбор за даљу организационо и функционално рашчлањивање, оперативно планирање и непосредну припрему и извођење догађаја формира шеф државне делегације при CISM, на основу одобрења (или одлуке) министра одбране, у сарадњи са осталим члановима делегације и другим релевантним субјектима.⁸³

Структурним дијаграмима који се користе у пројектном менаџменту и то типом WBS, који је погодан за структурирање послова и OBS, за структурирање организације посла корисно је послужити се при организационо-технолошком рашчлањивању догађаја.⁸⁴

Велику употребну вредност, сем ова два структурна дијаграма, има и тзв. матрица одговорности, RACI матрица.⁸⁵ Ове помоћне технике које користи руководилац и организациони одбор у управљању догађајем употребљавају се како би се створили услови, олакшао и побољшао процес планирања, организовања и контроле извођења догађаја.

Послове и задатке које треба урадити да би се један догађај завршио показује WBS техника. Док се не дође до група послова и појединачних послова и задатака које треба урадити да би се догађај завршио, неопходно је извршити структурирање догађаја на саставне целине, и то на више нивоа. Тиме је изврше-

⁸³ Такав приступ се може довести у везу са теоријским приступом поделе менаџмента догађаја на концептуалну фазу, што би била улога организационог одбора и оперативну фазу, која би могла да буде у надлежности извршног одбора. У теорији и пракси пројект менаџмента примењују се још тзв. пројектна, матрична и контингентна организациона форма.

⁸⁴ WBS - скраћеница од енглеских речи Work Breakdown Structure, што значи структура поделе посла и OBS - скраћеница од енглеских речи Organization Breakdown Structure, што значи структура поделе организације.

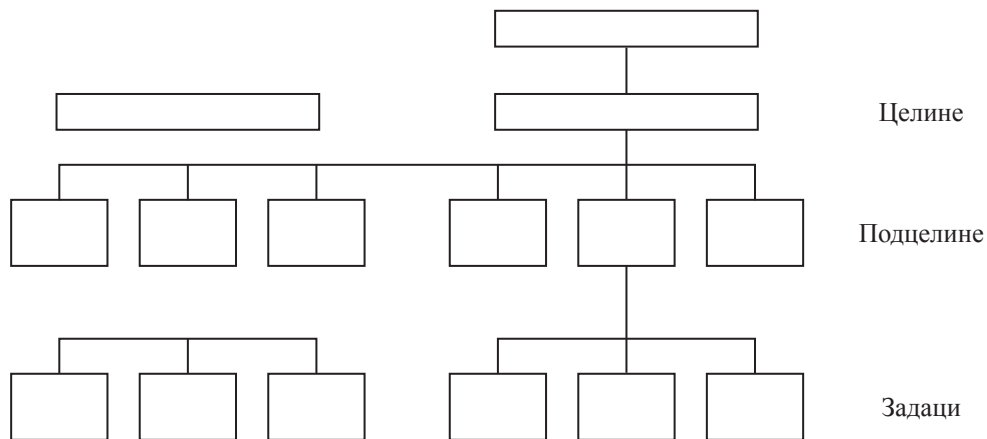
⁸⁵ Скраћеница од енглеских речи Responsibility (одговорност), Accountability (надлежност), Communication (комуникација), Information (информација).

на подела, односно структурирање на неколико мањих логичких (радних) целина које представљају посебне делове догађаја, а међу собом су повезане тако да чине организационо-технолошку и функционалну целину пројекта.

Структурирањем на још ниже подцелине, такође међусобно функционално повезане, могуће је даље истом организационо-технолошком логиком повезати тако да чине јединствен догађај у целини.

Реализацијом појединих задатака, елемената и подцелина обезбеђује се оперативно планирање и реализација догађаја у целини, при чему је врло важна технолошко-функционална повезаност појединих делова. Тако се остварује могућност управљања у целини и то реализацијом догађаја од најнижег управљачког нивоа, па до највишег. WBS дијаграм једноставно је приказан на схеми 4:

Схема 4. WBS техника



Подела догађаја добијена WBS техником омогућава такође да се према њој формирају одговарајући планови реализације задатака одрживог развоја, било гантограми, било мрежни планови, и да се изврши одговарајућа организациона подела управљања одрживим развојем у оквиру организационих јединица задужених за управљање реализацијом догађаја.

Структурирања једне организације, односно њене организационе структуре на одређене послове и задатке и одређивање извршилаца тих послова и задатака чини метод OBS технике. Прецизније речено, послове које у оквиру једног догађаја треба урадити показује WBS дијаграм, а ко је способан да уради те послове и задатке показује OBS дијаграм.

Добијање једне организационе схеме или дијаграма који се често назива органиграм или управљачка структура догађаја могуће је уз помоћ OBS технике.

OBS дијаграм је хијерархијски оријентисан и показује формалне односе у једној организацији, односно показује одговорност појединаца из једне организације у реализацији неког догађаја.

Матрицу која показује одговорност за извршење појединих послова у догађају добијамо када спојимо WBS и OBS дијаграм. Та матрица се зове RACI матрица или матрица (карта) одговорности. Комбинацијом WBS и OBS технике повезујемо послове које треба извршити са извршиоцима тих послова (ко ради поједине послове и ко је одговоран за обављање тих послова) и то представља RACI матрицу.

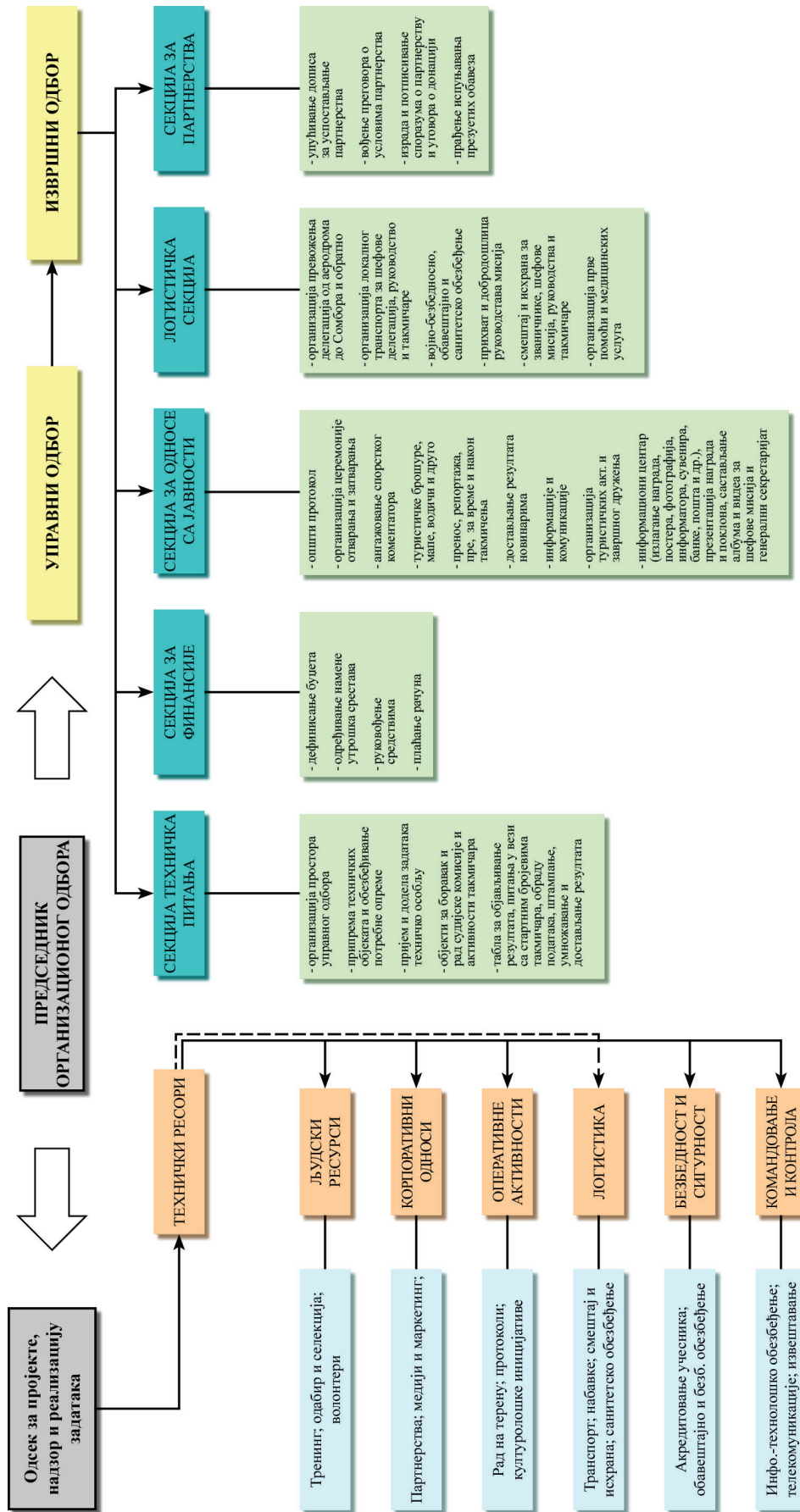
RACI матрица у складу са својим називом одређује одговорност за цео посао (догађај), затим одговорност за поједине активности и задатке, комуникарање и међусобно информисање у процесу реализације догађаја. Двосмерна комуникација између извршилаца посла и осталих учесника и стално извештавање о току и стварном стању реализације активности и појединих решења која се предузимају неопходна је у процесу реализације догађаја.

Сваки војни или цивилно-војни спортски догађај садржи неке, мање-више стандардизоване активности. Разлику у садржини представља одређење догађаја као такмичарског или нетакмичарског типа и сходно томе активности се могу груписати на следећи начин:

- прихват, транспорт и размештај и испраћај делегација (екипа) учесника догађаја, високих званичника, гостију и службених представника CISM;
- смештај и исхрана свих учесника догађаја;
- церемоније отварања и затварања догађаја;
- такмичење, односно конференција и сличне активности на нетакмичарским догађајима;
- културне и забавне садржине;
- медијске активности;
- активности VIP⁸⁶ учесника и
- безбедносне мере.

RACI матрица примењена на војни спортски догађај са применом елемената одрживог развоја може се приказати на примеру 55. светског војног првенства у кросу.

⁸⁶ енгл. Very Important Persons – веома важне личности.



3.1.3.3.2. Друга фаза организовања догађаја:
оперативно планирање догађаја

Одређивање кључних активности догађаја и израда гантограма кључних активности догађаја први је корак који следи након организационо-функционалног рашчлањивања догађаја у процесу израде оперативних планова реализације догађаја.⁸⁷ Изузетно важне целине у догађају представљају кључне активности у догађају које означавају завршетак неког дела догађаја или одређене фазе рада у догађају.

Значајне садржине догађаја најчешће су везане за почетак или завршетак одређених делова догађаја, који су дефинисани организационо-технолошком структуром догађаја. То могу такође бити и важне активности које су критичне у погледу реализације целокупног догађаја па су због тога критичне и у погледу управљања догађаја.

Израдом гантограма кључних активности може се вршити одговарајуће временско планирање реализације догађаја. Гантограм кључних активности је једна од основних техника планирања за управљање најзначајнијим временским плановима реализације догађаја. Мањи број активности које су због свог значаја за реализацију целокупног догађаја од изузетне важности за управљање догађајем налазе се у гантограму кључних активности, те је неопходно да се прати и контролише завршетак ових активности како би се реализација целокупног догађаја одвијала и завршила у планираном времену. Може се са довољном сигурношћу тврдити да се временско напредовање реализације догађаја одвија по плану и предвиђати да ће се догађај завршити у планираном року уколико се у процесу реализације догађаја кључне активности одвијају у складу са планом.

Због малог броја активности које се прате, гантограм кључних активности догађаја веома је једноставан, лак и погодан за коришћење. Треба поменути да је, са друге стране, његова ефикасност за праћење планираних рокова завршетка делова и догађаја у целини веома добра. Гантограм кључних активности догађаја због тога могу паралелно да користе организациони и извршни одбор и

⁸⁷ Гантограми представљају једну од најједноставнијих техника планирања, која омогућава графичко и временско планирање одвијања задатака или послова, односно графички приказ одвијања задатака у времену. Творац ове технике је један од пионира менаџмента Хенри Гант (Henry Gantt), па је техника по њему добила име гантограми или Гантови дијаграми.

тако добијају могућност да на глобалном плану прате ток припрема и извођења догађаја и предузимају одговарајуће мере.

Гантограм кључних активности догађаја се најчешће директно ослања на организационо-технолошку структуру догађаја и формира тако што се за кључне активности узимају почеци и завршеци појединих делова догађаја добијених рашчлањивањем.

Кључне активности и садржине војног спортског догађаја могу се свести на следеће:

- прихват, транспорт и размештај делегација (екипа) учесника догађаја, VIP лица, гостију и званичних представника CISM;
- исхрана свих учесника догађаја;
- церемонија отварања;
- главна активност (такмичење односно конференција);
- церемонија затварања;
- културни дан, и
- испраћај и транспорт свих учесника догађаја.

Сходно наведеном, гантограм тежишних активности 55. светског војног првенства у кросу одржаног у марту 2013. године у Апатину изгледао је на следећи начин:

Ред. бр.	АКТИВНОСТ	ПРВИ ДАН 13. март 2013. г.			ДРУГИ ДАН 14. март 2013. г.			ТРЕЋИ ДАН 15. март 2013. г.			ЧЕТВРТИ ДАН 16. март 2013. г.			ПЕТИ ДАН 17. март 2013. г.		
		00.- 06.00	12.00- 18.00	18.00- 24.00	00.- 06.00	12.00- 18.00	18.00- 24.00	00.- 06.00	12.00- 18.00	18.00- 24.00	00.- 06.00	12.00- 18.00	18.00- 24.00	00.- 06.00	12.00- 18.00	18.00- 24.00
1.	Прихват, транспорт и смештај делегација, СоМ и VIP СИСМ															
2.	Исхрана свих учесника															
3.	Технички састанак				10.00 – 12.00											
4.	Конференција за медије					12.00 – 12.30										
5.	Тренинг и обилазак крос трасе					12.00 – 13.30			15.30 – 16.30							
6.	Културни дан					14.30	18.30									
7.	Церемонија отварања							11.00	12.30							
8.	Пријем за VIP СИСМ и СоМ									20.00 – 23.30						
9.	Такмичење										10.00	13.00				
10.	Проглашење победника и церемонија затварања												18.30 – 19.30			
11.	Завршно дружење - банкет												20.00	24.30		
12.	Испраћај и транспорт делегација, званичника СИСМ и VIP лица															

Детаљније оперативне планове и програме за сваку кључну активност, којима се конкретизују сценарији и акције за непосредну припрему и реализацију постављених циљева и задатака расположивим људским, материјално-техничким, финансијским и информационим ресурсима могуће је даље разрадити из оваквог гантограма кључних активности догађаја.

Пошто се свака кључна активност војног спортског догађаја може третирати као подпројекат у пројекту војног спортског догађаја, у овој фази процеса планирања захвална је примена једне од стандардних методологија пројектног менаџмента, која је позната по називу PRINCE.⁸⁸ Наредне функције извођења и контроле догађаја обезбеђују неопходан континуитет и конзистентност целокупног процеса управљања догађајем са применом PRINCE метода.

Предности овог метода оперативног планирања се огледају у следећем:

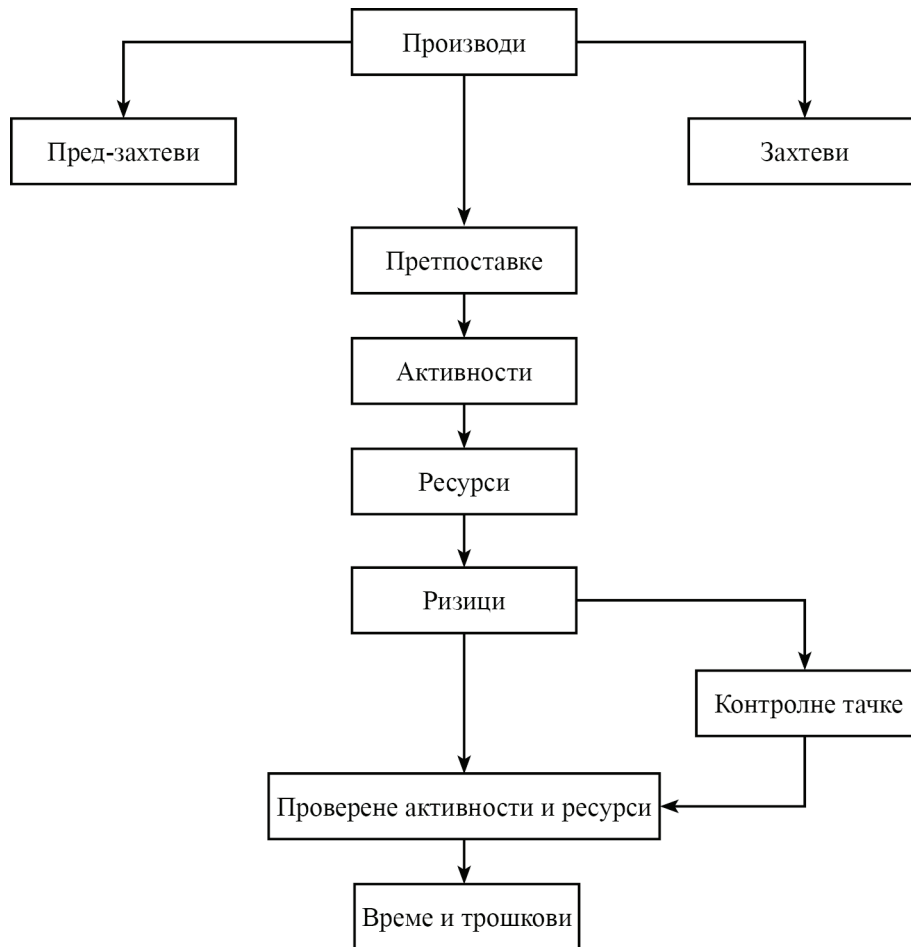
- обезбеђује добар систем комуникације;
- укључује кориснике у контролу и доношење одлука везаних за пројекат (задатак);
- обезбеђује адекватну организацију за управљање пројектом;
- захтева поделу пројекта на фазе којима се може управљати;
- обезбеђује редовне извештаје о прогресу пројекта и контролу одступања у поређењу са планом, и обезбеђује редовну укљученост менаџера и стејкхолдера.

Креирањем једног плана по PRINCE методу полази се од утврђивања предуслова и захтева квалитета крајњег производа (резултата) пројекта, а потом се дефинишу активности које је потребно предузети да би се дошло до резултата и њихових међузависности. Након тога се додељују потребни ресурси и анализира ризик, а затим се израчунава потребно време и трошкови.

Схематски се развој плана по овом моделу приказује схемом 5:

⁸⁸ Скраћеница од енглеских речи Projects In Controlled Environments, што у преводу значи пројекти у контролисаним окружењима.

Схема 5. Креирање плана по методу PRINCE



План једне кључне активности (нпр. прихват, транспорт и размештај делегација учесника догађаја, VIP лица, гостију и званичних представника CISM) или комплекса мера (нпр. логистичке мере) војног спортског догађаја изведен по датој методологији даје увид у комплетну активност и могућности његове реализације. Таквим планом идентификују се кључни исходи, захтеви за ресурсима и трошкови.

3.1.3.4. Извођење

Извођење војног спортског догађаја представља извршну фазу управљања војним спортским догађајем и подразумева координирану делатност фомираних организацијских тела на остваривању постављених циљева догађаја. Свако подручје активности или задатак обухваћен је посебном радном групом (тимом или комисијом) која треба да има свог руководиоца и потребан број чланова у процесу организовања догађаја. Руководилац радне групе је одговоран

за њен рад и функционисање, а хијерархијски је повезан са непосредно вишим организацијским нивоом. Свака радна група треба да има јасно одређене улоге и задатке, одговорност и рокове извршења. Руководјење свим успостављеним организацијским нивоима и реализовање припремљених оперативних планова и програма обухвата процес извођења догађаја.

Усмеравање свих организацијских тимова и појединаца на ефикасно остваривање постављених циљева и задатака сарадњом и извршавањем добијених упутстава и наређења односи се на руководство у процесу извођења војног спортског догађаја. Три међузависне компоненте које се примењују у свакој другој врсти спортског догађаја чине руководство војним спортским догађајем: комуникација, мотивисање и вођство, које се заснива на уређеним, командним односима између персонала у војној организацији и принципима субординације. У примени сва три вида организацијске комуникације не треба да буде ограничења: комуникација према доле (силазна), која има заповедни карактер и традиционално је присутна у војној организацији; комуникација према горе (узлазна), када информације или поруке иду од подређених према надређенима и мање је заповедног, а више иницијативног карактера и тзв. бочна комуникација (хоризонтално-дијагонална), која подразумева хоризонтални проток информација између људи истих или сличних организацијских нивоа.

Конкретно извршење постављених циљева и задатака у планираном времену, простору и са додељеним људским, материјалним, техничким, финансијским и информационом ресурсима обухвата фазу реализације оперативних планова и програма. Састоји се од непосредне припреме за реализацију и реализације. Могућим променама и непредвиђеним ризицима којима се ремети планско и континуирано извођење догађаја потребно је посветити посебну пажњу. На основу одлука организационог одбора, у таквим ситуацијама се примењују одговарајући поступци управљања променама или кризног менаџмента.

3.1.3.5. Контрола

Као последња функција управљања, контролисање војног спортског догађаја обухвата утврђивање стандарда, праћење и усклађивање планираних активности ради установљавања одступања од тих стандарда и предузимање потребних корективних акција. Увид у ритам и квалитет стварне и планиране реализације

активности у оквиру догађаја остварује се контролом, односно поређењем између задатог и оствареног. Контролу је потребно посматрати динамички и у симбиотичком односу са осталим функцијама менаџмента војног спортског догађаја, посебно са планирањем и организовањем. На непожељне облике понашања и деловања током реализације постављених задатака превентивно се утиче сталним и ефикасним контролисањем и изналазе ефикасна решења за могуће проблеме. Као резултат тога могу се појавити:

- корективна акција;
- корекција утврђених циљева;
- наставак планских активности без корекције и
- отварање новог планског циклуса.

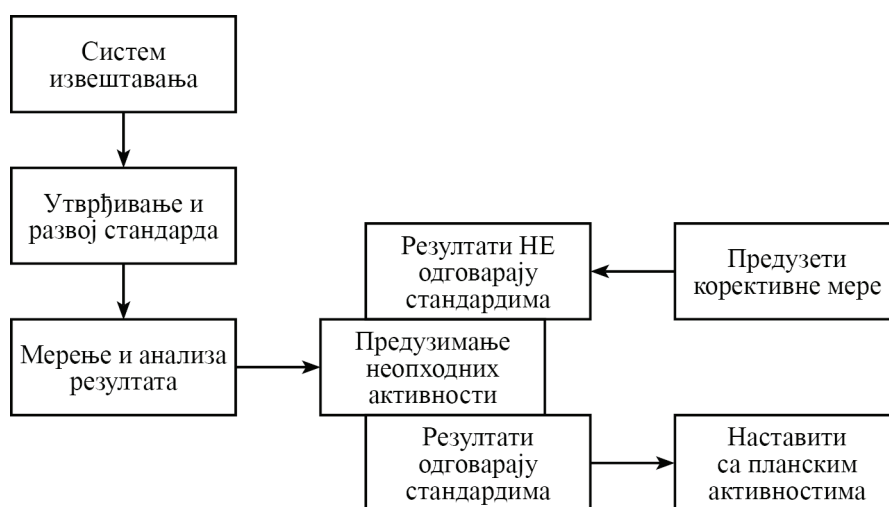
Потребно је најпре утврдити стандарде за поједине делове или активности догађаја, како би се дошло до излазних механизма контроле и руководити се дефинисаним стандардима CISM, с једне, и постојећим стандардима домаћина и организатора догађаја, с друге стране. Утврђивање стандарда подразумева установљавање мерила који се односе првенствено на кадровску, организацијску, материјално–финансијску, безбедносну, медијску и културолошку димензију великог спортског војног догађаја, али и критеријума одрживог развоја. Због тога је за развој стандарда важно да се контролне тачке предвиде и утврде у фази планирања и да се, по могућности, не мењају у нормалном току активности.

У погледу начина и нивоа спровођења контролисање планираних активности у оквиру војног спортског догађаја треба да има интерни и екстерни карактер. Чланови организационог и извршног одбора, свако по својој функционалној надлежности, спроводе перманентно интерну контролу. Одговарајуће службе инспектората одбране земље домаћина догађаја и стручни органи CISM, кад је догађај интернационалног типа, на основу својих посебних динамичких планова спроводе екстерну контролу.

За перманентно спровођење процеса контролисања један од кључних предуслова је правилан, редован и поуздан систем извештавања, са свих организацијских нивоа и о свим планираним и ванредним активностима у оквиру догађаја.

Процес контролисања може се схематски приказати на следећи начин:

Схема 6. Процес контролисања велике спортистичке војне догађаја



3.1.4. Одрживост менаџмента 55. светског војног првенства у кросу

Предвиђање догађаја

Као прва фаза процеса предвиђања за потребе војног спорта спроведена је процена окружења војног спорта од 2010. до 2012. године, у склопу општих процена и припрема у систему одбране наше земље сходно међународном војно-политичком организовању. Извори прогностичких информација били су подаци са сајта CISM, Министарства спољних послова, Сектора за међународну војну сарадњу и политику одбране и обавештајних структура МО РС, информације из Олимпијског комитета Србије, те лични контакти припадника ВС са припадницима оружаних снага других земаља на спортским такмичењима у иностранству. На основу фаза средњерочног и дугорочног предвиђања, односно анализа актуелних и будућих трендова и тенденција развоја војног спорта у свету и земљи, учешћа наше делегације на светским, европским и регионалним спортским војним догађајима, размени искустава са старијим чланицама CISM, посебно са делегацијама суседних земаља, створена је критична маса података на основу којих се, путем „Модел метода“, могло приступити креирању претпоставки за одлучивање о будућим правцима развоја војног спорта у Србији.

Организовање спортских војних догађаја, првенствено такмичарског типа, на свим нивоима реализује се активним чланством у CISM. МО и ВС су редовно подржавали све значајније спортске догађаје у земљи уступањем материјалних и људских ресурса и такмичарским учешћем својих припадника.

Наведени извори информација били су полазна основа Делегацији РС при CISM да се у наступајућем дугорочном периоду предвиди преузимање обавезе организовања Светског војног првенства у кросу. На бази такве процене, припремљени су одговарајући предлози за одлучивање Сектору за политику одбране МО РС и предвиђене су менаџмент функције 55. светског војног првенства у кросу.

Стратегијско планирање 55. светског војног првенства у кросу

Визија 55. светског војног првенства у кросу је била да организацијом великог војног спортског догађаја делегација Републике Србије при CISM што боље презентује МО и ВС, 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 је била да прикупљањем што већег броја припадника оружаних снага из различитих земаља и са различитих континената директно побољшају сарадња и координација, изграђивање пријатељских односа и промовишу вредности наше земље, МО и ВС.

Циљеви 55. светског војног првенства у кросу

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

Посебни циљеви:

- побољшати комуникацију делегације Р. Србије при CISM са управним структурама 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 и
- 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 углед 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 и
- 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 и
- квалитетан простор за церемоније отварања и затварања првенства.

СЛАБОСТ:

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

Тактике за припрему и одржавање Првенства

Познато је да организација кроса не спада у ред комплексних догађаја, који изискују разноврсне ресурсе и савремену технологију, али у условима ограничених ресурса захтева сложен менаџмент у свим његовим фазама. Уколико организатор великог спортског војног догађаја не располаже одговарајућим ресурсима, мора да пронађе алтернативна решења, или планира дуге рокове у којима ће развити предуслове за реализацију догађаја. У овом случају, сем осталих неопходних ресурса, време за припреме био је готово непостојећи извор.

МО и ВС редовно су учествовали у организацији традиционалних трка у земљи (од оних краћих и простих до оних најсложенијих као што је маратон). Локална самоуправа, град Сомбор и Општина Апатин расположивим људским и материјалним ресурсима (првенствено финансијским), поседовали су основу за помоћ у реализацији наведеног догађаја, али не располажу сопственим инвентаром за обележавање трасе трке, технолошким решењима за такмичење и другим ресурсима и могућностима које обезбеђују захтевани ниво и квалитет догађаја. Због тога је решено да се 55. светско војно првенство у кросу у Србији одржи у цивилно-војној организацији. Инволвирањем Светског војног првенства у цивилно-војну организацију гарантовало се остваривање постављених циљева догађаја у датим роковима, а и остваривање једног од задатака CISM-а за што ближим повезивањем војних и цивилних структура.

Након одређивања интереса и циљева на релацији делегација Србије при CISM – град Сомбор и Општина Апатин, усвојен је Динамички план активности 55. светског војног првенства у кросу, у оквиру кога су усаглашени организационе структуре и заједнички и посебни програми, процедуре и ресурси у припреми и одржавању догађаја:

- најава и промоција догађаја у иностранству;
- заједнички орган за време трке;
- конференције за медије у земљи;
- технички састанци и обиласци трасе трке;
- организација крос-трке;
- проглашење победника у појединачној конкуренцији и
- снимање догађаја.

Одвојено, по посебним плановима и програмима требало је припремити и реализовати:

- церемоније свечаног отварања и затварања догађаја;
- обраду резултата такмичења;
- културне садржине;
- организацију транспорта и
- смештај и исхрану учесника трке и догађаја.

Правовремено стратешко партнерство са градом Сомбором и Општином Апатин омогућило је да се у склопу Дунавског полумаратона у Апатину одрже три регионална војна првенства у полумаратону (2010, 2011. и 2012. године), преко којих се развијала финална тактика за 55. светско војно првенство у кросу, планирао менаџмент догађаја и оспособљавао кадар за његову имплементацију.

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

Уређена организацијско-формацијска структура МО и ВС и јасно постављене функционалне везе и хијерархијски односи значајно су олакшали формирање организационе структуре за реализацију војног спортског догађаја, јер су се могли користити постојећа кадровска и персонална решења и уобичајени канали информисања и одлучивања.

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

Члановима организационог и извршног одбора су дата потребна задужења и овлашћења и због изузетно кратког рока за реализацију догађаја, захтевана је пуна одговорност свих чланова за остваривање циљева и извођење догађаја 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 задацима, роковима, носиоцима реализације, ресурсима, надлежностима, начинима контроле и извештавања.

На основу горе наведеног урађен је гантограм активности догађаја.

Као могуће ризичне активности идентификовани су:

- прихват, транспорт и испраћај делегација земаља учесница 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 и
- здравствена заштита учесника догађаја.

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

Оперативни планови:

- (1) план са ритмом активности за припрему и одржавање 55. светског војног првенства у кросу по времену, месту, надлежности и додељеним ресурсима;
- (2) наређење начелника Генералштаба ВС за ангажовање људских и материјалних ресурса ВС у припреми и одржавању 55. светског војног првенства у кросу;
- (3) наређења команданата оперативних састава ВС 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 учесница и гостију;
- протоколи церемоније отварања и затварања првенства;
- програм такмичења;
- протокол проглашења победника;

- програм културних и забавних активности и
- 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 (CISM) у погледу кандидовања за организовање светских војних првенстава.

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

Према стандардима CISM, временско трајање спортског догађаја овог типа мора бити пет дана. Позивно писмо за учешће на првенству земља организатор догађаја мора да упути чланицама CISM најкасније шест месеци пре почетка догађаја, у нашем случају позивно писмо од наше Делегације при CISM је упућено изузетно касно – 40 дана пре почетка догађаја с обзиром да није могло да се упути пре добијања одобрења за организацију од министра одбране.

□ *Буџет*

Буџет 55. светског војног првенства није могао да буде усвојен с обзиром да је процедура добијања сагласности за организацију од надлежних органа Министарства одбране била изузетно касно добијена. Због тога се морало приступити тражењу покровитеља и дародаваца, да би се обезбедила финансијска средства за реализацију догађаја.

□ *Ресурси:*

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

Планом активности наведеног догађаја одређене су активности, датум, време, место, носилац, сарадња, одговорно лице и ресурси, што у конкретном случају изгледа овако:

ПЛАН АКТИВНОСТИ
 „55. СВЕТСКОГ ВОЈНОГ ПРВЕНСТВА У КРОСУ“
 АПАТИН, 13.-17. 03. 2013. ГОДИНЕ

Р. бр.	Назив активности	Датум	Време	Место	Носилац	Сарађује	Одговорно лице	Ресурси
1.	Упућивање позивног писма земљама чланицама СИСМ	до 31.01.			СЈБР		пп Д. Тодоров	
2.	Извиђање терена и координативни састанак са представницима СО Апатин	07.02.	07 ⁰⁰ -22 ⁰⁰	СО Апатин	СЈБР	1. ЦО	пп Д. Тодоров	службено путовање
3.	Резервација простора у Бањи Јунаковић	до 10.02.			СЈБР		пп Д. Тодоров	
4.	Конститутивни састанак: додељивање задатака члановима Организационог одбора по секцијама	13.02.	11 ⁰⁰ -13 ⁰⁰	СО Апатин	СЈБР	ГШ	пк Д. Ђини	комби возило
5.	Успостављање партнерства са АСС и Агенцијом за антидопинг Србије	до 15.02.			СЈБР		пп Д. Тодоров	
6.	Успостављање партнерстава са заинтересованим правним лицима и пријем и расподела донација	до 20.02.			СЈБР		пп Д. Тодоров	
7.	Пријем коначних пријава	до 05.03.			СЈБР		пп Д. Тодоров	
8.	Извештај ГС СИСМ о броју земаља (лица) учесница	до 06.03.			СЈБР		пп Д. Тодоров	
9.	Израда билтена 1 и акредитација	до 07.03.			СЈБР		кп В. Петошевић	
10.	Набавка банера, медаља и пехара, промотивног материјала и сувенира за учеснике манифестације	до 10.03.			СЈБР		вс Горан Милосављевић	1 пут. возило
11.	Генерална проба церемоније отварања, тока такмичења и церемоније затварања	13.03.	10 ³⁰ – 12 ⁰⁰		СЈБР	ГШ	пп Л. Остојић	1 аутобус
12.	Дочек и прихват високих званица СИСМ	10.03. – 13.03.	12 ⁰⁰ -22 ³⁰	а. Н. Тесла – Б. Јунаковић	СЈБР	ГШ	пп Д. Тодоров	3 пут. возила до 17. 03.

Р. бр.	Назив активности	Датум	Време	Место	Носилац	Сарађује	Одговорно лице	Ресурси
13.	Превожење, прихват и акредитација мисија које долазе на аеродром „Никола Тесла“	13.03.	09 ³⁰ -19 ³⁰	а. Н. Тесла – Б. Јунаковић – 1. ЦО	СЈБР	1. ЦО	пп В. Петошевић	4 аутобуса
14.	Прихват и акредитација мисија СИСМ које долазе на аеродром „Никола Тесла“	13.03.	10 ⁰⁰ -19 ⁰⁰	1. ЦО	СЈБР	1. ЦО	пр Б. Иванова	
15.	Вечера	13.03.	18 ⁰⁰ -21 ⁰⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
16.	Слободно време и одмор	13.03.						
17.	Доручак	14.03.	07 ⁰⁰ -08 ⁰⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
18.	Технички састанак	14.03.	10 ⁰⁰ -12 ⁰⁰	Бања Јунаковић	СЈБР	1. ЦО	пп А. Хаким Ал-Шино (БХР), пк Паринело (ИТА) пк Драган Ђини	
19.	Конференција за медије	14.03.	12 ⁰⁰ -12 ³⁰	СО Апатин	СЈБР	УОЈ	пп С. Василевски	
20.	Тренинг и обилазак крос трасе	14.03.	12 ⁰⁰ -13 ³⁰	Стадион ФК »Младост«	СЈБР	1. ЦО	св Г. Чегар	
21.	Ручак	14.03.	14 ⁰⁰ -14 ³⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
22.	Културни дан	14.03.	14 ³⁰ -18 ³⁰	СО Апатин и СО Сомбор	СЈБР	СО Апатин	пп С. Василевски	4 аутобуса СО Апатин
23.	Вечера	14.03.	19 ⁰⁰ -20 ⁰⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
24.	Слободно време и одмор	14.03.	20 ⁰⁰ -					
25.	Доручак	15.03.	07 ⁰⁰ -08 ⁰⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
26.	Превожење мисија до Дома спортова у Апатину	15.03.	10 ⁰⁰ -10 ³⁰	1. ЦО – СпХ ОШ „Ж. Зрењанин“ у Апатину	СЈБР	1. ЦО	мј Дубравко Марић	5 шагл-бас СО Апатин

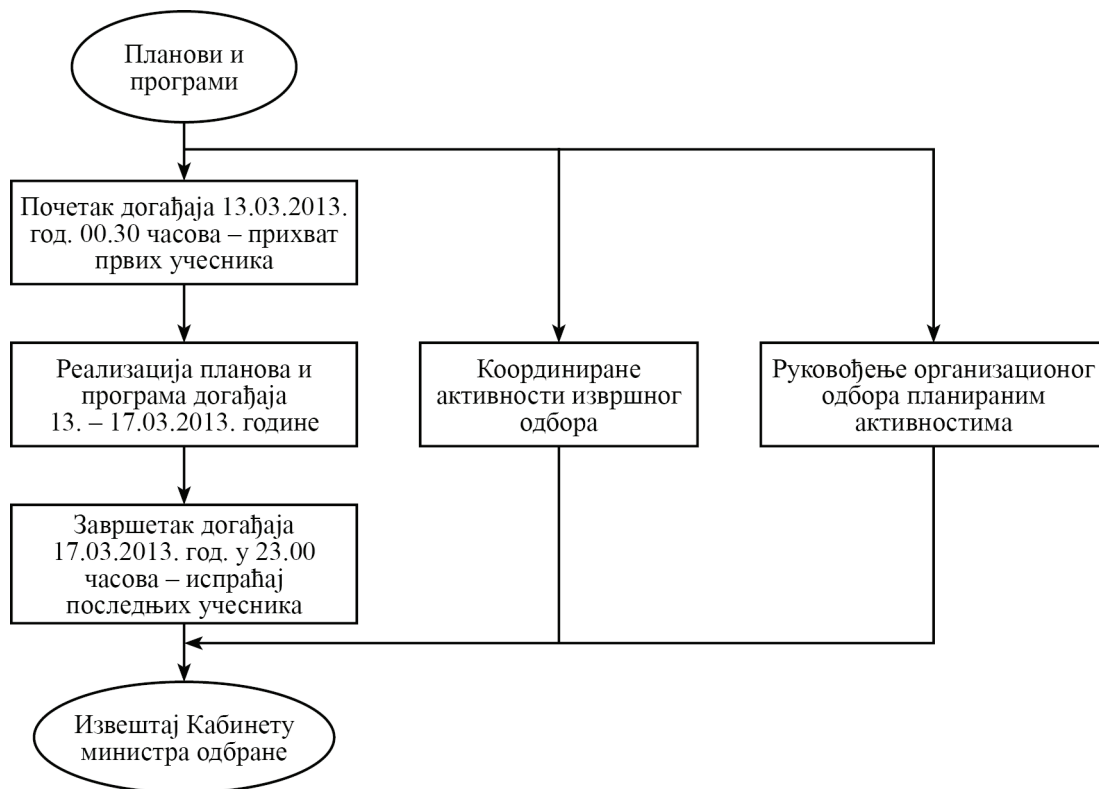
Р. бр.	Назив активности	Датум	Време	Место	Носилац	Сарађује	Одговорно лице	Ресурси
27.	Церемонија отварања	15.03.	11 ⁰⁰ -12 ³⁰	СпХ ОШ Ж.З. у Апатину	СЈБР	1. ЦО	пк Драган Ђини	
28.	Превозење мисија од Дома спортова у Апатину до 1. ЦО и „Бање Јунаковић“	15.03.	12 ³⁰ -13 ⁰⁰	1. ЦО – СпХ ОШ Ж.З. у Апатину	СЈБР	1. ЦО	мј Дубравко Марић	5 шагл-бас СО Апатин
29.	Ручак	15.03.	13 ³⁰ -14 ³⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
30	Превозење мисија од 1. ЦО до стадиона	15.03.	15 ⁰⁰ -15 ³⁰	1. ЦО – СпХ ОШ Ж.З. у Апатину	СЈБР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шагл-бас СО Апатин
31.	Тренинг и обилазак крос трасе	15.03.	15 ³⁰ -17 ⁰⁰	Стадион „Младост“			св Г. Чегар	
32.	Превозење мисија од стадиона до 1. ЦО	15.03.	17 ⁰⁰ -17 ³⁰	1. ЦО – СпХ ОШ Ж.З. у Апатину	СЈБР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шагл-бас СО Апатин
33.	Вечера	15.03.	19 ⁰⁰ -20 ⁰⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
34.	Слободно време и одмор							
35.	Вечера за шефове мисија и званице СИСМ и размена званичних поклона	15.03.	20 ⁰⁰ -23 ³⁰	Бања Јунаковић	СЈБР	СО Апатин	пп Л. Остојић	1 комби
36.	Доручак	16.03.	06 ⁰⁰ -08 ⁰⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
37.	Превозење мисија до стадиона	16.03.	08 ⁴⁵ -09 ¹⁵	Стадион ФК „Младост“	СЈБР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шагл-бас СО Апатин
38.	Реализација крос трка	16.03.	10 ⁰⁰ -13 ⁰⁰	Стадион ФК „Младост“	СЈБР	СО Апатин	св Г. Чегар	
39.	Превозење мисија на ручак	16.03.	13 ⁰⁰ -13 ³⁰	Стадион „Младост“	СЈБР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шагл-бас СО Апатин

Р. бр.	Назив активности	Датум	Време	Место	Носилац	Сарађује	Одговорно лице	Ресурси
40.	Ручак	16.03.	13 ³⁰ – 14 ³⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
41.	Превозење мисија у 1. ЦО	16.03.	14 ³⁰ – 15 ³⁰	1. ЦО	СЈР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шатл-бас СО Апатин
42.	Припрема мисија и чланова ОО за церемонију затварања	16.03.	15 ³⁰ – 17 ⁰⁰					
43.	Превозење шефова мисија на церемонију затварања	16.03.	17 ³⁰ – 18 ⁰⁰	Спортска хала ОШ »Жарко Зрењанин« у Апатину	СЈР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	1 шатл-бас СО Апатин
44.	Превозење мисија из 1. ЦО на церемонију затварања	16.03.	17 ³⁰ – 18 ⁰⁰		СЈР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шатл-бас СО Апатин
45.	Церемонија проглашења победника и свечаност затварања 55. СВП у кросу	16.03.	18 ³⁰ – 19 ³⁰		СЈР	ГШ	пк Драган Ђини	
46.	Дружење – банкет	16.03.	20 ⁰⁰ –	СпХ ОШ »Ж. Зрењанин«	СЈР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	
47.	Превозење шефова мисија у Б. Јунаковић	16.03.	24 ⁰⁰ –	Б. Јунаковић	СЈР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	1 шатл-бас СО Апатин
48.	Превозење мисија до 1. ЦО	16.03.	24 ⁰⁰ –	1. ЦО	СЈР	СО Апатин	мј Дубравко Марић	5 шатл-бас СО Апатин
49.	Слободно време и одмор							
50.	Доручак и подела ланч пакета	17.03.	04 ³⁰ – 12 ³⁰	1. ЦО	1. ЦО		мј Дубравко Марић	
51.	Испраћај мисија	17.03.	00 ³⁰ – 24 ⁰⁰	1. ЦО	СЈР	1. ЦО	пр Б. Иванова	
52.	Превозење мисија на а. Н. Тесла	17.03.	00 ³⁰ – 18 ⁰⁰	1. ЦО – а. Н. Тесла	СЈР	ГШ	кп В. Петешевић	4 аутобуса
53.	Извештавање о реализованој активности	23.03.			СЈР	1. ЦО	пк Д. Ђини	

Извођење 55. светског војног првенства у кросу

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

Схема 7. Процес извођења 55. светског војног првенства у кросу



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.

За медијско праћење такмичења акредитовано је 11 медијских кућа, а за церемонију свечаног отварања у Апатину 13 медијских кућа.

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 су редовно достављали извештаје председнику Извршног одбора. Након завршетка првенства председник извршног одбора доставио је писан извештај Кабинету министра одбране, са информацијама о ангажованим и утрошеним ресурсима, постигнутим резултатима и оствареним ефектима с обзиром на очекивања. Екстерну контролу догађаја реализовале су одговарајуће службе МО 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 краткорично и дугорочно користима 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 ВС;
- 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 допринело развоју спорта у Србији;
- оптимално коришћење природних ресурса било је у функцији заштите животне средине;
- представљена је културна, историјска и политичка слика уже и шире регије;
- презентовани су туристички потенцијали града Сомбора, општине Апатин и Специјалног резервата природе „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 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 ВС и Републике Србије за организовање великих спортских манифестација.

4. ДОПРИНОС РАДА НАУЧНИМ ИСТРАЖИВАЊИМА

Ово је један од ретких радова у области менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци Србије који се бави конкретним питањима улоге менаџмента одрживог развоја и спорта у Војсци и операционалног одређења одрживог развоја и, као такав, може допринети научним истраживањима и у теоријском и у практичном погледу.

У теоријском погледу истраживање се уклапа у постојећи теоријско-методолошки оквир одрживог развоја, спортско-научних и цивилно-војних теорија и истраживачких метода. Резултати истраживања везани за менаџмент одрживог развоја, цивилно-војну сарадњу и одрживост војног спорта чланством при CISM, њихову повезаност, сличности и разлике у поређењу са другим областима одрживог развоја и спорта приближиће спорт у Војсци, као важан и специфичан део спорта уопште, научној и стручној јавности и у Војсци и изван војне организације. Овакав допринос проширењу сазнања о одрживом развоју и спорту у Војсци може допринети истраживачким напорима за теоријско и методолошко финансирање менаџмента одрживог развоја.

Осим тога, теоријска разматрања о могућностима примене савремених метода и техника менаџмента одрживог развоја у војном спорту и извођење једног комбинованог општег модела менаџмента одрживог развоја спортских манифестација могу бити подстицај за научна интересовања у области менаџмента догађаја.

На практичном плану, аплицирање изведеног модела менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци на примеру 25. летње универзијаде, 55. светског војног првенства у кросу и 7. CISM фудсал купа за мир, које је од званичника светских цивилних и војних спортских организација оцењено као успешно, може послужити управљачким структурама у цивилном и војном спорту као мотив и разлог за изналагање сличних и бољих решења у припреми и извођењу спортских манифестација уз помоћ научних сазнања, у условима динамичних промена у области одбране и организовања оружаних снага, с једне, и јаке конкуренције на

тржишту спорта, с друге стране. Такође, предметно истраживање у области спорта у Војсци може допринети аналогним истраживањима у области менаџмента одрживог развоја и цивилно-војне сарадње уопште.

Иако је овим истраживањем обухваћен део менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци, оно може да буде од користи комплекснијим лонгитудиналним истраживањима, која би захватила више аспеката, што би омогућило реалније сагледавање научних чињеница, теорије и законитости у области одрживог развоја и спорта у Војсци. На такав начин конкретно се доприноси теоријској и језичкој терминолошкој изграђености, предметној и методолошкој одређености менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци, као посебној области одрживог развоја, спорта и наука о спорту.

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Предмет рада био је менаџмент одрживог развоја на примеру спорта у ВС сагледавањем досадашњег 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 чинилаца одрживости како би се истакла потреба таквог сагледавања спорта и Војске као нераздвојних целина.

Доследном применом свих функција и фаза модела менаџмента војних спортских 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, допринела је да се догађај организује крајње професионално на највишем нивоу уз присуство такмичара из 23 земље са пет континената. Недостатак ресурса надокнађен је уз помоћ донатора и спонзора и уз помоћ Града Сомбора и Општине Апатин. Целокупан догађај је прошао безбедно уз подршку органа јавног реда Апатина и Сомбора и припадника војне полиције.

Успешно је домаћој и међународној јавности промовисана способност припадника МО и ВС за организацију великих спортских догађаја. Извршена је промоција природног амбијента специјалног резервата природе „Горње поднавље“ 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 UNEP-а.⁸⁹ Стимулацијом и ефикасном разменом информација на локалном и националном нивоу (спортске организације, национални савези, национални Олимпијски комитет Србије, представници локалних и државних институција), као и дијалог са омладинским организацијама и невладиним организацијама, прили-

⁸⁹ United nations environment programme, програм Уједињених нација за заштиту животне средине.

ком спровођења Акционог плана такмичења употпунило је наведено спортско првенство.

У јачању друштвене свести, промоцији неформалног образовања о спорту, организацији конференција, семинара и стручног оспособљавања са темом о спорту, кампања о спортским активностима едукативног карактера ВС може имати веома активну улогу у формирању 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 акцентом на регион. Спорт, вежбање и физичко васпитање професионално оснажује људе у Војсци и на тај начин доприноси развоју заједнице. Политика спорта, програми и пракса доприносили би одрживом економском и друштвеном развоју, побољшању здравља, умањењу последица сиромаштва, социјалне искључености, спречавању социјалне изолације и сукоба у групама, развоју људског капитала, нарочито омладине, развијању колективног идентитета, чиме се олакшава колективна акција, неговању друштвених мрежа и добровољних удружења), што би га чинило вредним владиних инвестиција. Професионални менаџмент мораће да развије нове капацитете и изгради нове институције како би нас спортске активности водиле у бољи свет где има места за менаџмент одрживог развоја и еколошки отисак, политику рециклирања, минималног коришћења енергије и стављања акцента на алтернативне изворе, до садње и пошумљавања окружења. 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. Спортска манифестација је одржива када задовољава потребе данашње спортске заједнице и иде у смеру будућих спортских могућности и све то унапређењем интегритета природног и социјалног окружења од кога то зависи.

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

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), и свих других објеката који се граде на земаљској кугли, у функцији холистичког одрживог развоја.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. Aall, P., Milternberger, D. and Weiss, T.G. (2000). *Guide to IGOs, NGOs and the Military in Peace and Relief Operations*. United States, Washington, DC.: Institute of Peace.
2. Alberts, D., Papp, D. (2001). *The Information Age: An Anthology of Its Impacts and Consequences, Volume III*, Washington D.C, National Defence University Press.
3. Allen, J., O' Toole, W., McDonnel, I. I Harris, R. (2002). *Festival and Special Event Management*, 2nd edition, Queensland, Australia, John Wiley&Sons, Chapter 5.
4. Аћимовић, Д., Миленковић, В. (2008). Спортски менаџмент његово значење данас, У: Зборник радова са III Међународне конференције “Менаџмент у спорту”, Београд, Универзитет “Браћа Карић”.
5. Ахметовић, З., Бошковић, Б. и Тодоров, Д. (2010). *Војни сјорџи: Како сјорџи-ски догађаји моју ефикасно дојринети сјабиллизацију региона*. Београд, Предавање на Стратегијском семинару CISM.
6. Бал, Ф. (1996). *Моћ медија*, Београд, СЛИО.
7. Bollen, M.T.I. (2002). *Working apart together: civil–military co-operation*. PhD thesis, Wageningen in Dutch, University of Wageningen.
8. Бошковић, Б. (20.-25. септембар 2008). Односи с јавношћу и војни спорт, Софија, CISM Симпозијум.
9. Бошковић, Б. (22.-24. мај 2010). Планирање великог спортског војног догађаја, Међународна конференција „Менаџмент у спорту“, Београд, Универзитет Алфа.
10. Бошковић, Б. (2012). *Менаџмент великих сјорџи-ских догађаја*. Докторска дисертација. Нови Сад, Универзитет „EDUCONS“ Факултет за спорт и туризам.
11. Bowdin, G., McDonnel, I., Allen, W.O'Toole. (2001). *Events management*, Butterworth-Heineman.
12. Brocades Zaalberg, T.W. (2006). *Soldiers and Civil Power: Supporting or Substituting Civil Authorities in Modern Peace Operations*. Amsterdam, University Press, Amsterdam.

13. Brocades Zaalberg, T.W. (2007). *Towards a New Concept for Civil–Military Co-operation During Stabilization Operations: Reculer Pour Mieux Sauter*. The Hague, Netherlands Organization for Applied Scientific Research Report, TNO-DV 2007 IN069.
14. *CISM European Strategic plan – 2011*. (2007). Stockholm, International Military Sport Council, European Liaison Office.
15. *CISM regulations volume 1 – STATUTES*. (2004). Brussels, International Military Sports Council Headquarters Copyright.
16. Цветковић, В. (2001). *Моћ и мудрост*. Београд, Службени лист СРЈ.
17. Цветковић, В. (2005). *Социологија*. Београд, Факултет цивилне одбране.
18. Damen, R. and Olislagers, M.S.F. (2004). *Development of a Decision Framework for the Dutch Military to Inventory and Prioritize Humanitarian Tasks in a Complex Emergency*. Мастер рад, Enschede, University of Twente.
19. Дашић, Д. (2003). *Дипломатија, економска мултиплајерала и билатерала*. Београд, Универзитет БК и мултидисциплинарни центар за подстицање интеграционих процеса и хармонизацију права.
20. Drucker, P. (2005). *Управљање у новом друштву*. Нови Сад, Адиджес.
21. Дугалић, С. (2007). *Менаџмент спортиста*, Београд, Висока школа за спорт.
22. Dutch Ministries of Defence, Foreign Affairs and Economics (2005). *Reconstruction After Violent Conflict*. Ministry of Foreign Affairs, The Hague, In Dutch.
23. Ђурић, С. (2013). *Испраживање безбедности квалитативни ириситиуи*. Београд, Универзитет у Београду, Факултет безбедности.
24. Eriksson, P. (1999). Civil–military co-ordination in peace support operations: an impossible necessity?. Paper presented at *The Cornwallis Group IV: Analysis of Civil–Military Interactions workshop*. New Scotia, The Lester B. Person Canadian International Peacekeeping Training Centre.
25. Ерић, Д. (2001). *Увод у менаџмент*, Београд, Виша школа за спортске тренере.
26. ERCO strategic and bussiness plan CISM 2006-2010, Ankara, ERCO Liaison office.
27. Илић, Р. (2008). *Стратејски менаџмент*, Београд, Висока школа за спорт.

28. Гашовић, М. (2004). *Спортиски Маркетинг*, Београд, Интерма Нет.
29. Getz, D. (1997). *Event Management Tourism*, Cognizant Communication Corporation.
30. Girginov, V. (2008). *Management of Sports Development*, Oxford, Copyright Elsevier.
31. Gordon, S. (2006). The changing role of the military in assistance strategies. In V. Wheeler and A. Harmer (eds.) *Resetting the Rules of Engagement: Trends and Issues in Military–Humanitarian Relations*. Humanitarian Policy Group Briefing No. 21. London, Overseas Development Institute.
32. Hal, A. L. (2005). Empowering people, facilitating community development, and contributing to sustainable development: the social worth of sport, exercise and physical education programs, *Sport, Education and Society Vol. 10, No. 1*, USA, New York, University at Albany.
33. Хамад, К. М. (05. окт 2010). Вредности граде поверење, У: Магазин „Одбрана“, Београд, Медија центар Војске Србије.
34. International Military Sport Council (CISM), (2007). European Strategic plan-2011, Stockholm, CISM European Liaison Office.
35. Јефтић, З. (2009). Civil-military cooperation: A new function of the army. Београд, *Војно дело*, 61 (2).
36. Јефтић, З., Вуруна, М. (2009). The reform of military education in the Republic of Serbia: Possibilities, challenges, and paths of development. Београд, *Војно дело*, 61 (1).
37. Jinnong, C., Fengqin, X. (2011). Research Back and Forward of Sporting Power, *Journal of Wuhan Sports College Journal*.
38. Jones A., Kovacich G. L., Luzwick, P. G. (2002). *Global information warfare: How businesses, governments, and others achieve objectives and attain competitive advantages*. New York, Auerbach Publications.
39. Јовановић, П. (2008). *Управљање пројектом*, Београд, Висока школа за пројектни менаџмент.
40. Кастратовић, Е. (2004). *Основе менаџментѝа са менаџментѝом у спорту*, Београд, Институт за развој малих и средњих предузећа.
41. Kegley, C., Raymond, G. (1999). *How Nations Make Peace*. New York, St. Martin,s Press.

42. Кековић, З., Комазец, Н., Јефтић, З. (2011). Risks of non-military security threats relevant for the third mission of the Army of Serbia. Београд, *Војно дело*, 64 (3).
43. Коковић, Д. (1990). *Доба насиља и сјорџи*, Нови Сад, Sport's World.
44. Коковић, Д. (2004). *Сјорџи и медији*. Нови Сад, Факултет за услужни бизнис.
45. Копривица, М., (2008). *Менаџмент гојањаја*, Нови Сад, Прометеј.
46. Костадиновић, С. (2004). *Право и сјорџи*. Београд, Факултет за менаџмент у спорту БК.
47. Крсмановић, В., (2006). *Социологија сјорџи*, Београд, Факултет за менаџмент у спорту.
48. Љубојевић, Ч., Андрејевић, А. (2002). *Менаџмент гојањаја*, Нови Сад, Факултет за услужни бизнис.
49. Masterman, G. (2008). *Сјорџи менаџмент сјорџи гојањаја*, Превод са енглеског, Београд, СЛЮ.
50. Младеновић, М., Јефтић, З. (2012). Political changes and their impact on security and strategic concepts of defense. Београд, *Војно дело*, 64 (3).
51. Миладиновић, В., и Паунковић, Ц. (2012). Одрживи развој у локалним самоуправама, *Ecologica*, 19 (66).
52. Нешић, М. (2007). *Менаџмент сјорџи гојањаја*. Нови Сад, Факултет за спорт и туризам.
53. Нешић, М. (2008). *Сјорџи и менаџмент*. Нови Сад, Факултет за спорт и туризам.
54. Обрадовић М., Станковић Д., Обрадовић С. (2007), Стручни рад „Склад екологије и одрживог развоја“, ШУМАРСТВО 1-2, Београд, Шумарски факултет.
55. Огорец, М. (2005). *Војнодигломајска љракса*. Загреб, Техничка књига.
56. Паспаљ, Д. (2011). Морфолошке карактеристике и психо моторичке способности студената високе школе унутрашњих послова у функцији рјешавања проблемских ситуација. Докторска дисертација, Бања Лука, Факултет физичког васпитања и спорта.
57. Паунковић, Ц., Паунковић, Н., Милутиновић, С., Стојковић, З., Жикић, С. (2009). Програми едукације за „одрживи бизнис“ локалним заједницама земаља у транзицији, *Ecologica*, 55: стр. 480-484.

58. Paunković, J., Paunković, N., Milutinovic, S., Zikic, S. (2009). Education for Sustainable Development, Annual of the University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski", volume 50, p. 99-103.
59. Paunković, J. (2010). et al. „Sustainable implementation of Information and Communication Technology in health care—a case study of organizational and cultural factors.” *Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences* 3.3: p. 1-8.
60. Paunković, J., Baltezarević, V., and Cvetković, A. (2011), “Optimal organizational design for sustainable development projects in East Serbia.” *Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences* 4.3: p. 53-58.
61. Paunković, J., Zikic, S., and Cvetković, A. (2011). “Understanding correlation between organizational and national culture is important for sustainable use of Health Care Technologies.” *Decision making* 4: 4-5. p. 270-274.
62. Paunković J. (2014). Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method, Chapter 16, in: Clark W: Global Sustainable Communities Handbook © 2014 Elsevier Inc.
63. Peletje, Ž. (2004). The place of civil military cooperation within NATO operations. *Vojno delo*, 56 (2), стр. 68-76.
64. Перић, Б. Д., (2000). *Пројектовање и елаборирање истраживања у физичкој култури*, Београд, Фине Граф.
65. Пешић Р. (2002). „*Одрживи развој – Насћанак концепћиа одрживој развоја*“, Поглавље I, Економија природних ресурса и животне средине, Београд, Пољопривредни факултет, стр. 12-14.
66. Pucher J. (2005). Military sport as a tool to foster peace in South Eastern Europe. У: Symposium CISM, *Mantova*.
67. Пушић Љ. (2014). *Социолоија окружења*, Социолошка хрестоматија, Београд, Медитеран.
68. Раич, А., (2001). *Сћорћски менаџменић*, Нови Сад, Факултет за физичку културу.
69. Репергер, Ш., (2007). Спорт у процесима глобализације и транзиције у Европи, У: Зборник радова са II Међународне конференције „*Менаџменић у сћорћу*“, Београд, Универзитет „Браћа Карић“.

70. Rietjens, S.J.H. (2006). *Civil–military cooperation in response to a complex emergency: just another drill?*. Докторска дисертација, Enschede, University of Twente.
71. Родић, Н. (1994). Стање и потребе физичког васпитања у Војсци Југославије. У: Саопштење на научном скупу *Потребе, циљеви и њихови развојни фактори физичког васпитања у Војсци Југославије*. Београд, Управа ГШ ВЈ, ВМА, стр. 40-45.
72. Родић, Н. (1994). Утицај програма физичке обуке војника на њихове морфолошке карактеристике. У: *Прво савештовање о специјалном физичком образовању*. Београд, Полицијска академија, стр. 109-114.
73. Родић, Н. (1997). Утицај физичке способности на војничку оспособљеност. *Војно дело*, (1), стр. 99-120.
74. Rozenberga L. (2009). *CISM – a substantial stakeholder in the sport for peace movement*, Мастер рад, Brussels, CERIS.
75. Сакан, М. (2006). *Методологија војних наука*. Београд, Војноиздавачки завод.
76. Samjuel P. Hantington. (2012). *Војник и држава, Теорија и методика цивилно-војних односа*. Београд, Едиција дипломатске свеске, ЦСЕС и Дипломатска академија.
77. Scheltinga, T.A.M., S.J.H. Rietjens, S.J. de Boer and C.P.M. Wilderom (2005). Cultural conflict within civil–military cooperation: a case study in Bosnia. *Low Intensity Conflict and Law Enforcement*. 13 (1), p. 54–69.
78. Schermerhorn, J., (1996). *Management*, 5th edn., New York, John Wiley.
79. Seiple, C. (1996). *The US Military/NGO Relationship in Humanitarian Interventions*. Peacekeeping Institute Center for Strategic Leadership, US Army War College, Carlisle, PA. Inter-organisational communication in civil–military cooperation p.435.
80. Spencer C. (2007). *Sports: a tool for international relations*. Alabama, Maxwell Air Force Base.
81. Стајић, Љ. (2006). *Основи безбедности*. Београд, Драганић.
82. *Стратегија развоја спорта у Републици Србији 2009–2013*, Београд, Министарство омладине и спорта.
83. Шушњић, Ђ. (2002). *Методологија – критика науке*. Београд, Чигоја.
84. Taylor, R.S. (1991). Information use environments. In B. Dervin and M. Voigt (eds.) *Progress in Communication Science*. Ablex, Norwich, NJ. p. 173–216.

85. Tiedemann, C., (2004). Кортоне/ Италија IX Међународни CESH конгрес.
86. Тодоров Д. (2008). Јачање мира, безбедности и међународне сарадње кроз спорт. У: Зборник радова са VI скупа привредника и научника СПИН'08. Београд.
87. Тодоров, Д. (2013). *Дојринос војних сјорјских манифесјација јачању међународне војне сарадње на Балкану*. Докторска дисертација, Београд, Министарство одбране РС, Војна Академија.
88. Томић, М., (2001). *Менаџмент у сјорју*, Београд, Астимбо.
89. *Ујујсјиво о сјорјским јакмичењима у Војсци Србије*, (2009). Београд, Генералштаб Војске Србије.
90. Van den Brink, P. (2003). Social, organizational and technological conditions that enable knowledge sharing. Докторска дисертација, Delft, University of Delft.
91. Вуруна М. (2011). *Монојрафија „Здравље... више од злаја“*, Београд, Медија центар.
92. *White paper on sport*. (2007). Brussels, Commission of the European communities.
93. White R. (2004). *Sociology, Society and the Environment*, U: Robert White (ed.), Controversies in Environmental Sociology, Cambridge University Press, Превод са енглеског.
94. Zechner A. and VanMeerbeek R. (2008). *Sixty years of friendship through sport 1948–2008*. Brussels, General Secretariat CISM.
95. Zinc, T., (2010). Менаџмент промена у светским организацијама, У: CISM Strategic seminar 2011-2018, Београд, Србија 28-30 Сеп.
96. Zhang Yongbao, Shen Keyu. (2012). *Mass Sports Development Path Exploration under the Goal of Sports Power* U: Journal of Wuhan Sports College Jurnal.
97. Материјали са конгреса, састанака и симпозијума CISM.
98. Материјали са међународних конференција о менаџменту у спорту.
99. Стратегијска и нормативна докумената CISM.
100. 6th Military World Games, (2015). CISM special edition, Brussels, CISM.

Интернет извори:

1. <http://www.cism-milспорт.org>
2. <http://www.worldofevents.net>
3. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015>
4. www.undp.org/.../post-2015-development-agend

ПРИЛОЗИ

СПИСАК ТАБЕЛА, ГРАФИКА, СЛИКА И СХЕМА

Табела 1: Функције спортског менаџмента	31
Табела 2: Типологија догађаја према Donald Getz-у	34
Табела 3: Укупна издвајања за спорт у процентима	68
Табела 4: Издвајања из буџета Републике Србије за финансирање спорта	69
Табела 5: Приказ наступа на спортским догађајима из програма CISM и освојених одличја припадника ВС, од 2003. до 2015. године	100
Табела 6: Упоредни преглед мисија, циљева и принципа функционисања највиших светских спортских организација	125
График 1: Релативна заступљеност мушкараца и жена (припадника ВС) -учесника спортских догађаја из програма CISM, од 2003. до 2015. године	101
График 2: Варијабилитет издвојених фактора	104
График 3: Варијабилитет унутар првог фактора	105
График 4: Варијабилитет унутар другог фактора	106
График 5: Варијабилитет унутар трећег фактора	107
График 6: Варијабилитет унутар четвртог фактора	108
График 7: Варијабилитет унутар петог фактора	109
График 8: Варијабилитет унутар шестог фактора	110
График 9: Варијабилитет унутар седмог фактора	111
График 10: Варијабилитет унутар осмог фактора	112
Слика 1: Приказ бенефита улагања у спорт	55
Слика 2: Војни спорт у Републици Србији	102
Схема 1: Континуитет процеса планирања	129
Схема 2: Утврђивање стратегијске опције менаџмента одрживог развоја на примеру спорта у Војсци техником SWOT анализе	132
Схема 3: Процедуре и опште фазе менаџмента одрживог развоја спорта у Војсци (ОРСВ)	134
Схема 4: WBS техника	138

Схема 5: Креирање плана по методу PRINCE.....	145
Схема 6: Процес контролисања великог спортског војног догађаја	148
Схема 7: Процес извођења 55. Светског војног првенства у кросу.....	159
Извештај председника организационог одбора 55. светског војног првенства у кросу генералног секретара CISM и председника спортске комисије CISM о одржаном догађају	176
Табеле Прилози	
Табела 1: Варијабилитет целокупног система варијабли	189
Табела 2: Склоп и структура предикторских варијабли – Pattern Matrix.....	190
Табела 3: Интеркорелација предикторских фактора.....	191
Табела 4: Униваријантна анализа варијансе – ANOVA – држава испитаника.....	192
Табела 5: Униваријантна анализа варијансе – ANOVA – образовање испитаника	193
Табела 6: Униваријантна анализа варијансе – ANOVA – статус у спортском догађају	195

ИЗВЕШТАЈ ПРЕДСЕДНИКА ОРГАНИЗАЦИОНОГ
ОДБОРА 55. СВЕТСКОГ ВОЈНОГ ПРВЕНСТВА У КРОСУ,
ГЕНЕРАЛНОГ СЕКРЕТАРА CISM И ПРЕДСЕДНИКА
СПОРТСКЕ КОМИСИЈЕ CISM О ОДРЖАНОМ ДОГАЂАЈУ



International Military Sports Council
Conseil International du Sport Militaire
Consejo Internacional del Deporte Militar
المجلس الدولي للرياضة العسكرية

Report on a World Military Championship

Distribution List:

- CISM President
- CISM Secretary General
- CISM Vice-Presidents
- President of Planning Commission
- President of Sports Commission
- President of Sports Medicine Commission
- President of Women in CISM Commission
- Concerned PCSC

55th World Military Cross-Country Championship

Date:	13-17 March 2013
City / place:	Apatin
Organizing nation:	Serbia

The undersigned authorities confirm the accuracy of their own part of this report.

Chief of Organizing Committee / Chief of Delegation **PART 1**
Rank, surname and given name: **Col Dragan Djini**.....

Signature:

President of CISM Sport Committee **PART 2**
Rank, surname and given name:

Signature:

Official CISM Representative **PART 3**
Rank, surname and given name:

Signature:

PART I: ORGANIZING COMMITTEE

1. Organizational Information**1.1. List of participating nations****1.1.1. Nations with number of officials, athletes and referees**

#	Nation		Officials		Athletes		Referees	
	Abbreviation	Complete Name	Men	Women	Men	Women	Men	Women
1	ALG	ALGERIA	5	0	12	0	0	0
2	GER	GERMANY	4	0	9	0	0	0
3	BRN	BAHRAIN	4	0	9	5	0	0
4	BEL	BELGIUM	3	0	4	0	0	0
5	BIH	BOSNIA & HERZEGOVINA	3	0	4	0	0	0
6	BRA	BRAZIL	4	1	11	5	0	0
7	CAN	CANADA	2	0	8	4	0	0
8	UAE	UNITED ARAB EMIRATES	5	0	12	0	0	0
9	ECU	ECUADOR	2	0	4	0	0	0
10	ESP	SPAIN	2	0	10	4	0	0
11	USA	UNITED STATES OF AMERICA	4	0	12	4	0	0
12	FRA	FRANCE	4	1	12	5	0	0
13	LIB	LEBANON	3	0	6	0	0	0
14	MKD	Former Yougoslav Rep. of MACEDONIA	3	0	5	4	0	0
15	MAR	MOROCCO	6	0	10	5	0	0
16	NED	NETHERLANDS	2	0	3	2	0	0
17	POL	POLAND	2	0	6	3	0	0
18	SWE	SWEDEN	1	0	0	2	0	0
19	SUI	SWITZERLAND	4	0	11	0	0	0
20	TUR	TURKEY	2	0	7	0	0	0
21	VEN	VENEZUELA	4	0	12	5	0	0
22	SRB	SERBIA	1	0	4	4	12	7
TOTAL			70	2	171	52	12	7

1.1.2. Observer nations

1.....2.....3.....4.....5.....6.....

1.1.3. Complete list of participants

In appendix: complete list of participants, in electronic version and per nation (mission)

1.2. List of military and civilian authorities responsible for the championship

- Col Dragan Djini, Chair of the Organizing Committee, CoD,
- Lt Col Lazar Ostojic, Commander of the 1st Training Center, CoEC,
- Lt Col Dragan Todorov, 1st Coordinator EC,
- Mr. Dr Zivorad Smiljanic, Mayor of Apatin,
- StSgt Goran Cegar, 2nd Coordinator EC,
-
-
-

1.3. Communication, Public relation, Media coverage

In appendix: CR-ROM with pictures and Press files.

Internet site: yes **X** no

Complete address: www.

Cyber corner: yes no **X**

Press conference: yes **X** no

Number of participants:

Information session: yes **X** no

Video/DVD tape yes **X** no

1.3.1. Special requirements after the competition

It is mandatory that CISM to be supported as soon as possible with:

- Press file article in electronic version;

- Appreciation of the organization and friendship through sport activities (CISM values);

Very good reflection concerning actions of strengthening international military cooperation

- Photos in electronic version (must be accompanied with their description: what, who, when and where);

handled to CoD and CISM authorities before a departure

- The speeches of the high authorities and personalities during the opening and closing ceremony;

Minister of Defence of the Rep. of Serbia Mr. Aleksandar Vucic

- Media coverage (list of national/local press organizations present during the events):

Sport's Journal, Magazine ODBRANA, National TV RTS1, TV Apatin, NIRA movie production

1.4. Disciplinary problems and respect on the CISM regulations

Please specify the nation, the dates, and enclose copies of documents related to the reported infraction.

1.4.1. Respect of the commitments set in the preliminary and final agreements

- Late withdrawal from participation:

IND

- Arrival before the planned date:

UAE, VEN,

- Late arrival of an expected mission:

No

- Arrival of an unexpected mission:

No

- Absence of a mission without notification:

No

- Early departure:

No

- Late departure:

MAR

2. Sport Information

2.1. Final results



**International Military Sports Council
Conseil International du Sport Militaire
Consejo Internacional del Deporte Militar**

المجلس الدولي للرياضة العسكرية

Report on a World Military Championship

Distribution List:

- CISM President
- CISM Secretary General
- CISM Vice-Presidents
- President of Planning Commission
- President of Sports Commission
- President of Sports Medicine Commission
- President of Women in CISM Commission
- Concerned PCSC

55th World Military Cross-Country Championship

Date:	13-17 march 2013.....
City / place:	Apatin
Organizing nation:	Serbia.....

The undersigned authorities confirm the accuracy of their own part of this report.

Chief of Organizing Committee / Chief of Delegation **PART 1**

Rank, surname and given name:

Signature:

President of CISM Sport Committee **PART 2**

Rank, surname and given name: Col. Vincenzo Parrinello.....

Signature:

Official CISM Representative **PART 3**

Rank, surname and given name:

Signature:

Foreword:

This document is intended to provide the CISM General Secretariat with informative and valuable information on most aspects of the Championship.

The authority responsible for the collection of all the information and the forwarding to the CISM General Secretariat is the **Official CISM Representative**. This report must be filled in by the 3 involved authorities separately. The information will be carefully analyzed, and any of the involved above signed authorities will be kept informed on any further possible action.

Before sending this report and the foreseen attachments, we recommend you to use the following Checklist to make sure that all the information which must be sent to the General Secretariat are included:

A. Participants:

- € Complete list of participants in electronic version.
- € Preliminary Agreement and Final Entry of the nations which did not respect their commitments.

B. Sport

- € Complete book of results.
- € Request for the ratification of a CISM World Record (when necessary).
- € Reports on a protest + decision of the Technical / Appeal Jury (+ money when necessary).

C. Anti Doping Information

- € Record sheets of each athlete tested.
- € Copies of the medical certificates presented by the athletes (when occurred).
- € Complete address of the Laboratory (IOC/WADA Accredited) and name of the responsible doctor.

D. Miscellaneous

- € CD-Rom with pictures and press files.

PART 2: PRESIDENT OF CISM SPORT COMMITTEE

1. Sport information

1.1. World Records

No World Record was fixed

1.2. Respect of the sports regulations (Fair-play)

The CISM sport regulation was respected

1.2.1. Officials and athletes attitude

The attitude of the athletes was excellent throughout the whole WMC. The atmosphere was harmonious between the countries and all the participants. The spirit of “friendship Through Sport” was really concrete.

1.2.2. General fair-play

All the officials, teams and participants attending the WMC were in a wonderful friendship atmosphere especially during the races.

1.2.3. Fair-play award

None

1.3. Incidents (protests and others)

No protests was done

1.3.1. Composition of the Technical Jury

Adchilliard (FRA)

Abdulla Karan (UAE)

Daigo Medina (VEN)

2. CISM Sport Committee

2.1. CSC members present at the championship

Col. Vincenzo Parrinello (ITA) President

Lt.Col. Matthew Zuber (USA) Vice President of track and field

V.B. Vittorio Di Saverio (ITA) Secretary member

2.2. CSC members absent with notification

None

2.3. CSC Members absent without notification

Lt. Col Satyaurat Sheoran (IND)

Cap. Lotfi Bonguerra (TUN)

Lt. Inga Dauskane (LAT)

2.4. New candidates for membership in the CSC

None

3. Sports Regulations

3.1. Latest edition of the sports regulations in force

- Year: 2009

- Languages: English French Spanish Arabic

- Do these regulations comply with the texts applied by the International Federations?

-

YES NO

3.2. Foreseen changes of the regulations

None

- Are there foreseen modifications?

YES NO

- When will the new regulations come into force?

- Which language will prevail?

English French Spanish Arabic

4. Conclusions

The event under the technical and logistical aspect was organised excellently. Under the media point of view, many effective initiative were taken in order to make this event a great moment of visibility for the military sport organisation.

In reference to the score and in accordance with the official invitation that was sent to the countries (score calculated on the 4 best time athletes), during the technical meeting, after consultation with the President Vincenzo Parrinello, Vice President Col. Matthew Zuber and the Secretary V.b. Vittorio Di Saverio, it was decided that the score for the long cross men race was to be taken on the 4 and not on the 6 best time scores, as foreseen by the CISM regulation.

In my capacity as President of CISM Cross-Country Committee, I was addressed by several Chief of Missions according to the low standard of conditions of accommodation for the athletes and I personally noticed that during their awarding ceremonies some athletes were dressed in sport suits or in jeans and not in military uniform. I will not go more into this issue as it is an issue to be faced in the Official CISM Representative's part (part3).

5. Suggestions for the future

Despite the very difficult financial situation of many countries, it is very important for the future WMCs to carry out several SITE VISITS to the hosting locations in order to verify the working process and to assure the best technical and organizational success of the event.



**International Military Sports Council
Conseil International du Sport Militaire
Consejo Internacional del Deporte Militar**

Report on a World Military Championship

Distribution List:

- | | |
|------------------------------------|---|
| - CISM President | - President of Sports Commission |
| - CISM Secretary General | - President of Sports Medicine Commission |
| - CISM Vice-Presidents | - President of Women in CISM Commission |
| - President of Planning Commission | - Concerned PCSC |

55th World Military Cross-Country Championship	
Date:	13 - 17 Mar 2013
City / place:	Apatin
Organizing nation:	Serbia

The undersigned authorities confirm the accuracy of their own part of this report.

Chief of Organizing Committee / Chief of Delegation **PART 1**

Signature:

President of CISM Sport Committee **PART 2**
Rank, surname and given name:

Signature:

Official CISM Representative **PART 3**
Rank, surname and given name: Lt. Col. Abdulhakeem Alshino

Signature: 

PART 3: OFFICIAL CISM REPRESENTATIVE

1. Protocol and official ceremonies

List of the Protocol and Official Ceremonies which you attended:

- Preliminary Meeting
- Opening Ceremony
- Dinner Hosted by organizing committee

2. Disciplinary problems

Be as precise as possible and give details on actions taken on the spot (if so).

- Irrespective behavior of athletes and/or officials during the competitions

Nil

- Irrespective behavior of athletes and/or officials outside competitions

Nil

- Material degradations caused by athletes and/or officials in the sport venues

Nil

- Material degradations caused by athletes and/or officials in the accommodation places

Nil

- Lack of respect of the military standards (uniforms, etc.)

In accordance with CISM Regulations, and Article 6.3, Volume 1, athletes may wear national track suits for medal presentations; however, whenever possible, military uniforms should be worn.

3. Respect of the CISM Regulations

3.1. Conditions of accommodation for the officials and athletes

Great hospitality, but still I think we need to have better administrative and accommodation standards for all military championships.

3.2. Conditions of sport venues

Good venue for athletes, referees, officials and spectators alike. Once again, all requirements were met, and any areas of concern were dealt immediately. The competition itself went off without problems: the referees did an outstanding job. The rest of the competition management team turned the paperwork around very quickly; the announcers added an enthusiastic atmosphere at the venue.

4. Jury of Appeal

4.1. Composition

- Chairman
- Member
- Member
- Member

4.2. Protests and Final Decisions

Nil

5. Anti-Doping Commission

5.1. Composition

- Chairman
- Member
- Member

5.2. Testing

In accordance with CISM Regulations, tests were conducted, at random. The doping control team at the venue was very efficient and all procedures were correctly followed.

6. Other Remarks

I have to say that the Organizing committee achieved the goal of friendship through sports

7. Conclusions

This was an exceptional Championship, while there were some initial problems, these were in the areas of logistics and administration, and they were all solved as soon as they were identified. The organizing committee was very friendly and did their best to make the championship an unforgettable one.

8. Suggestions for the future

CISM should reconsider the standards of accommodation in all military championships.

Табела 1. Варијабилитет целокупној сисџема варијабли

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	8,759	28,255	28,255	8,759	28,255	28,255	4,624
2	2,374	7,659	35,913	2,374	7,659	35,913	5,546
3	1,945	6,273	42,186	1,945	6,273	42,186	4,647
4	1,904	6,141	48,327	1,904	6,141	48,327	3,823
5	1,492	4,812	53,139	1,492	4,812	53,139	3,947
6	1,254	4,047	57,186	1,254	4,047	57,186	3,650
7	1,133	3,655	60,841	1,133	3,655	60,841	3,814
8	1,069	3,450	64,291	1,069	3,450	64,291	3,440
9	,928	2,993	67,284				
10	,905	2,919	70,202				
11	,883	2,848	73,050				
12	,758	2,445	75,496				
13	,701	2,263	77,758				
14	,632	2,039	79,797				
15	,627	2,024	81,821				
16	,573	1,848	83,669				
17	,534	1,722	85,391				
18	,498	1,607	86,998				
19	,483	1,557	88,555				
20	,439	1,416	89,972				
21	,397	1,282	91,253				
22	,356	1,149	92,403				
23	,339	1,095	93,497				
24	,331	1,066	94,564				
25	,301	,972	95,536				
26	,294	,949	96,485				
27	,264	,850	97,336				
28	,229	,738	98,074				
29	,211	,679	98,753				
30	,199	,643	99,396				
31	,187	,604	100,000				

Табела 2. Склоп и структура предикторских варијабли – Pattern Matrix

РБ ПИТАЊА	ФАКТОРИ							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,776							
2	,771							
3	,677							
4	,558							
5	,521					,355		
6		,824						
7		,812						
8		,634						
9		,625						
10			,875					
11			,703	,345				
12			,656					
13			,360					
14				,782				
15	,300			,659				
16				,634				
17				,412				
18					,832			
19					,784			
20					,711			
21						,796		
22						,633	,378	
23	,309		,310			,599		
24						,584	,338	
25			,304				,712	
26							,657	
27		,339					,505	
28							,320	
29								,859
30								,706
31							,442	,499

Табела 3. Интеркорелација предикторских фактора

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,000							
2	,318	1,000						
3	,325	,484	1,000					
4	,248	,360	,259	1,000				
5	,357	,355	,260	,092	1,000			
6	,178	,345	,254	,248	,162	1,000		
7	,245	,307	,128	,187	,267	,203	1,000	
8	,236	,263	,349	,111	,270	,252	,275	1,000

Табела 4. Униваријантна анализа варијансе – ANOVA

Држава испитаника

		Н	АС	СД	МИН	МАКС	F	р
Фактор 1	Србија	165	-,01	1,01	-4,12	1,82	,174	,677
	Друга земља	37	,06	,93	-1,53	1,53		
	Укупно	202	0E-7	1	-4,12	1,82		
Фактор 2	Србија	165	,03	1,01	-6,22	2,22	1,244	,266
	Друга земља	37	-,16	,92	-2,57	1,77		
	Укупно	202	0E-7	1	-6,22	2,22		
Фактор 3	Србија	165	,024	1	-4,01	2,24	,532	,466
	Друга земља	37	-,11	1	-2,11	2,10		
	Укупно	202	0E-7	1	-4,01	2,24		
Фактор 4	Србија	165	-,09	,96	-3,30	2,21	7,196	,008
	Друга земља	37	,39	1,07	-1,53	2,39		
	Укупно	202	0E-7	1	-3,30	2,38		
Фактор 5	Србија	165	,01	1,03	-4,78	2,06	,050	,823
	Друга земља	37	-,033	,88	-2,01	1,44		
	Укупно	202	0E-7	1	-4,78	2,06		
Фактор 6	Србија	165	-,027	1,01	-3,72	2,10		
	Друга земља	37	,12	,96	-3,34	1,77		
	Укупно	202	0E-7	1	-3,72	2,10		
Фактор 7	Србија	165	-,01	1,02	-3,22	2,20		
	Друга земља	37	,033	,90	-2,20	1,57		
	Укупно	202	0E-7	1	-3,22	2,20		
Фактор 8	Србија	165	-,33	,72	-2,02	,95		
	Друга земља	37	1,47	,68	-1,10	2,05		
	Укупно	202	0E-7	1	-2,02	2,05		

Легенда: Н – број испитаника; АС- аритметичка средина групе; СД - стандардна девијација аритметичке средине; Мин - минималне вредности; Макс – максималне вредности, F – вредност F теста ANOVA, р – статистичка значајност F теста ANOVA.

Табела 5. Униваријантна анализа варијансе – ANOVA

Образовање исцјеника

		Н	АС	СД	МИН	МАКС	F	p
Фактор 1	ПОФ или ССС	76	-,047	1,08	-4,12	1,82	,596	,618
	Оф или ВСС	79	,083	1,01	-3,10	1,78		
	Мастер	32	,031	,80	-1,84	1,49		
	Доктор наука	15	-,26	,90	-1,66	,94		
	Укупно	202	0Е-7	1	-4,12	1,82		
Фактор 2	ПОФ или ССС	76	,021	,95	-2,23	2,22	,053	,984
	Оф или ВСС	79	-,02	1,10	-6,22	1,73		
	Мастер	32	-,021	1,01	-3,33	1,30		
	Доктор наука	15	,07	,62	-,65	1,28		
	Укупно	202	0Е-7	1	-6,22	2,22		
Фактор 3	ПОФ или ССС	76	,056	1,05	-4,01	1,96	,450	,717
	Оф или ВСС	79	-,03	1	-3,07	2,24		
	Мастер	32	,06	,83	-1,49	2,10		
	Доктор наука	15	-,24	1,04	-2,25	,93		
	Укупно	202	0Е-7	1	-4,01	2,24		
Фактор 4	ПОФ или ССС	76	-,23	1,13	-3,30	2,38	3,788	,011
	Оф или ВСС	79	-,01	,93	-2,69	1,73		
	Мастер	32	,33	,84	-1,43	2,21		
	Доктор наука	15	,48	,63	-,79	1,03		
	Укупно	202	0Е-7	1	-3,30	2,38		
Фактор 5	ПОФ или ССС	76	,03	,91	-2,83	1,73	,769	,513
	Оф или ВСС	79	,042	,99	-3,95	2,06		
	Мастер	32	-,24	1,20	-4,78	1,67		
	Доктор наука	15	,13	1,02	-2,17	1,05		
	Укупно	202	0Е-7	1	-4,78	2,06		
Фактор 6	ПОФ или ССС	76	-,021	1,08	-3,72	1,77	1,823	,144
	Оф или ВСС	79	-,11	,98	-2,47	1,86		
	Мастер	32	,086	,97	-1,94	2,10		
	Доктор наука	15	,52	,55	-,71	1,6		
	Укупно	202	0Е-7	1	-3,72	2,10		
Фактор 7	ПОФ или ССС	76	-,17	,99	-3,22	1,57	1,214	,306
	Оф или ВСС	79	,077	1,03	-2,21	2,20		
	Мастер	32	,15	1,02	-2,17	1,94		
	Доктор наука	15	,12	,78	-1,43	1,21		
	Укупно	202	0Е-7	1	-3,22	2,20		

	Н	АС	СД	МИН	МАКС	F	p
ПОФ или ССС	76	,89	,74	-,52	2,05	116,190	,000
Оф или ВСС	79	-,19	,51	-1,18	1,40		
Фактор 8							
Мастер	32	-,84	,58	-1,72	,91		
Доктор наука	15	-1,68	,22	-2,01	-1,09		
Укупно	202	0E-7	1	-2,02	2,05		

Легенда: Н – број испитаника; АС- аритметичка средина групе; СД - стандардна девијација аритметичке средине; Мин - минималне вредности; Макс – максималне вредности, F – вредност F теста ANOVE, p – статистичка значајност F теста ANOVE.

Табела 6. Униваријантна анализа варијансе – ANOVA

Ситишус у ситорџском догађају

		Н	АС	СД	МИН	МАКС	F	p
Фактор 1	Менаџмент	49	,052	,93	-2,10	1,67	,237	,789
	Непосредни учесник	76	-,061	,98	-3,10	1,82		
	Такмичар	77	,027	1,07	-4,12	1,78		
	Укупно	202	0E-7	1	-4,12	1,82		
Фактор 2	Менаџмент	49	-,11	,92	-3,33	1,28	,766	,466
	Непосредни учесник	76	-,030	1,09	-6,22	1,77		
	Такмичар	77	,10	,96	-2,57	2,22		
	Укупно	202	0E-7	1	-6,22	2,22		
Фактор 3	Менаџмент	49	,11	,96	-2,25	2,23	,698	,499
	Непосредни учесник	76	,031	,85	-1,68	1,64		
	Такмичар	77	-,01	1,15	-4,01	2,21		
	Укупно	202	0E-7	1	-4,01	2,24		
Фактор 4	Менаџмент	49	,24	,90	-2,07	2,14	2,198	,114
	Непосредни учесник	76	-,14	,95	-2,61	2,38		
	Такмичар	77	-,010	1,08	-3,30	2,23		
	Укупно	202	0E-7	1	-3,30	2,38		
Фактор 5	Менаџмент	49	,0	,96	-2,17	1,84	,293	,746
	Непосредни учесник	76	-,03	1,02	-4,78	2,06		
	Такмичар	77	-,03	1,01	-3,94	1,59		
	Укупно	202	0E-7	1	-4,78	2,06		
Фактор 6	Менаџмент	49	,08	,93	-2,05	2,10	,470	,626
	Непосредни учесник	76	-,08	,98	-2,34	1,77		
	Такмичар	77	,02	1,06	-3,72	1,86		
	Укупно	202	0E-7	1	-3,72	2,10		
Фактор 7	Менаџмент	49	-,001	,94	-2,17	1,94	,108	,898
	Непосредни учесник	76	-,037	1,09	-3,22	2,20		
	Такмичар	77	,038	,94	-2,26	1,91		
	Укупно	202	0E-7	1	-3,22	2,20		
Фактор 8	Менаџмент	49	-1,19	,51	-2,01	,30	222,845	,000
	Непосредни учесник	76	-,18	,36	-1,01	1,49		
	Такмичар	77	,9	,72	-,66	2,05		
	Укупно	202	0E-7	1	-2,01	2,05		

Легенда: Н – број испитаника; АС- аритметичка средина групе; СД - стандардна девијација аритметичке средине; Мин - минималне вредности; Макс – максималне вредности, F – вредност F теста ANOVA, p – статистичка значајност F теста ANOVA.