

Pregledni rad

UDK 005:[796/799:725.8

DOI 10.7251/BLCMES1801203B

COBISS.RS-ID 7634200

INVESTICIJE I EKONOMIČNOST GRADNJE SPORTSKIH OBJEKATA ZA MEĐUNARODNA SPORTSKA NADMETANJA

Rade Biočanin, Danislav Drašković¹

Rezime:

Sportski objekat je građevina, odnosno prostor (građevinski objekat, odnosno deo ili uređena površina), namenjen sportskim aktivnostima, koji ima prateći prostor (sanitarni, garderobni, spremišni, gledališni) i ugrađenu opremu (građevinsku i sportsku). Sport nije sam sebi cilj, on je sredstvo obrazovanja, vaspitanja, zabave, mode, statusnog simbola, egzistencije i biznisa. Svaki sportski događaj je ekonomski, prostorno, vremenski i kadrovski determinisan. Ima određen početak, trajanje, precizno definisane termine i sam završetak događaja. Završetak sportskog događaja najčešće predstavlja njegov vrhunac i podrazumeva posebnu ceremoniju zatvaranja manifestacije, ali i trenutak za najavu nove. U sportu je svaki završetak sportskog nadmetanja ujedno i početak novog izazova za države učesnice brojnih sportskih manifestacija na planeti Zemlji. Veliki sportski događaji podrazumevaju najveće svetske manifestacije koje su definisane brojem takmičara i posetilaca, ostvarenim prihodom i psihološkom odrednicom – događaj koji se mora videti ili događaj koji se ne može propustiti. Sportska nadmetanja, rezultati, podvizi i spektakli su inspirisali autore ovog naučno-stručnog rada, da predstavljaju svoja mišljenja, interesovanja, zapažanja i istraživanja na velike investicije, ekonomske instrumente i moć država organizatora velikih takmičenja, da ostvare svoje grandiozne ciljeve, posebno u narednom periodu (Rusija, Katar). Naravno, autori ovog rada očekuju aktivnost ostalih učesnika naučnog skupa, koliko se oni slažu sa ovim razmišljanjima, ocenama i procenama.

Ključne reči: *sportski objekti, investicije, sportska nadmetanja, ekonomska isplativost, ekobezbednost, održivost objekata*

INVESTMENTS AND COST OF CONSTRUCTION OF SPORTS FACILITIES FOR INTERNATIONAL SPORTS EVENTS

Abstract:

The sports facility is a building or space (building structure or part or decorated surfaces), for sports activities, which has a trailing space (sanitary, dressing, storage, auditorium) and installed equipment (construction and sports). Sport is not an end in itself, it is a means of education, education, entertainment, fashion, status symbols, livelihood and business. Each sporting event is the economic, spatial, temporal and personnel determined. It has a definite beginning, duration, precisely defined terms and the very end of the event. Completion sporting event usually presents its peak and includes a special closing ceremony of the event, but also a moment for

¹ Akademik prof. dr Rade Biočanin, prof. dr Danislav Drašković, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik, BiH

the announcement of the new. In sports, the completion of each sports competition also marked the beginning of a new challenge for the countries-participants of numerous sporting events on the planet Earth. Large sporting events include the world's largest events that have defined the number of participants and visitors, revenues and psychological determinants - an event that has to be seen or an event not to be missed. Sporting events, results, accomplishments and spectacles inspired the authors of this scientific and professional work, to present their opinions, interests, observations and research on major investments, economic instruments and the power of state-organizers of major competitions, to realize their grandiose goals, particularly in the following period (Russia, Qatar). Of course, the authors of this work are expected activity of other participants of the scientific conference, how much they agree with these opinions, expectations and assessments.

Key words: sports facilities, investments, sporting events, economic viability, ecological security, sustainability of buildings are located

Uvod

Sport kao delatnost od javnog interesa zauzima značajno mesto u gotovo svakoj državi Zapadnog Balkana, Evrope i sveta. Finansijska i druga učešća u području sporta kroz budžete na svim nivoima, određivanje pravnih lica u sportskoj delatnosti, poreske olakšice i drugo, značajna su i važna pitanja u svim zemljama, bez obzira na status i odnose NVO i sportskih asocijacija.

Polazeći od značaja sporta za zdravlje i kvalitet života, socijalnu integraciju, međunarodni prestiž i afirmaciju, nacionalni ponos, osećanje pripadnosti, moral i druge vrednosti od opšteg interesa, u želji da ne samo održi, već i otvori nove perspektive razvoja sporta, neophodno je da država učestvuje u stvaranju uslova i to dobro osmišljenim sistemom uređivanja stručnih, organizacionih i upravljačkih zadataka, kako na lokalnom, tako i na državnom nivou. Takođe treba istaći da međunarodno postignuti sportski rezultat doprinosi međunarodnoj promociji države, odnosno vrhunski sportski uspeh u razvijenom svetu ima posebnu proizvodnu cenu i ekonomski efekat.

U postmodernom ambijentu svet se nalazi pred novim izazovima, kako očuvati zdravlje, kvalitet života i kvalitetnu životnu sredinu. Mnogo se toga promenilo, posebno u razvijenim državama sveta, a bolji životni standard produžio je vek života, smanjio broj bolesti, posebno onih koje su najčešće prisutne u našem podneblju: debljina, bolesti srca i krvnih sudova, šećerna bolest, karcinomi i osteoporoza.

S druge strane, u savremenom životu, u eri masovne vožnje automobila, kompjuterske tehnike, igraonica, kafića, kladionica, sve je manje kretanja u prostoru i vremenu, trošenja energije koja je bitna isto koliko i kvalitet unosa dobre hrane.

Danas smo svedoci sve veće profesionalizacije u skoro svim vrstama sporta, u svrhu postizanja vrhunskih rezultata, basnoslovne zarade i materijalne dobiti, a kao da smo zaboravili na duh olimpizma „Važno je učestvovati“ uz povećanje pritiska na mlade s porukom „Važno je pobediti“.

Kroz retrospektivu ranijih godina vidimo da su oblasti sporta izazvale najveće interesovanje korisnika. Dosadašnji rezultati su interesantni, neki očekivani, mada ima i dosta iznenađenja, tako da smo upravo zbog toga odlučili da ove informacije podelimo sa učesnicima skupa o sportu i čitaocima zbornika.

Mnoge majke, kada kažu „bavljenje sportom”, ipak ne misle na vrhunske sportiste, koji postižu neverovatne rezultate i umeju da nas do neba obraduju svojim klupskim i reprezentativnim sportskim uspesima. Misle na male, svakodnevne pobede naše dece, koje se sastoje u tome da postanu i ostanu zdravi, da steknu zdrave navike, koje će ih pratiti kroz život. Za njih nema veće pobede od one „da je moja šestogodišnjakinja Sara tužna ako moramo da propustimo neki trening”. Zato je, između ostalog, **neopisivo mnogo važno da se deca od ranog detinjstva bave sportom.**

Sport i turizam danas predstavljaju svetske trendove, a može se reći da su oba fenomena bila opšteprihvaćena još u antičkoj Grčkoj.

- oko 10% ukupnog turističkog prometa,
- vrednost prometa u visini od 51 milijarde dolara,
- preko 40 miliona noćenja u hotelima,
- od 2010. godine – industrija sportskog turizma (oko 600 milijardi dolara godišnje),
- čini oko 14% ukupnog prometa ostvarenog u turizmu,
- godišnji rast industrije sportskog turizma iznosi i više od 10%,
- broj odlazaka na elitna takmičenja se svake godine značajno uvećava.

Sportski turizam obuhvata sve vrste aktivnog i pasivnog učešća u sportskim aktivnostima do kojih dolazi povremeno ili redovno iz nekomercijalnih ili poslovno komercijalnih razloga, a za koje je neophodan odlazak iz mesta stalnog boravka ili radne sredine².

Postoje tri kategorije sportskog turizma:

1. Posmatranje sportskih događaja (Sports Event Tourism);
2. Poseta atrakcijama vezanim za sport (Celebrity and Nostalgija Sport Tourism);
3. Aktivno učešće (Active Sport Tourism).

Karakter sportske aktivnosti i sportske delatnosti, koji se ogleda u multidisciplinarnosti i interdisciplinarnosti, zahteva znatno viši stepen naučnih i stručnih informacija nego što je to bio slučaj u prošlosti. To je stvorilo potrebu da se menadžment više i sistematičnije bavi problemima savremene sportske prakse koji korespondiraju sa ostvarenjem vrhunskog sportskog rezultata. Tako su nastale posebne oblasti u okviru menadžmenta u sportu – menadžment sportskih objekata i menadžment sportskih projekata koji se bave planiranjem, projektovanjem i finansiranjem izgradnje i tekućeg poslovanja sportskih objekata, projektovanjem i organizovanjem trenažnih i poslovnih procesa, vođenjem tih aktivnosti i kontrolom širokog spektra učesnika, procesa i podelemenata ovih sistema³.

Sportski objekat je građevina, odnosno prostor (građevinski objekat, odnosno njegov deo ili uređena površina), namenjen sportskim aktivnostima koji ima prateći prostor (sanitarni, garderobni, spremišni, gledališni) i ugrađenu opremu (građevinsku i sportsku). Definišemo ih kao ukupnost nepokretnih objekata (stvari) koji su neophodni za određenu sportsku aktivnost, nezvano za to da li su objekti građeni za za tu namenu ili za određeno

2 Prema Gibsonu (1998) pod sportskim turizmom se podrazumeva napuštanje mesta stalnog boravka radi posmatranja sportskih događaja (velika sportska takmičenja poput Olimpijskih igara, Svetskog fudbalskog prvenstva, poznatih teniskih turnira i dr.).

3 Svetski sportski kongres koji je održan u Arnhemu 2002.g. u organizaciji Međunarodnog olimpijskog komiteta doneo je Deklaraciju koja ističe; „Sportska zajednica se suočava s novim društvenim izazovima poput javnog zdravlja, pravednosti, tolerancije i očuvanja okoline, koji traže razuman odgovor masovnog i elitnog sporta.” *Želimo li živeti u civilizovanom društvu i društvu u kojem vladaju odgovornosti za budućnost naše dece, moramo delovati i posvetiti se omasovljenju sporta, jer to na kraju predstavlja korist i za pojedinca i za društvo u celini.*

vreme služe sportskoj svrsi. To su resursi proizvodnje sportskih i rekreativnih programa koji obuhvataju sve prostore, građevine, zalihe i opremu u okviru sporta i rekreacije. 4. Sportski objekat je infrastruktura (tj. materijalno-tehnička baza) programiranja i proizvodnje (isporuke) programa sportskih aktivnosti, različitim korisnicima kao što su: profesionalni sportisti, amateri, publika, sportske i druge organizacije. Ovi objekti su čvrste građevine i prateće ravne površine koje se koriste za postizanje sportskog rezultata s ciljem isporuke satisfakcije posetiocima sportskog događaja.

Istorijat sportskih događaja u svetu

Na našim prostorima i u profesionalnim klubovima je još od druge polovine prošlog veka (u drugačijim socioekonomskim uslovima) nastala svest o potrebi profesionalnog upravljanja. Tako je stasala prva generacija menadžera u sportu. Međutim, nedavno su u sportskoj praksi obelodanjeni primeri dva najveća fudbalska kluba u Srbiji u kojima su postavljene uprave sastavljene od istaknutih poslovnih ljudi sa velikim privrednim iskustvom. Nakon perioda od 10 meseci, klubovi su poslovali znatno oslabljeni i u sportskom (slabi timovi) i u ekonomskom smislu (veliki dugovi, afere), pa čak i u smislu vidljive perspektive budućeg razvoja.

Veza između sporta i turizma postoji od samih početaka njihovog razvoja. Koren povezanosti leži u motivima koji ljude pokreću na bavljenje sportom, odnosno na turistička putovanja. Reč je o stalnoj želji čoveka za igrom, kretanjem, promenom, razonodom, opuštanjem, važnosti uklanjanja negativnih posledica savremenog načina života i rada. Po pravilu, ljudi ne polaze na turistička putovanja niti se uključuju u sportsko-rekreativne aktivnosti sa ekonomskim motivima, u svrhu zarade. Oni to ne čine zbog zadovoljavanja ekonomskih, nego zdravstvenih, razonodnih i kulturnih potreba.

Antička Grčka osnivač je organizovanog i planiranog sporta. Sportista je tada bio ideal i u fizičkom i u psihičkom smislu. Antičke olimpijske igre, najveći grčki sportski događaj, su jedan od najranijih primera povezanosti sporta i turizma. Dakle, menadžment i korporativno upravljanje sportskom organizacijom nije potpuno isto što i upravljanje preduzećima u okviru drugih privrednih delatnosti. Potrebna su specifična znanja za upravljanje svim resursima određene sportske organizacije u skladu sa Zakonom o sportu, visokom obrazovanju i Pravilnikom o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja.

Olimpijske igre starog doba održavane na Peloponezu privlačile su takmičare, ali i posetioce posmatrače (samo muškarci). Osim tih takmičenja u slavu Zeusa, održavane su i igre posvećene Heri (samo za neudate devojkice iz okoline Olimpije). Uz takmičenja su održavane i druge priredbe.

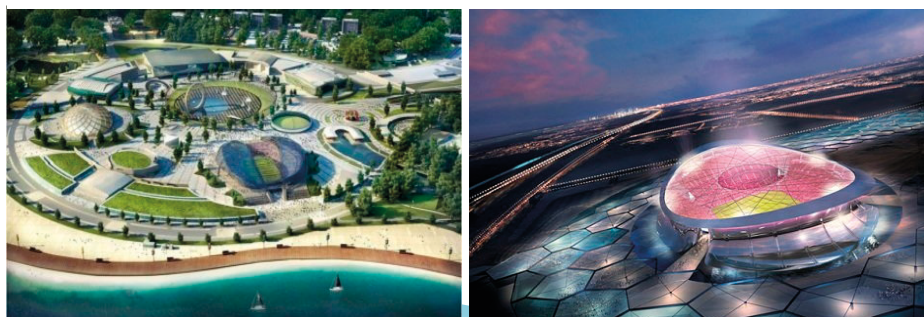
‘Sportski objekti’: gimnasion sa tremom, za pripreme u trčanju i pentatlonu; palestra sa unutrašnjim dvorištem i sobama (boks, rvanje, pankration) i za sportsku ‘kozmetiku’ (premazivanje tela maslinovim uljem i skidanje peskom); stadion dužine 192,28 m, za 35-40.000 ljudi (bez sedišta). Postojao je i ‘hotel’ (Leonideon) za zvanične goste, sa 80 soba, ukrašen jonskim i dorskim stubovima.

Probleme savremene sportske prakse treba da rešavaju kompetentni sportski menadžeri koji su stekli neophodna znanja u akreditovanim visokim školama i fakultetima i imaju potrebno iskustvo. Ključne reči: sportski objekti, menadžment sportskih objekata,

modeli upravljanja sportskim objektima, upravljanje projektima u sportu, restrukturiranje sportskih objekata.



Sport nekada, danas i sutra (Grčka, Rusija, Katar)



Slika 1. Od Grčke olimpijade (1896) do Sočija (danas) i Katara (sutra)

Restrukturiranje sportskih objekata je prilika da profesionalni sportski klubovi čiji se sportisti bave vrhunskim takmičarskim sportom, dođu do objekata u svom vlasništvu, a da država na osnovu ostvarenih prihoda izgradi nove, namenjene ostvarivanju javnog interesa u oblasti sporta i podsticanju razvoja tzv. bazičnih sportova i školskog rekreativnog bavljenja sportom.

Jedna država može umesto novčanih kompenzacija iz budžeta sportistima (po osnovu osvojenih medalja za SP, EP i OI), dati vlasnička prava na sportskim objektima u vidu deonice. Time bi se ostvarile uštede u budžetu, a sa druge strane bi se sportisti podsticali da povećavaju svoje vlasničke udele dokupom istih. To bi povećalo njihovu motivaciju i posvećenost dugoročnom razvoju sportskih grana u okviru kojih su postigli natprosečne rezultate. Činjenica je da sportski objekti imaju nezamenjivu ulogu u razvoju sporta svake države i da predstavljaju preduslov bez čijeg se postojanja većina sportova i sportskih disciplina ne može uopšte organizovati i upražnjavati.

Ceremonija zatvaranja je prilika da se učesnici sportskog događaja opuste, zblize i da se na poseban način naglasi integrativna i društveno značajna uloga sporta. Sam čin zatvaranja manifestacije je, takođe, i prilika organizatorima da zahvale svim sponzorima, institucijama i angažovanim licima i na neki način uvažavaju i nagrade napore svih zaslužnih za uspeh sportskog događaja. Ukoliko je sportska manifestacija već ustanovljena i redovno

se održava, na samom zatvaranju se promoviraju novi domaćin, odnosno organizator, činom preuzimanja zastave (najčešće) ili na neki drugi uobičajen ili ustanovljen način.

Uloga, značaj i vrste sportskih objekata

Sport i fizička aktivnost imaju važnu ulogu u svim područjima ljudskog života. Fizička aktivnost pozitivno utiče na usvajanje zdravog načina života, unapređuje zdravlje i kvalitet života. Sport je danas „medij“ kojim se šire poruke mira, jednakosti i prijateljstva među ljudima. Redovna fizička aktivnost jedan je od ključnih faktora za zdrav život. Nemoguće je nabrojati sve pozitivne aspekte fizičke aktivnosti, no bez sumnje neke od njih su: unapređuje zdravlje i kvalitet života, produžuje očekivano trajanje života i smanjuje rizik za hronično nezaraznih bolesti kao što su bolesti srca i krvnih sudova, šećerna bolest, maligne bolesti i sl.

Pozitivni aspekti redovne fizičke aktivnosti uočavaju se kod fizičkog i mentalnog zdravlja, kao i psihosocijalnog razvoja. Nikada nije prerano da se započne s usvajanjem zdravih navika i edukacijom o važnosti fizičke aktivnosti: studije pokazuju da većina dece koja se bave sportom i fizički su aktivna u detinjstvu, zadrže takve navike i kasnije kad odrastu. Sport ima pozitivan učinak na razvoj osobenosti - deca koja se odmalena bave nekom sportskom aktivnošću, već u ranoj životnoj dobi razvijaju radne navike i samodisciplinu. Sport sa druge strane ima pozitivnu ulogu i u emocionalnom razvoju dece budući da olakšava i proces njihove socijalizacije.

Povezanost sporta, fizičke aktivnosti i zdravlja, prepoznata je i od strane FHO, koja je 2004. donijela dokument o Globalnoj strategiji zdrave ishrane, fizičke aktivnosti i zdravlja, kao i Rezoluciju o unapređenju zdravlja i zdravog stila života.

Trenutno je od velike važnosti najnovija inicijativa Svetske zdravstvene organizacije uvrštavanja fizičke aktivnosti među prioritetne domaće zadatke, u svrhu suzbijanja globalnog povećanja broja nezaraznih bolesti, kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. To je novi izazov i velika mogućnost za sportski pokret u celini, a posebno za dostupnost sporta svakome.

Mnogobrojni su razlozi koji govore u prilog bavljenja sportom. Sport i fizička aktivnost preventivno deluju na prekomernu debljinu (težinu) u djetinjstvu i naravno u odrasloj dobi. Sport i fizička aktivnost razvijaju samosvest i smanjuju anksioznost i stres. Uči dete kako pobeđivati, ali i prihvatati poraz, uči ga fer-pleju u igri i životu, razvija prijateljstvo. Deca koja se bave sportom imaju zdravije navike hranjenja, manje puše, manje konzumiraju alkohol, manje se razboleavaju...

Sportski programi dovode kod mladih ljudi do razvoja veština, timskog rada, samodiscipline, bolje socijalizacije u društvu. Sport i fizička aktivnost ispunjavaju društveni život mladih i ne prepušta ih negativnim socijalnim pojavama i kriminalu, i u njima se javlja pozitivniji pristup životu...

Razvoj sporta u regionu treba posmatrati kao integralni deo ukupnog razvoja države na putu uključivanja u evropske i svetske tokove. Sport kao delatnost od javnog interesa treba da ispuni svoju naglašenu društvenu i ekonomsku misiju, koja pored takmičarskog ima važan vaspitni, zdravstveni kulturni, socijalni i drugi sadržaj. Dakle, sport nije sam sebi cilj, on je sredstvo obrazovanja, vaspitanja, zabave, mode, statusnog simbola, egzistencije i biznisa uopšte.

Svaka država ostvaruje javni interes u sportu, obezbeđujući uslove za realizaciju programa od javnog interesa, koji su definisani Nacionalnim programom razvoja sporta. Država to čini podsticanjem i obezbeđivanjem uslova za razvoj sporta, naročito učestvujući u planiranju, izgradnji i održavanju sportskih objekata; obezbeđujući kadrovski potencijal za realizaciju programa, odnosno sve druge relevantne i realne pretpostavke, koje su u funkciji stvaranja takvog finansijskog sistema za uspešnu valorizaciju programa sporta. Zato se stvaraju uslovi koji podstiču veća ulaganja u sport. Na taj način se održava i poboljšava nivo sportskog rezultata. To uslovljava povećanje masovnosti svih oblika sportskog učestvovanja (gledanost, prisutnost, sportska aktivnost), upotrebu sportskih proizvoda, razvoj sportske industrije, trgovine, turizma i ostalih delatnosti koje su povezane sa sportom. Posledično tome otvaraju se nova radna mjesta, a u svetu dolazi do boljeg poznavanja države i njenih resursa.

Shodno ustavno-pravnom uređenju države, međunarodnim poveljama i konvencijama o sportu i potrebama sporta, bilo je neophodno da se primerenije i kvalitetnije uredi područje sporta. Zato je opredeljenje države da se Zakonom o sportu i Nacionalnim programom razvoja sporta sveobuhvatno, dugoročno i dinamično, tj. predviđajući i stvarajući pretpostavke i uslove za razvoj, definiše javni interes u sportu, odnosno, na savremen način uredi sport kao delatnost od javnog interesa.

U ostvarivanju javnog interesa u sportu definiše se podela nadležnosti između državne uprave i lokalne samouprave, pri čemu se uređuje način ostvarivanja javnog interesa. Kao dugoročni interes za razvoj sporta, vlada jedne države donosi nacionalni program razvoja sporta, kojim se utvrđuju sportski razvojni ciljevi, a donošenjem godišnjih programa sporta (na državnom i lokalnom nivou) i njihovom implementacijom, na transparentan način će biti određivani i sufinansirani izvršioci izabranih programa u sportu.

Nacionalni program razvoja sporta se bazira na prakse iz drugih zemalja kao i na iskustva u funkcionisanju sistema sporta u državi. Na njegovu izradu uticalo je nekoliko faktora, među kojima su: analiza postojećeg stanja, međunarodni standardi i domaće zakonodavstvo. Za izradu ovog nacionalnog programa, uz odgovarajuću modifikaciju i prilagođavanje specifičnostima sistema sporta, primenjena su iskustva organizacije i strategija razvoja sporta u mnogo razvijenijim državama Evrope (Španiji, Francuskoj, V. Britaniji, Nemačkoj, Sloveniji i Hrvatskoj).

S ciljem da budu identifikovani glavni problemi sporta i definisani strateški ciljevi razvoja, a usled nedostatka jedinstvene baze podataka, osnovu za izradu dokumenta predstavljala je ekspertaska ocena kompetentnih osoba. Na osnovu ove ocene, relevantnih bibliografskih izvora, kao i empirijski prikupljenih podataka, izveden je veliki broj zaključaka koji su bili osnov za definisanje stanja sporta u regionu i odgovarajućih aktivnosti na realizaciji postavljenih strateških ciljeva po oblastima sporta.

Kriterijumi podele sportskih objekata:

- Prema vrsti sporta (podloge terena za igru),
- Prema broju aktivnosti koji se u njemu održavaju,
- Prema otvorenosti (ski-staze) i zatvorenosti konstrukcije (hale, balon sale, arene),
- Prema arhitektonskom tipu,
- Prema vlasničkom modelu.

a) *Vrste sportskih objekata prema nameni*

- javni, projektovani za posebne namene (npr. objekti niskogradnje: trim staze, bazeni),
- objekti za usmerene ili spontane aktivnosti u okviru prirodnog ambijenta (parkovi, rečne obale, šume, plaže, planine),
- projektovani, tipa: jednonamenski (fudbalsko igralište, streljište) ili višenamenski projektovani objekti visokogradnje (stadioni, rekreativni centri, centri za lepotu, sportske hale).

Grade se zbog namene koja omogućava vođenje sportskih aktivnosti (trening, organizacija priredbi, takmičenja)

b) *Prema granama sporta (nameni):*

- sportove na travi - travnati objekti kao rezultat rada i ulaganja (kanali za drenažu, zatravljivanje i sl. tipa stadioni, golf tereni);
- laku atletiku (sa pripadajućom opremom za trčanje i hodanje na različite dužine, skokovi uvis, s motkom, udalj, troskok; bacanje kugle, kladiva, diska i koplja...);
- auto-moto sportove (specijalno konstruisane auto-strade, privatne ili javne saobraćajnice);
- objekti niskogradnje tipa: hipodromi, sportski aerodromi, teniski tereni, otvoreni tereni za kolektivne sportove: rukomet, odbojku, košarku;
- dvoranski sportovi (visokogradnja: arene, školske sale, terme, teretane);
- skijaški objekti - hale ledenih sportova, niskogradnja: ski-staze, skakaonice, klizališta...

c) *Prema broju aktivnosti koje se u njima odvijaju*

- Jednonamenski/univalentni sportski objekti (ski-staze, atletske staze, hipodromi, bazeni);
- Višenamenski (multifunkcionalni, polivalentni), kao što su sportske hale, koji su troškovno efektivniji (veće iskorišćenje kapaciteta - 200 dana godišnje, što ih čini rentabilnijim u odnosu na jednonamenske (ARENA Beograd).

d) *Prema otvorenosti konstrukcije*

- otvoren (otvoreni sportski objekti imaju manji broj dana iskorišćenja kapaciteta, više su izloženi vremenskom riziku, što utiče na to da je upravljanje kompleksnije zbog rezervnih opcija, te većih troškova stvaranja potrebnih ambijentalnih uslova - grejanje, hlađenje, zaštita od elementarnih nepogoda).
- zatvoreni (arene i stadioni danas predstavljaju primarna mesta za profesionalne i amaterske sportske događaje, pri čemu arena čini zatvoren fizički ambijent za pružanje sportskih usluga, a stadion – otvoreni (uz različit značaj akustike i broja posetilaca).

e) *prema arhitektonskom tipu*

- Objekte niskogradnje (stadioni, hipodromi, atletske staze, staze za auto-moto trke, sportski aerodromi);
- Objekte visokogradnje (arene, sportske hale, sportsko-rekreativni centri, školske dvorane i sl.).

f) *Prema vlasničkom modelu*

- Državni (društveni), koji su ujedno i najbrojniji,
- Privatni (najzastupljeniji su kod fitnes klubova),

- Mešoviti (razni oblici partnerstva, kao najviše projektno-organizacione forme).

Poseban slučaj su školski i javni sportski objekti, od kojih školski mogu biti i privatni, dok se javni mogu ustupati putem koncesije. Takođe, korporacije mogu graditi sportske objekte za zaposlene koji nisu projektovani za komercijalne svrhe. Vlasništvo nad sportskim objektom ujedno određuje način upravljanja tj. upravljački model i organizacionu strukturu.

Školski i javni objekti su deo školske (fakulteta) infrastrukture, koji je namenjen za ostvarivanje nastavnog plana i programa fizičkog vaspitanja učenika (i studenata), ima položaj sportskog objekta.

Javni sportski tereni su posebno uređene površine, namenjene za sportske aktivnosti (trim-staze, skijaški objekti, biciklističke staze, plaže), koji su dostupni građanima pod jednakim uslovima. Moraju biti uređeni, opremljeni i održavani u stanju koje osigurava bezbedno korišćenje. Ministarstva nadležna za sport, zaštitu životne sredine i turizam sporazumno bliže propisuju uslove i način uređenja, opremanja, održavanja i korišćenja javnih sportskih terena, a u nadležnosti Ministarstva sporta je utvrđivanje ispunjenosti definisanih uslova.

Ministarstvo sporta po pribavljanju saglasnosti ministarstva nadležnog za poslove prostornog planiranja i mišljenja opštine na čijem se području nalazi objekat, izuzetno može odobriti privremeno ili trajno korišćenje sportskih objekata i njihovih delova namenjenih izvođenju sportskih aktivnosti, obuhvaćenih odgovarajućom urbanističkom dokumentacijom, te za namene koje nisu sportske, pod uslovom da je na odgovarajući način obezbeđeno obavljanje sportskih aktivnosti na području na kojem se nalazi objekat. Dopušta se promena namene dela sportskog objekta pod uslovom da taj deo ne služi izvođenju sportskih aktivnosti (sala, igralište, borilište, streljište, bazen), da nije u funkcionalnoj vezi sa prostorom za izvođenje sportskih aktivnosti (garderobni i sanitarni prateći prostor) i da promena namene ne ugrožava izvođenje i praćenje sportskih aktivnosti.

Društvene sportske objekte ne treba poistovetiti sa državnim, zakonska transformacija tek predstoji. Sportske organizacije kojima su sportski objekti predati na upravljanje nisu vlasnici sportskih objekata već njihovi korisnici. Vlasništvo je moć da se izvrši kontrola, zbog nedefinisanog titulara društvene imovine, kontrola sistema sporta ne postoji, što negativno utiče na sportsko-ekonomsku efikasnost i konkurentnost srpskog sporta.

Sportski događaj je sredstvo za afirmaciju univerzalnih sportskih vrednosti, zdravog životnog stila, sporta jedne države, sporta određenog geografskog područja, afirmaciju pojedinačne sportske grane, a kada je reč o profesionalnom sportu, sve više i sredstvo za ostvarivanje profita. Organizacija sportskih događaja obuhvata široku lepezu manifestacija u oblasti sporta, od onih najjednostavnijih i najmanje zahtevnih (lokalni turniri, takmičenja sportista rekreativaca, pojedinačne utakmice u najnižim rangovima takmičenja, sportsko-promotivni eventi), preko amaterskih turnira, liga i drugih manifestacija u oblasti takmičarskog sporta, profesionalnih takmičenja sa velikim auditorijumom koja zahtevaju visok nivo organizacije, pa sve do Olimpijskih igara, svetskih prvenstava i ostalih visokomercijalnih vrhunskih sportskih događaja⁴.

⁴ Olimpijade, univerzijade, svetska prvenstva, igre Komonvelta (skup međunarodnih sportskih takmičenja u različitim disciplinama - ragbi, kuglanje, kriket itd.) na kojim učestvuju zemlje Komonvelta, bivše kolonije V. Britanije, osnovane su 1930.

Prema značaju i nivou, odnosno rangu manifestacije, sportski događaji se mogu podeliti na pet osnovnih vrsta. Vrste sportskih događaja: lokalni, nacionalni, regionalni, međunarodni i planetarni/svetski. Međunarodni sportski događaji su manifestacije u oblasti sporta od posebnog značaja i organizuju se u koordinaciji sa nadležnim međunarodnim sportskim federacijama, nacionalnim savezima, a uz podršku države, regije ili jedinica lokalne samouprave. Ovi događaji imaju izuzetan društveni i državni značaj i često su sredstvo za promociju sporta i sportskih vrednosti, ali i organizatora, kao i učesnika takvih manifestacija. S obzirom na značaj i medijsku pažnju, oni svakako pobuđuju i najveći interes međunarodne sportske javnosti. U najlukrativnijim i najpopularnijim sportovima često su i visokokomercijalni. Nacionalni sportski događaji promovišu sport na nivou jedne države i pretpostavka su za učešće klubova, reprezentacija i pojedinaca na međunarodnim takmičenjima. Regionalni i lokalni sportski događaji su najmasovnije manifestacije koje se svakodnevno odvijaju i koje predstavljaju najširu bazu za opšti razvoj sporta na nivou svake države.

Sportski događaj može imati takmičarske, ekonomske, marketinške ili edukativne karakteristike. Bez obzira na to koje karakteristike događaj poseduje, postoji veliki broj marketinških aktivnosti koje organizatori mogu (i trebalo bi) da sprovedu kako bi povećali publicitet samog događaja i upoznali javnost sa njim.

Svaki sportski događaj određuju sledeće karakteristike:

- vremenski je determinisan (početak, kraj, trajanje, precizna satnica),
- promotivna snaga,
- zahteva velike organizacione i menadžerske sposobnosti,
- zahteva dobro opremljene i funkcionalne sportske objekte.

Vreme je jedna od osnovnih karakteristika sportskih događaja. Svaki sportski događaj ima precizno definisan početak, trajanje, vreme održavanja svakog pojedinačnog događaja, kao i završetak kompletne manifestacije. Vreme održavanja i satnice sportskih takmičenja su jasno definisane i određene mnogo pre same realizacije manifestacije, što je od velikog značaja za učesnike u smislu kvalitetne pripreme za sportski nastup. Veoma su retke situacije kada dolazi do izmena ili odlaganja unapred određenih termina i obično su posledica nepredvidivih situacija ili više sile. Sportski događaji, po pravilu, imaju izuzetnu promotivnu snagu.

Osim promocije samog sporta i uspeha i afirmacije učesnika, sportski događaji imaju veliki potencijal za povezivanje sporta i privrede u smislu reklamiranja proizvoda i usluga privrednih subjekata preko sportskih priredbi. Sport, generalno, ima najveću promotivnu snagu u marketinškom smislu, ali je često sportski uspeh i prilika da se promovišu i gradovi, regioni i čitave države na najbolji način. Na dalekim kontinentima našu državu mnogi prepoznaju preko uspeha naših sportista, pre nego na neki drugi način. Promotivna uloga sporta je širom sveta gotovo nemerljiva. Uspešna organizacija sportskog događaja, bez obzira na nivo i značaj, zahteva velike menadžerske sposobnosti samih organizatora.

Danas postoje posebne agencije i specijalizovani timovi stručnjaka za organizovanje najzahtevnijih sportskih manifestacija. Menadžer sportskih događaja je u savremenom

godine, a održavaju se svake četiri godine kao i Olimpijske igre. Neke od zemalja učesnica su Velika Britanija, Kanada, Novi Zeland, Irska, Australija, Indija, Malezija, Južnoafrička Republika, Jamajka...

svetu sporta veoma prestižno i unosno zanimanje. Na kraju, možda i najvažniji preduslov za organizovanje sportskih događaja je adekvatna sportska infrastruktura.

Postoje sportske manifestacije koje se mogu organizovati u prirodnim uslovima i na terenima i objektima koji ne moraju bezuslovno ispunjavati visoke standarde, ali je mnogo sportskih takmičenja koje nije moguće realizovati bez dobro opremljenih i funkcionalnih sportskih objekata. Kada je reč o velikim sportskim takmičenjima i manifestacijama najvišeg ranga, međunarodne sportske federacije propisuju sve strože standarde koje sportski objekti moraju da ispune, a s ciljem većeg kvaliteta takmičenja i komfora učesnika i publike.

Finansiranje izgradnje i održavanja sportskih objekata od nacionalnog međunarodnog značaja može biti iz budžetskih izvora, multinacionalnih kompanija, većih preduzeća i putem privatizacije. U teoriji sportskog menadžmenta smatra se da koncentracija kapitala doprinosi efikasnosti sporta (i sportskih objekata), ali negativno utiče na tržišnu vrednost, a imovina bez tržišne vrednosti je neatraktivna, postaje neefikasna i samim tim sklona propadanju. Osim toga, novoizgrađeni sportski centri (za potrebe sportskih manifestacija međunarodnog ranga - olimpijade, sportska prvenstva, kupovi) služe za ostvarivanje javnog interesa u oblasti sporta koji se ogleda u stvaranju tehničkih i logističkih uslova za bavljenje sportom dece, omladine i ostalih građana koji žele organizovano da se rekreiraju. Stoga bi privatizacija sportskih centara trebalo da bude sprovedena po posebnim pravilima, koja bi novom – privatnom vlasniku zabranila da menja namenu sportskog objekta, a omogućila mu da već postojeći sportski centar dalje razvija i unapređuje i u skladu sa vrednošću vlasničkog udela, stiče vlasnička i upravljačka prava.

Organizacija i sprovođenje sportske manifestacije

Koraci pre podnošenja kandidature: ciljevi, studija izvodljivosti i uslovi za aplikaciju. Nakon pozitivne odluke referentne sportske asocijacije o dobijanju organizacije, dolazi do formiranja organizacionog odbora manifestacije.

Organizacioni odbor obično čine predstavnici svih institucija koji su uključeni u organizaciju sportskog događaja, bilo direktno, bilo kao podrška manifestaciji (predstavnici klubova, saveza, lokalne samouprave, državnih organa, ministarstava, sponzora, medija...). Izvršni odbor se formira od ljudi koji aktivno i svakodnevno učestvuju u realizaciji svih potrebnih aktivnosti za organizovanje događaja na kvalitetan način.

Za razliku od organizacionog odbora, koji se sastaje nekoliko puta i to uglavnom pre same manifestacije, izvršni odbor je praktično u stalnom zasedanju. Odmah po formiranju organa manifestacije pristupa se izradi planova: strateških i operativnih. Predsednik izvršnog odbora (organizacionog komiteta) ili izvršni direktor manifestacije je najodgovornija osoba za celokupnu organizaciju događaja i sprovođenje svih planiranih aktivnosti.

Finansijski plan događaja se kreira odmah pošto se utvrdi budžet manifestacije, kao i izvori finansiranja. Ovaj plan obuhvata plan prihoda i plan rashoda, odnosno troškova neophodnih za pripremu i realizaciju manifestacije. Zatim se pristupa formiranju organizacione strukture sportskog događaja, sa jasnom i preciznom podelom zadataka, obaveza i dužnosti po službama i sektorima. Za efikasno odvijanje svih planiranih aktivnosti neophodne su dobra komunikacija, koordinacija, kao i rukovodeće veštine menadžera sportskog događaja.

Koraci po dobijanju organizacije događaja:

1. formiranje organizacionog i izvršnog odbora manifestacije,
2. izrada planova,
3. budžetiranje (finansijski plan događaja),
4. organizaciona šema sportskih objekata u centru,
5. podela zadataka, obaveza i dužnosti,
6. komunikacija i koordinacija aktivnosti,
7. uključivanje mas-medija u događaj.

Investicije, finansiranje tj. budžetiranje sportskog događaja je jedan od najkritičnijih i najosetljivijih postupaka pri organizaciji svake sportske manifestacije. Bez finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju planiranih aktivnosti nemoguće je organizovati sam događaj. Finansije su neophodan uslov za realizaciju događaja. Stoga je od izuzetne važnosti dobro i realno definisanje budžeta manifestacije. Mora se odlično poznavati priroda konkretne manifestacije u smislu predviđanja svih neophodnih troškova. Finansijski plan mora biti precizan i najvažnije - realan. Ukoliko plan prihoda nije izvestan i realan, organizator će doći u situaciju da ne može da odgovori svim zahtevima organizacije događaja i da dođe u velike neprilike. Uslov za dobru organizaciju je obezbeđivanje izvora finansiranja manifestacije (sponzori, država, grad, opština, savezi, međunarodne federacije).

Uloga organizacionog odbora je upravo ključna u ovom segmentu organizacije. Organizacioni odbor ima prevashodnu funkciju da obezbedi budžet za realizaciju sportskog događaja i može da imenuje menadžera ili tim koji će upravljati budžetom sportskog događaja i biti odgovoran za racionalno trošenje sredstava. Dobro budžetiranje sportskog događaja podrazumeva sledeće aktivnosti:

- izrada finansijskog plana (plan prihoda i rashoda)
- obezbeđenje izvora finansiranja sportskog događaja
- definisanje strukture finansiranja sportskog događaja
- upravljanje budžetom sportskog događaja
- budžetiranje je neophodan uslov za organizaciju sportskih događaja, ali kritičan faktor uspeha realizacije sportskih manifestacija su, svakako, ljudi.

Kontrola sportskog događaja odnosi se na sve faze i etape u realizaciji, počev od predviđanja, planiranja i pripreme, organizacije, izvršenja poslova i zadataka, kontrole troškova do samog završetka manifestacije, uz puno angažovanje mas-medija u informisanju javnosti. Kontrola u celokupnoj organizaciji sportskog događaja ima za cilj da izazove pravovremenu reakciju menadžmenta na svaki uočeni nedostatak ili eventualno odstupanje od planiranog.

U svetu tzv. stafing (personal) sportskog događaja čine: menadžer sportskog događaja (izvršni direktor), timovi, tehničke službe, volonteri i novinari.

Menadžer sportskog događaja je lice najodgovornije za svakodnevnu realizaciju planiranih aktivnosti organizacije sportskog događaja. On mora da ima stručna znanja, sposobnosti i veštine, ali i iskustvo u vođenju timova, službi i celokupnog ljudstva s ciljem efikasne organizacije sportskih manifestacija. Njega moraju da krase sve osobine koje su karakteristične za svakog uspešnog savremenog menadžera ili rukovodioca. To se sve odnosi i na vođe timova koji su direktno odgovorni izvršnom direktoru ili koordinatorskom celokupne manifestacije. Tehničke službe kao podrška radu timova i celokupnoj organizaciji moraju

biti sačinjene od iskusnih i osposobljenih operativaca i službenika koji će pravovremeno dostavljati sve podatke i informacije neophodne za efikasno funkcionisanje svih segmenata organizacije. Na kraju, veoma važan element svake ozbiljnije organizacije sportskih događaja su volonteri. Volonteri su ljudi (uglavnom mladi, studenti, sportisti) koji obavljaju poverene poslove sa ljubavlju i iz entuzijazma bez ikakve novčane naknade. Iskustvo u organizaciji i pripadanje pobedničkom timu su primarni motiv mladih ljudi koji svoje buduće karijere projektuju u oblasti sporta. Iz ovog segmenta organizacije sistem sporta jednog društva crpi sveže i kvalitetne kadrove koji se na taj način pripremaju i „kvalifikuju“ za buduće poslove i funkcije.

Neverovatni stadioni: Pogledajmo gde će se igrati fudbal u narednom periodu. Velika Rusija i bogati Katar dobili su organizaciju svetskih prvenstava, koji su na programu 2018. i 2022. godine, a red je da vidimo i gde su dve zemlje rešile da ugoste prijatelje sporta na najvećem fudbalskom spektaklu.

U ponudi Rusa za stadione domaćine nalazilo se 14 gradova koji su podeljeni u pet sektora. U severnom, gde je sedište u Sankt Peterburgu, još se nalazi i Kalinjingrad, južni je sa sedištem u Sočiju, a zahvata Rostov i Krasnodar, centralni je sa sedištem u Moskvi, dok će Ural predstavljati Jekaterinburg, a Volgu Jaroslavlje, Nižnji Novgorod, Kazanj, Saransk, Samara i Volgograd. Svakako da će do početka organizacije pojedini gradovi/stadioni ispasti iz ponude, dok Rusi predviđaju da će za SP potrošiti preko deset milijardi dolara. **Moskva: „Lužnjiki stadion“, kapacitet planiran posle renoviranja 89,310.**

Sa populacijom od svega 1,7 miliona ljudi, ali i drugim najvećim bruto domaćim proizvodom od čak 83.840 dolara/stanovnik, Katar je sa velikim ambicijama ušao u projekat „Mundijal 2022“. I ne čudi, jer se planiraju brojna ulaganja, naročito u pogledu izgradnje potpuno novih stadiona. To je i očekivano, zbog finansijskih mogućnosti prve arapske zemlje koja će ugostiti najbolje fudbalske reprezentacije sveta, ali i neminovno: u Kataru je u vreme održavanja Mundijala previše vruće da bi se igralo na previše običnim stadionima. Naime, svetska prvenstva se po pravilu održavaju između dve sezone u evropskom fudbalu, dakle u junu i julu, a u to doba godine u Kataru je dnevna temperatura često iznad 40°C skale, a nikako ne silazi ispod 30°C. „Svesni su organizatori tog problema i zato su posvetili pažnju izgradnji stadiona sa kontrolisanom temperaturom“. A koliko košta nek košta.

Šta dalje na ovom planu?

Regionalni prostorni planovi posebne namene, prostorni planovi gradova i opština, generalni urbanistički planovi, planovi generalne regulacije, urbanistički projekti i realizacije, konkursi istraživanja i studije iz oblasti prostornog i urbanističkog planiranja svakako da imaju veliki uticaj u realizaciji ovih grandioznih ciljeva u narednom periodu održivog razvoja. Tu spada još zaštita ambijentalnog i graditeljskog nasleđa kroz studije, istraživanja i projekte, zaštita prirode i životne sredine kroz studije, istraživanja i projekte, pejzažna arhitektura kroz studije, istraživanja i projekte, digitalne tehnike, dizajn i produkcija u arhitekturi i urbanizmu, medijska prezentacija urbanizma i arhitekture.

KATEGORIJE TERORIZMA	
Kriterijum podele	Vrste
Element inostranosti	• Unutrašnji (domaći) • Transnacionalni • Međudržavni 
Sredstva terora	• Klasični - konvencionalni - improvizovani • Hemijski • Biološki (bioterrorizam) • Nuklearni 
Nominalni ciljevi atakovanosti	• Ideološki - kvazirevolucionarni (anarhoidni, levi, crveni) - nihilistički - reakcionarni (fašisoidni, crni, beli) • Etnsko – politički • Religiozni • Politički • Separatistički • Irredentistički • Unitaristički  
Objekat neposrednog napada	• Individualni • Masovni
Način izbora žrtve	• Selektivni • Selektivni (nasumični) 
Lokacija napada nasiljem	• Urbani (gradska gerila) • Ruralni
Projektovani ciljevi i političke posledice	• Antidržavni • Prodržavni (prorežimski) 
Stepen podrške stranih zemalja	• Autohtoni (liberalni) • Pokroviteljski (postmoderni)

Slika 2. Sportski objekti su posebno osetljivi na NHB terorizam u svetu

Zaključak

Savremeno upravljanje u sportu, sportskim objektima i projektima zahteva sticanje znanja, veština, sposobnosti i kompetencija koje se stiču putem strukovnog i akademskog obrazovanja u skladu sa zakonom. Menadžment u sportu je delatnost koja zahteva multidisciplinarna znanja i stručno obrazovanje i usavršavanje. Ono što bi trebalo da krasi svakog sportskog menadžera, pored stečenog formalnog obrazovanja na relevantnoj visokoškolskoj ustanovi ili fakultetu, su veštine rezonovanja, sposobnost odlučivanja i jasan uvid u problematiku rukovođenja i upravljanja sportskom organizacijom i infrastrukturom.

Savremeni sportski menadžer mora biti sposoban da stečeno znanje iz oblasti menadžmenta i drugih nauka primeni u odgovarajućoj situaciji; da unapređuje sport putem naučno-istraživačkog rada; da analizira probleme; bude kritičan prema situaciji; adekvatno zaključuje prilikom donošenja odluka; da se na kulturni način ophodi prema organizacionim strukturama i menadžerima na pojedinim nivoima tih struktura; poznaje komunikacijske veštine koje su ključne za ulogu menadžera; poznaje organizaciju i njenu kulturu i u skladu sa njom realizuje svoj posao; poznaje različite stilove rukovođenja; radi na dobrim i produktivnim međuljudskim odnosima u organizaciji; da je osposobljen za rad na administrativnim, tehničkim i sličnim poslovima u sportskoj organizaciji, savezima, društvima, klubovima, itd.

Pojavom privatnog preduzetništva u sferi obrazovanja stvorene su mogućnosti za buduće brže i jasnije definisanje prostora obrazovanja sportskih menadžera, koje sada ima veoma razučeno programsko uređenje. Ove ideje i obrazovni sadržaji mogu se smatrati velikim pomakom ka napred. Ali, sportskoj delatnosti i praksi sportskog menadžmenta prepuštenoj stihiji i improvizacijama, ustanovljavanjem posebnog tržišta sportskih proizvoda i usluga u konkurentskim uslovima u skoroj budućnosti slede kvalitativne i krupne promene.

Strateški menadžment sportskih događaja studentima i svima koji se bave ovim poslom pruža uvid u uspešno organizovanje sportskih događaja svih vrsta. Služeći se primerima iz međunarodnog sporta, kao što su Olimpijske igre u Sidneju, surferska takmičenja u Ujedinjenom Kraljevstvu, Komonveltske igre u Mančesteru i Zimska olimpijada u Solt Lejk Sitiju, ovde prikazujemo procese planiranja – kratkoročne i dugoročne strategije, kandidovanje, primopredaju i procenu uspeha sportskih dešavanja, te operativne strategije, uključujući i informacione tehnologije, komunikaciju, opremu i ljudstvo.

Osim studentima i profesionalnim organizatorima, rad je zanimljiv za sve one koje zanima funkcionisanje mašinerije koja stoji iza svakog sportskog događaja. Nove generacije školovanih sportskih menadžera treba da u Srbiji, crpeći iskustva razvijenih zemalja, stvore pretpostavke za nastanak uspešnijih sistema i institucija sporta, bržu i energičniju transformaciju sportske delatnosti u sportsku industriju, i njeno približavanje i uključivanje u globalne svetske tokove.

Literatura

1. Beech, J., Chadwick, S. (2013) Sportski menadžment. Zagreb: MATE.
2. Biočanin, .R., Đukić, V. (2003) Nuklearni terorizam. NIU VOJSKA, Beograd.
3. Biočanin R., Škrbić V. Ekološka bezbednost i održivi razvoj kao uslov za evropske integracije, NUBL, Banja Luka, 2011.
4. Biočanin R., Obhodaš S. Zagađivači životne sredine, Internacionalni univerzitet u Travniku, Travnik, 2012.
5. Biočanin R. Humana ekologija, Farmaceutsko-zdravstveni fakultet u Travniku, Travnik, 2014.
6. Dugalic, S. (2011). Risk Management in Sports and Sports Organizations. Sport – Science & Practice, 2 (3), 65-76.
7. Dugalić D., Krsteska A . Izazovi upravljanja sportskim objektima i projektima u 21. veku sport, nauka i praksa, Vol. 3, №2, 2013.
8. Jakšić, S. Neki aspekti upotrebe hemijskih sredstava u terorističke svrhe. Bilten Školskog centra ABHO, Kruševac, br. 5
9. Mašić, Z. (2005). Karakteristike savremenih sportskih objekata na primeru stadiona američkog i evropskog tipa. 1. Međ. konferencija „Menadžment u sportu”, Beograd: Univerzitet BK.
10. Raić, A. (1999). Osnove sportskog menadžmenta. Beograd: Sportska akademija.
11. Šuput, D. (2009). Sport i privatizacija. Beograd: Institut za uporedno pravo.
12. Šurbatović J. Menadžment u sportu, Univerzitet u Beogradu, Beograd.