



# **MENADŽMENT U SPORTU**

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

**Vol. 15 – 2024**

# **MANAGEMENT IN SPORT**

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

**Vol. 15 – 2024**

Vol. 15 – 2024.  
ISSN 2217-2343

## **Uređivački odbor / Editorial Board**

Aleksandra Bradić-Martinović, Institut Ekonomskih nauka, Beograd, Srbija  
Bobana Berjan Bačvarević, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Bojan Stoiljković, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beograd  
Daniela Daševa, National Sports Academy, BUL  
Dejan Živkov, Visoka poslovna škola Novi Sad, Srbija  
Dražen Jovanović, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu,  
Erika Zemkova, Comenius University, Bratislava, Slovakia  
Gordana Mrdak, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Ivan Milenković, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija  
Jovan Filipović, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu  
Ken Hardman, University of Worcester, GBR  
Marijana Joksimović, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Marijana Vidas Bubanja, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Milan Čoh, Fakultet za sport, Univerzitet u Ljubljani, Slovenija  
Milovan Bratić, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija  
Milovan Mitić, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu, Srbija  
Nebojša Ranđelović, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija  
Neda Vitezić, Faculty of Economics and Business, University of Rijeka, Croatia  
Nemanja Pažin, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Nickos Aggeliousis, Democritus University of Thrace, Greece  
Nicolae Ochiana, University of Bacau, Romania  
Nikola Vukčević, Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, Crna Gora.  
Sandra Radenović, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu  
Saša Bubanj, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Nišu, Srbija  
Sergey Tabakov, Russian State University, Russia  
Slobodan Simović, Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Univerzitet u Banja Luci, BiH  
Suzana Balaban, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Tijana Parezanović, Fakultet za strane jezike, Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Valentina Budinčić, Fakultet za strane jezike, Alfa BK univerzitet u Beogradu  
Veroljub Stanković, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Leposavić, Srbija  
Vladimir Jorga, Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir i razvoj UN  
Zoran Milošević, Medicinski Fakultet, Novi Sad, Srbija  
Žarko Kostovski, Fakultet za fizičko obrazovanje, sport i zdravlje Univerzitet "Sv. Kiril i Metodije, Makedonija

## **Izdavački Savet / Advisory board**

Dr Jovan Veselinović, rektor Alfa BK univerziteta u Beogradu

Mr Milorad Panjević, član Saveta Alfa BK univerziteta

Dr Jozefina Beke Trivunac, profesor emeritus, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju Alfa BK univerzitet u Beogradu

Dr Suzana Balaban, v.d. prorektora za naučnoistraživački rad Alfa BK univerziteta u Beogradu

Dr Milica Simić, v.d. prorektora za finansije i organizaciju Alfa BK univerziteta u Beogradu

Dr Artea Panajotović, predsednica Komisije za izdavačku delatnost Alfa BK univerziteta u Beogradu

Dr Radovan Ilić, redovni profesor Univerzitet Singidunum u Beogradu

Dr Ivan Milojević, redovni profesor i naučni savetnik, Ministarstvo odbrane Republike Srbije

Dr Aleksandar Prnjat, redovni profesor Alfa BK univerziteta u Beogradu

**Lektura i korektura:** Lektorski tim Alfa BK univerziteta

**Lektura za engleski jezik:** Branka Kovačević, master filoloških nauka

### **Glavni urednik/ Editor-in-Chief**

dr Aleksandra Perović, vanredna profesorka, v.d. dekana Fakulteta za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta u Beogradu

### **Izdavač/ Published by**

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet

Palmira Toljatija 3, 11070 Novi Beograd

El.pošta: [casopis.fms@alfa.edu.rs](mailto:casopis.fms@alfa.edu.rs)

### **Za izdavača/ For Publisher**

dr Jovan Veselinović, redovni profesor, rektor Alfa BK univerziteta u Beogradu

### **Pripema štampe i korica/Typesetting and Cover design**

Mr Vladimir Šašo, Anka Srečković, dipl. ing.

### **Štampa/ Print**

3D+, Beograd

### **Tiraž/ Copies**

100 primeraka

Časopis izlazi dva puta godišnje

The journal is published two times a year

## REČ UREDNIKA

Poštovani,

*Pred Vama je časopis „Menadžment u sportu“ – naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu. Izdavač časopisa je Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta u Beogradu. Časopis je veoma značajan izvor novih naučnih i stručnih informacija, obzirom da je jedini ovakve vrste u regionu. U časopisu se publikuju radovi iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima.*

*Časopis objavljuje članke, polemike, osvrte, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta.*

*Redakcija časopisa predano radi na podizanju ugleda i nivoa značajnosti časopisa. Časopis izlazi dva puta godišnje sa radovima koji se objavljuju na srpskom i/ili engleskom jeziku.*

*Pozivamo sve zainteresovane istraživače u oblasti menadžmenta u sportu i iz drugih srodnih oblasti povezanih sa sportom da svojim naučnim i stručnim radovima daju doprinos razvoju časopisa.*

*Aleksandra Perović, glavni urednik*

## A WORD FROM THE EDITOR

*Dear Sirs,*

*In front of You is a journal "Management in Sport" - a scientific journal in the field of management in sport. Publisher is the Faculty of Sport Alfa BK University in Belgrade. The journal is an important source of new scientific and technical information, as the only of its kind in the region.*

*The journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.*

*The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport.*

*The editorial board of the journal is committed to upholding the reputation and the level of significance of the magazine. The journal is published two times a year with the works to be published in Serbian and English.*

*We invite all interested researchers in the field of management in sport and other related fields associated with the sport to its scientific and technical projects contribute to the development of the magazine.*

*Aleksandra Perović - Chief  
editor*



# SADRŽAJ

<b>Biljana S. Ilić, Bojana M. Ostojić, Ljiljana F. Berezljjev</b> ULOGA LIDERSTVA U UPRAVLJANJU VATERPOLO KLUBA JADRAN IZ HERCEG NOVOG THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING THE WATER POLO CLUB "JADRAN" FROM HERCEG NOVI.....	8
<b>Svetlana Petronijević, Ivana Parčina, Vassilis Barkoukis, Nemanja Ćopić</b> STAVOVI O ZDRAVIM NAVIKAMA RODITELJA I DECE NA OTVORENOM ATTITUDES TOWARD HEALTHY HABITS OF PARENTS AND CHILDREN OUTDOORS .....	27
<b>Goran Zbiljić, Saša Vajić</b> ISTORIJSKI RAZVOJ SPORTA HISTORICAL DEVELOPMENT OF SPORT .....	39
<b>Lidija Madžar, Aleksandra Perović</b> EKONOMSKI KARTELI I NEKONKURENTNO PONAŠANJE U INDUSTRIJI SPORTA ECONOMIC CARTELS AND ANTICOMPETITIVE BEHAVIOUR IN THE SPORTS INDUSTRY.....	59
UPUTSTVO ZA AUTORE.....	83
INSTRUCTION FOR AUTHORS .....	87
SPISAK RECENZENATA .....	91



## **ULOGA LIDERSTVA U UPRAVLJANJU VATERPOLO KLUBA JADRAN IZ HERCEG NOVOG**

**Biljana S. Ilić<sup>1</sup>, Bojana M. Ostojić<sup>1</sup>, Ljiljana F. Berezljjev<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakultet za Projektni i Inovacioni menadžment "Petar Jovanović",  
Univerzitet Educons, Beograd, Srbija

### **APSTRAKT**

Istraživanje prikazano u radu analizira ulogu liderstva i karakteristika lidera na aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Sprovedeno u periodu od januara do marta 2024. godine, istraživanje je obuhvatilo 120 članova kluba. Podaci su prikupljeni putem onlajn upitnika distribuiranog članovima kluba, koji su ocenjivali karakteristike lidera i aktivnosti upravljanja kroz pet varijabli. Analiza je pokazala da su karakteristike lidera, poput poverenja, inovativnosti i sposobnosti rešavanja konflikata, imale značajan uticaj na različite aspekte upravljanja u klubu. Najbolje ocenjena aktivnost upravljanja bila je timska saradnja, dok je najniža ocena dodeljena jasnoj viziji i ciljevima kluba. Korelaciona analiza je potvrdila postojanje značajne veze između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja, naglašavajući važnost efikasnog liderstva za motivaciju članova i uspešno vođenje tima. Regresiona analiza je dodatno identifikovala specifične karakteristike lidera koje su najviše doprinele pojedinim aspektima upravljanja, poput inovativnosti i fleksibilnosti za transparentnost komunikacije i efikasnost donošenja odluka. Dodatno, istraživanje je pokazalo statistički značajne razlike u percepciji aktivnosti upravljanja u odnosu na pol članova kluba, ističući potrebu za prilagođenim strategijama upravljanja koje uzimaju u obzir različite perspektive i prioritete unutar kluba. Ovi nalazi pružaju dublje razumevanje veze između liderstva i upravljanja u sportskim organizacijama, ističući važnost efikasnog liderstva za postizanje ciljeva kluba i potrebu za inkluzivnim pristupom u vođenju sportskih timova. Implicirajući šire, ovi rezultati mogu poslužiti kao osnova za dalje istraživanje i razvoj strategija upravljanja u sportskim

---

<sup>1</sup> bojanaostojic2002@yahoo.com

klubovima, ne samo u kontekstu vaterpola, već i u drugim sportskim disciplinama.

**Ključne reči:** organizacija, aktivnosti upravljanja, karakteristike lidera, kultura, vaterpolo klub Jadran.

### **ABSTRACT**

This research paper analyzes the role of leadership and leader characteristics in management activities at the water polo club Jadran from Herceg Novi. Conducted from January to March 2024, the study included 120 club members. Data were collected via an online questionnaire distributed to club members, who evaluated leader characteristics and management activities using five variables. The analysis showed that leader characteristics such as trust, innovativeness, and conflict resolution ability had a significant impact on various aspects of club management. The highest-rated management activity was team collaboration, while the lowest rating was given to the club's clear vision and goals. Correlation analysis confirmed a significant relationship between leader characteristics and management activities, emphasizing the importance of effective leadership for member motivation and successful team management. Regression analysis further identified specific leader characteristics that most contributed to particular aspects of management, such as innovativeness and flexibility for communication transparency and decision-making efficiency. Additionally, the research revealed statistically significant differences in the perception of management activities concerning the gender of club members, highlighting the need for tailored management strategies that consider different perspectives and priorities within the club. These findings provide a deeper understanding of the relationship between leadership and management in sports organizations, underscoring the importance of effective leadership in achieving club goals and the need for an inclusive approach in managing sports teams. More broadly, these results can serve as a basis for further research and the development of management strategies in sports clubs, not only in the context of water polo but also in other sports disciplines.

**Keywords:** organization, management activities, leader characteristics, culture, water polo club Jadran.

## Uvod

Oblast studija liderstva ima varijacije u pogledu domena, paradigmi i faktora. Ove varijacije nastaju kada je liderstvo glavni fokus razgovora. Poslovanje u novom milenijumu i u uslovima savremene konkurencije zahteva planiranje, brzinu i fleksibilnost. Iz navedenih razloga, poslovni subjekti, odnosno top menadžeri primenjuju razne stilove liderstva. U okviru stilova liderstva u poslednje tri decenije najveću pažnju teoretičara i praktičara privlači transformacioni stil. U pitanju je specifičan stil, svojstven onim liderima koji pored ostalog, jesu u stanju da zaposlene motivišu u tolikoj meri da oni mogu uraditi i ono što inače misle da nisu u stanju da urade. Liderstvo je aktivnost na oblikovanju vizije i ponašanja ljudi u organizacijama kako bi se obezbedila podrška za viziju. Suština liderstva je da se pridobiju ljudi oko profitabilne ideje. Mnogi žele da budu lideri. Biti vođa je izazov i sve strasnija želja, ali treba imati u vidu da je ono sredstvo za postizanje određenih ciljeva. Temelj liderstva je osmišljavanje zadataka u određenoj organizaciji i njihovo jasno i očigledno definisanje. Dakle, lider postavlja ciljeve, određuje prioritete, odnosno utvrđuje i održava standarde. Danas se kaže da će rukovodilac 21. veka morati da ima četiri osnovne karakteristike: da bude globalni strateg, gospodar tehnologije, političar "par excellence" i lider - motivator. Jedino onaj rukovodilac koji će biti sposoban da „transformiše“ svoje saradnike brzo i kreativno, kao i svoju organizaciju, moći će da opstane i bori se sa konkurencijom. Lider - motivator preobraća ljude i uverava ih u zajedničke vrednosti; on je više trener nego naredbodavac, poseduje odlučnost i znanje.

Postoji vrsta liderstva i lidera koji inspirišu sledbenike da usmere svoje sopstvene lične interese u pravcu doborobiti organizacije. Oni su u stanju da ostvare dubok i izuzetan uticaj na svoje sledbenike i sve zaposlene. Transformaciono liderstvo odlikuje proces stalnih promena, kako samih transformacionih lidera, tako i njihovih sledbenika. Transformacioni lideri su KOMETE – Kreativni; Otvoreni; Motivatori; Efektivni; Timski orjentisani i Edukovani. Osnovna karakteristika transformacionih lidera jeste vešta komunikacija. Komunikacija je tok i razmena ideja i informacija između pojedinaca. Uključuje pošiljaoca, sredstva prenosa i informacije ili znanje koje se prenosi primaocu. Samo kada primalac tačno protumači činjenice ili koncepte koje je pošiljalac želeo da izrazi, može se formirati efikasna komunikacija.

Lider savremenog društva mora biti poput dirigenta, koji usklađuje tempo i usaglašava sve članove orkestra, bez obzira na muzički pravac. Dakle, osim digitalizacije i savremenih metoda, neophodan je ljudski faktor, način razmišljanja, delovanja, a posebno faktor emocionalne inteligencije, kako bi lider zaista bio vođa i dobar dirigent. Lider treba da razume i da utiče na poslovnu klimu u radnoj organizaciji, na način da se zaposleni osećaju prijatno i poslovno odgovorno, da mogu da iznose svoje ideje i mišljenja bez straha od neodobravanja okoline. Lider treba biti i osoba koja razume u poznaje vrednosti kulture, jer su današnji lideri često u situaciji da putuju van granica matične zemlje. Takođe, sredina u kojoj posluju može biti heterogena, da u svojoj radnoj organizaciji, lideri rukovode zaposlenima koji potiču iz različitih kultura, te moraju biti svesni i načina na koje te kulture utiču na organizacionu kulturu organizacije. Kultura je širi pojam od nacionalne kulture i ima brojne definicije. Najjednostavnija forma definicije kulture bi mogla da se svede na činjenicu da se stvari na određenoj teritoriji obavljaju na svojstven način i samo na toj teritoriji (Ilić i dr., 2023). Zaista je poželjno istaći da se gotovo u svim zemljama sveta, čak i u regionima jedne zemlje – u granicama jedne nacionalne kulture, poslovi obavljaju na karakteristične načine. Kultura predstavlja „naučeni“ ili stečeni skup zajedničkih vrednosti i stavova, uverenja, običaja i ponašanja, koje jedno društvo razlikuje od drugog. Sve ono što se vidi (ponašanje, običaji), može se opisati kao vrh ledenog brega, dok se ispod nivoa vidljivosti nalaze mnoge usvojene vrednosti (način razmišljanja, uverenja, stavovi, rasuđivanja, itd.). Ove vrednosti utiču na ponašanje jednog društva, nacionalne skupine iz koje potiču i savremeni lideri. Zato se kultura slikovito predstavlja kao ledeni breg, gde je najveći deo nevidljiv. Lider mora imati osećaj za to šta se krije ispod ledenog brega, te svojim zaposlenima da upravlja uz malo zatezanja i malo popuštanja, uz razne vidove motivacije i mudrog zahtevanja efikasnosti. Može se konstatovati da lider mora i treba da bude poslovno mudar, bez obzira o kojoj je organizaciji reč. Organizacije mogu biti proizvodne, edukativne, poljoprivredne, sportske, itd.

Lideri koji kontrolišu strategiju u svakom poslovnom kontekstu suočeni su sa ključnim izazovom: kako se nositi sa nejasnoćom koja se razvija kao glavnom karakteristikom stvarnosti u kojoj nastoje da kreiraju pobedničke planove. Slojevi ekoloških, tehničkih, kulturnih, demografskih, društvenih i ekonomskih promena međusobno deluju kako bi pokrenuli sve nepredvidiviji, burniji i složeniji svet. Nastala

dvosmislenost je situacija u kojoj je teško identifikovati obrasce promene, rane indikatore promene je teško pronaći, a neočekivani događaji kao što su pandemije, tehnološki napredak ili regionalni sukobi ometaju ranije predviđene promene. Primarna poteškoća sa kojom se suočavaju lideri je kako efikasno uspostaviti kolektivno razumevanje tržišnih trendova u nastajanju koji doprinose postojećoj dvosmislenosti, kako prepoznati njihov uticaj na poslovanje i izraditi strategiju za implementaciju odgovarajućih odgovora. Nova tehnika je neophodna da bi se rešila neizvesnost u kontekstu formulisanja strategije. Nažalost, lideri, posebno oni na visokim pozicijama, imaju tendenciju da borave u dobro branjenoj palati dok su uključeni u proces formulisanja strategija. Strukturirani razgovori su sve važniji za lidere koji su posvećeni stvaranju smisla i koji žele da prevaziđu barijere unutar organizacije. Otuda, vešte diskusije na sastancima pružaju rukovodiocima stalnu šansu da oblikuju razumevanje organizacije o neizvesnosti tržišta. Nažalost, osim nekoliko slučajeva (Beer, 2020), postojećem korpusu znanja u oblastima strategije i menadžmenta nedostaju sveobuhvatne smernice o smislu za lidere koji se suočavaju sa neizvesnošću u razvoju strategije.

Glavni pristupi (strateškom) liderstvu se često fokusiraju na procenu izvršne kompetencije pojedinca. Dakle, lider izvršava specifične zadatke, dok se strateško liderstvo pokazuje kapacitetom lidera da značajno utiče na performanse organizacije kroz donošenje odluka i sprovođenje strategija (Ding et al, 2014). Liderstvo je jedna od ključnih varijabli koje utiču na performanse organizacije, kako interno tako i eksterno. Prema autorkama Jaganjac i Lukić (2023): „Za organizacije je od suštinske važnosti razumjeti utjecaj digitalizacije na organizaciono ponašanje i načine na koje se odvija interakcija tehnologije, ljudi, organizacionih struktura i okruženja“.

Neefikasan komunikacijski proces izaziva konfuziju i rezultira neuspelom dobronamernih planova, ciljeva i zadataka, što opet izaziva mnoge poteškoće u okruženju ili u poslovanju (Ilić, Ostojić, 2023; Petković, Jovanović, 2001). Definicije liderstva su prepoznate kao dinamične i prilagodljive, podložne promenama na osnovu različitih okolnosti i konteksta (Northouse, 2016). Iako je koncept liderstva kontinuirano bio složen, organizacije su uvek davale prioritet ulaganju u razvoj liderskih veština svojih zaposlenih.

Organizaciona kultura je opširno proučavana kao sredstvo za postizanje dugoročne konkurentske prednosti za međunarodne organizacije (Balaji et al., 2020; Hartnell et al., 2019; Liu et al., 2021b). Utemeljeno uverenje u proučavanju organizacione kulture je da organizacije postižu optimalan učinak kada je njihova kultura snažno ujedinjena, dosledna i koherentna. Koncept jedinstvene organizacione kulture je široko priznat u međunarodnim istraživanjima menadžment. Međutim, njegova primenljivost se sve više dovodi u pitanje u dinamičnim okruženjima u kojima se međunarodne organizacije suočavaju sa višestrukim i često suprotstavljenim zahtevima, o čemu govori Schneider sa kolegama (2017). Ovo se ponekad naziva „paradoksalna međukulturalna napetost“. Važno je analizirati kako se međunarodne organizacije bave posedovanjem različitih identiteta, sukobljenih ideala i različitih institucionalnih logika (Gümüşay et al., 2020; Smith & Besharov, 2019). Organizaciona kultura obuhvata skup vrednosti i stavova koji obezbeđuju standarde za očekivano ponašanje zaposlenih (Schein, 2017).

Sa druge strane, organizacioni učinak je mera nivoa uspeha koji se postiže primenom specifičnog skupa praksi (Joseph & Kibera, 2019). To je pokazatelj ukupne produktivnosti svih pojedinaca i timova unutar organizacije. Pojam je višedimenzionalan. Kvantifikuje se upoređivanjem efikasnosti i efikasnosti njegovih kvantifikovanih i akcionih procesa sa procesima rivala. Organizaciona kultura potiče iz nacionalne kulture i umnogome je identifikovana i srodan istoj. Razumevanje kulturološki razlika, odnosno prihvatanje i poznavanje istih zapravo predstavlja ključ uspeha savremenog menadžmenta, odnosno modernog lidera. Što više lider prepoznaje i prihvata, posebno razume različitost, to će biti uspešniji žongler, koji nadahnuto upravlja i vodi svoju organizaciju. Što ima izraženiju emocionalnu inteligenciju, odnosno više poznaje različite načine donošenja odluka (u zavisnosti od nacionalne kulture), to će i bolje izbeći krizne situacije u poslovanju (Stefanović et al., 2017).

Organizaciona kriza se smatra jednom od najtežih situacija sa kojima se organizacija može suočiti. Organizaciona kriza se odnosi na pojavu koju članovi organizacije i njene zainteresovane strane vide kao značajnu i nepredviđenu. Na njega se gleda kao na potencijalnu remetilacku opasnost za centralnu organizaciju i njene zainteresovane strane (Bundy et al., 2017; König et al., 2020). Organizacione krize predstavljaju značajne izazove zbog svoje intenzivne i široko poznate prirode, kao i

inherentne složenosti u pronalaženju rešenja. Dok se krize obično posmatraju kao diskretni događaji sa jasnim početkom i završetkom, ponekad se mogu razviti u hronično stanje. Ovo se dešava kada su osnovni razlozi duboko ukorenjeni u sistemu, uzrokujući da se kriza odvija kao niz međusobno povezanih događaja. Krize mogu nastati iz unutrašnjih faktora u okviru poslovanja, kao i iz eksternih događaja.

Prema ekspertima, strateški lideri, uključujući generalnog direktora, članove najvišeg menadžment tima i članove odbora direktora, igraju vitalnu ulogu u organizacionim krizama (König et al. 2020). Karakteristike strateških lidera često utiču na organizacije. Ipak, njihov uticaj je posebno vredan pažnje tokom perioda organizacionih previranja. Upravljanje krizom obuhvata ključne dužnosti strateškog rukovodstva, uključujući otkrivanje indikatora mogućih problema, raspodelu resursa u okolnostima koje karakterišu velika neizvesnost i vremenska ograničenja, kao i stručnu komunikaciju sa internim i eksternim zainteresovanim stranama. Štaviše, tokom perioda krize, kompanije imaju tendenciju da konsoliduju moć na najvišem nivou organizacije, kao što sugeriše koncept pretnji, odnosno rigidnosti. Koncentracija autoriteta u ključnim liderima daje im značajan uticaj. Štaviše, individualne karakteristike strateških lidera će u velikoj meri uticati na njihovo donošenje odluka u kriznim scenarijima. Krize karakterišu značajna dvosmislenost i vremenska ograničenja, zbog čega strateški lideri moraju brzo da donesu presude. Ove odluke značajno oblikuju ljudske karakteristike i sklonosti. S obzirom na značajnu važnost strateških lidera, nije neočekivano da je njihov uticaj u kriznim situacijama privukao veliku pažnju naučnika. Stručnjaci su istakli mogući konfliktan uticaj empatije u osobinama na efikasnost upravljanja krizom kada je u pitanju ličnost strateških lidera (König et al., 2020).

Veruje se da transformaciono liderstvo rezultira boljim performansama u poređenju sa transakcionim liderstvom. Organizacija ima sposobnost da prilagodi svoj stil rukovođenja kako bi poboljšala učinak. Literatura ukazuje da transformativni lideri poseduju sposobnost da utiču na učinak. Međutim, od posebnog su interesa specifični mehanizmi preko kojih se ovaj efekat ostvaruje. Na primer, Chau et al. (2022) su istraživali ovu temu. Ipak, sprovedena je ograničena studija o korelaciji između različitih aspekata transformacionog liderstva i ishoda organizacija (Alsayed et al, 2020). Konkretno, Alsayed et al. (2020) su pokazali da transformativno liderstvo vrši značajan uticaj na organizacioni učinak,

iako ne ujednačeno u svim karakteristikama transformacionog liderstva. Chau et al. (2022) i Khuong, Tung i Kuoc (2022) su naknadno naglasili neophodnost dodatne studije o međusobnoj povezanosti transformacionih dimenzija liderstva i organizacionog uspeha.

U ovom radu je prikazano istraživanje koje je sprovedeno među članovima kluba Jadran iz Herceg Novog. Od svog nastanka, davne 1922. godine, plivački i vaterpolo klub Jadran beležio je sportske uspehe. Od samog početka bio je jedinstven klub u regionu i jedan od najuspešnijih. Prvu takmičarsku sezonu u Evropi imao je 1995/96 godine, gde se nakon efikasne sistematizacije i organizacije rada u klubu, rezultati vide već 2002/03 osvajanjem šampionske titule. Novo rukovodstvo doprinelo je da se tokom sezone 2004/05 osvoje mnoge medalje na domaćoj i internacionalnoj sceni. Efikasnim rukovođenjem kluba omogućeno je poboljšanje sportskih aktivnosti izgradnjom novog bazena, gde se unapređenje funkcionisanje kluba nastavlja izgradnjom prepoznatljive destinacije sportskog turizma kluba Jadran i Herceg Novog. Aktivnosti upravljanja u klubu, prema zvaničnim podacima sa sajta VK Jadran, usmerene su na razvoj kluba kroz projekte saradnje sa EU, razvojem i usavršavanjem mladih talentovanih vaterpolista, što se svakako odražava kontinuitetom u postizanju odličnih rezultata u evropskim klupskim takmičenjima (PVKJADRAN).

## **Metod**

Istraživanje je sprovedeno u periodu od januara do marta 2024. godine. Uzorak je obuhvatio 120 članova kluba. Među anketiranim članovima našli su se igrači različitih uzrasta i nivoa iskustva. Ovo uključuje mlade igrače koji se razvijaju u mlađim selekcijama, kao i profesionalne igrače koji predstavljaju klub na nacionalnim i međunarodnim takmičenjima. Zatim, trenerski tim koji čine treneri i stručnjaci za vaterpolo koji su zaduženi za razvoj igrača, vođenje treninga i taktičko planiranje utakmica. Takođe, istraživanjem je obuhvaćena i uprava kluba koja obuhvata rukovodioce, menadžere i administrativno osoblje koji su odgovorni za organizaciju i vođenje svakodnevnih aktivnosti kluba. Istraživanjem su obuhvaćeni i volonteri koji igraju važnu ulogu u podršci klubu kroz različite aktivnosti kao što su organizacija događaja, rad na terenu, podrška navijačima i promocija kluba u zajednici. Podaci su prikupljeni putem on-line upitnika koji je bio distribuiran članovima kluba. Putem upitnika prikupljeni su podaci o karakteristikama



ispitanika, zatim je ocenjeno liderstvo putem analize karakteristika i sposobnosti lidera i izvršena je ocena određenih aktivnosti upravljanja u klubu.

Predmet istraživanja ovog rada je uloga liderstva i karakteristika lidera na aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Problem istraživanja je nedostatak razumevanja kako liderstvo i karakteristike lidera utiču na efikasnost upravljanja u vaterpolo klubovima. Konkretno, istražuje se kako određene karakteristike lidera, poput poverenja, inovativnosti i sposobnosti rešavanja konflikata, utiču na različite aktivnosti upravljanja u klubu.

Cilj istraživanja je da se ispita veza između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog kako bi se bolje razumela uloga liderstva u postizanju ciljeva kluba. Osim toga, istraživanje ima za cilj identifikaciju potencijalnih razlika u percepciji i prioritetima između muških i ženskih članova kluba kako bi se kreirale prilagođene strategije upravljanja koje će bolje zadovoljiti potrebe celokupnog članstva.

Aktivnosti upravljanja u klubu ocenjene su kroz pet varijabli. Navedene varijable su: transparentnost komunikacije, jasna vizija i ciljevi kluba, efikasnost donošenja odluka, motivisanost članova kluba i timska saradnja. Karakteristike lidera su ocenjene kroz pet varijabli, i to: preuzimanje inicijative, poverenje i posvećenost, preuzimanje rizika, rešavanje konflikata i inovativnost i fleksibilnost. Lidersko ponašanje u klubu ocenjeno je kroz dve varijable: transformaciono i transakciono liderstvo. Navedene varijable su ocenjene na osnovu tvrdnji gde su ispitanici naveli u kojoj meri se slažu sa datim tvrdnjama. Varijable su ocenjene pomoću Likertove skale od 1 do 7, gde su ocenom 1 izjasnili svoje potpuno neslaganje sa tvrdnjom, odnosno ocenom 7 potpuno slaganje.

Istraživanjem se dokazuju sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Karakteristike lidera ostvaruju značajan uticaj na aktivnosti upravljanja vaterpolo kluba Jadran iz Herceg Novog.

Hipoteza 2: Aktivnosti upravljanja vaterpolo kluba Jadran iz Herceg Novog ostvaruju značajne razlike u odnosu na pol članova kluba.

Prikupljeni podaci za istraživanje obrađeni su putem softverskog paketa IBM SPSS Statistics 25. Rezultati istraživanja su prikazani putem deskriptivne statistike, korelacione i regresione analize i T-testa nezavisnih uzoraka.

## Rezultati

Istraživanjem je ocenjeno lidersko ponašanje u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Transformaciono liderstvo je ocenjeno putem 14 ajtema koji su ukazivali na osnovna transformaciona ponašanja lidera, očekivanje visokog učinka, podsticajno ponašanje lidera i intelektualnu simulaciju. Ostvarena vrednost transformacionog liderstva iznosi 4,95 dok je Cronbach's alpha koeficijent 1,867 što ukazuje da su stavke kojima je ocenjeno blisko povezane kao grupa. Transakciono liderstvo u klubu je ocenjeno pomoću 7 ajtema koji su ukazivali na deo podsticajnog ponašanja lidera (nagrade) i deo kaznenog ponašanja (kazne). Srednja vrednost transakcionog liderstva iznosi 4,23, dok je vrednost Cronbach's alpha koeficijenta 1,912 i ukazuje na pouzdanost mernog instrumenta. Iako su i transformaciono i transakciono liderstvo ostvarile visoke srednje vrednosti, nešto viša ocena transformacionog liderstva ukazuje da je ovaj stil liderstva više zastupljen u klubu.

Tabela 1. predstavlja rezultate deskriptivne statistike analiziranih varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristike lidera. Tabela sadrži podatke o broju anketiranih ispitanika, skraćenice koje će se koristiti u daljem istraživanju, minimalne, maksimalne i srednje vrednosti i standardnu devijaciju.

Na osnovu podataka iz tabele 1. može se uvideti da je najbolje ocenjena varijabla aktivnosti upravljanja timska saradnja, sa ocenom 5,05, dok je najslabije ocenjena varijabla jasna vizija i ciljevi kluba sa ocenom 4,44. Za uspešno funkcionisanje kluba svakako da je značajna timska saradnja, pogotovo kada su u pitanju segmenti koji se tiču različitih takmičenja, dok je nedostatak jasne vizije i postavljenih ciljeva kluba faktor koji može da negativno utiče na pozitivne rezultate u poslovanju kluba. Poverenje i posvećenost lidera je varijabla karakteristika lidera koja je najbolje ocenjena (5,28), dok je najmanju ocenu, odnosno 4,94, ostvarila varijabla preuzimanje inicijative.

**Tabela 1.** Deskriptivna statistika varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristike lidera

Varijabla	Oznaka	N	Min	Max	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Transparentnost komunikacija	AU1	120	1	7	4,46	1,874
Jasna vizija i ciljevi kluba	AU2	120	1	7	4,44	1,855
Efikasnost donošenja odluka	AU3	120	1	7	4,68	1,619
Motivisanost članova kluba	AU4	120	1	7	4,83	1,699
Timska saradnja	AU5	120	1	7	5,05	1,709
Preuzimanje inicijative	KL1	120	1	7	4,94	1,672
Poverenje i posvećenost	KL2	120	1	7	5,28	1,721
Preuzimanje rizika	KL3	120	1	7	5,17	1,868
Rešavanje konflikata	KL4	120	1	7	5,16	1,749
Inovativnost i fleksibilnost	KL5	120	1	7	5,04	1,775

Izvor: Autorovo istraživanje

U tabeli 2. prikazani su rezultati korelacione analize međusobnih uticaja analiziranih varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristika lidera.

Korelacioni odnosi između analiziranih varijabli karakteristika lidera i varijabli aktivnosti upravljanja ostvarili su statistički značajne vrednosti, odnosno potvrđeno je da postoji umerena do bitna korelacija slaganja između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja. Ovim vrednostima je potvrđeno slaganje između karakteristika lidera i sprovođenje aktivnosti upravljanja.

**Tabela 2.** Korelacione vrednosti između varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristike lidera

	AU1	AU2	AU3	AU4	AU5
KL1	,427**	,334**	,481**	,615**	,592**
KL2	,369**	,255**	,518**	,497**	,615**
KL3	,291**	,336**	,541**	,545**	,497**
KL4	,367**	,232*	,401**	,538**	,638**
KL5	,404**	,326**	,449**	,510**	,407**

\*\* .Korelacija je značajna na nivou od 0,01 (2-tailed).

\*.Korelacija je značajna na nivou od 0,05 (2-tailed).

Izvor: Autorovo istraživanje

Na osnovu ostvarenih visokih vrednosti korelacija može se ukazati da postoji međusobni uticaj, male do bitne povezanosti između varijabli karakteristike lidera i varijabli aktivnosti upravljanja. Statistički značajne vrednosti i bitnu povezanost ostvarila je varijabla motivisanost članova kluba sa varijablama preuzimanje inicijative i rešavanje konflikata. Bitnu povezanost ostvarila je varijabla timska saradnja sa varijablama poverenje i posvećenost i rešavanje konflikata. Ovo ukazuje da efikasno liderstvo utiče na motivaciju članova kluba, kao veoma važnog faktora za postizanje dobrih rezultata. Osim toga, ukazano je da liderstvo utiče na timsku saradnju koja je od velikog značaja za uspostavljanje dobre atmosfere u klubu i efikasno ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba.

Niske vrednosti korelacije ostvarila je varijabla transparentnost komunikacije sa varijablom preuzimanje rizika i varijabla jasna vizija i ciljevi kluba sa varijablama poverenje i povećenost i rešavanje konflikata. Nedostatak entuzijazma kod lidera i volja da uspešno rešavaju sve probleme u klubu može da naruši efikasnost transparentnosti komunikacije, što svakako utiče i na jasno predstavljanje vizije i ciljeva kluba, kao vodilje kojim klub treba da stremlji ka uspehu.

S obzirom da su ostvarene visoke vrednosti korelacije, izvršena je regresiona analiza gde je ispitan pojedinačni doprinos nezavisnih varijabli karakteristike lidera na zavisne varijable aktivnosti upravljanja. Rezultati regresione analize prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. pokazuje regresioni model uticaja nezavisnih varijabli karakteristike lidera na zavisne varijable aktivnosti upravljanja. Sve ostvarene vrednosti  $R^2$  imaju statističku značajnost, pri čemu je najveći uticaj ostvaren na varijablu timska saradnja  $R^2 = 0,551$ . Ovaj rezultat ukazuje da su karakteristike lidera najbolji prediktori timske saradnje, odnosno da liderstvo objašnjava 55,1% timske saradnje među članovima kluba. Varijabla KL5 - inovativnosti i fleksibilnost pokazala je najveći pojedinačni doprinos, gde je statistički značajan doprinos ostvaren kod četiri varijable aktivnosti upravljanja: transparentnost komunikacije, jasna vizija i ciljevi kluba, efikasnost donošenja odluka i motivisanost članova kluba. Bitan doprinos pokazala je i varijabla KL3 koja se odnosi na preuzimanje rizika, a koja je ostvarila statistički značajan uticaj na dve varijable aktivnosti upravljanja-efikasnost donošenja odluka i motivisanost članova kluba.

**Tabela 3.** Regresioni model uticaja nezavisnih varijabli karakteristike lidera na zavisne varijable aktivnosti upravljanja (prikazane su samo varijable koje su ostvarile statističku značajnost)

Zavisne	Nezavisne	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
AU1	KL5	,227	2,295	,024	,255	7,794	,000
AU2	KL5	,245	2,369	,020	,185	5,177	,000
AU3	KL3	,318	3,423	,001	,412	16,000	,000
	KL5	,218	2,475	,015			
AU4	KL1	,306	3,454	,001	,520	24,716	,000
	KL3	,239	2,844	,005			
	KL5	,251	3,155	,002			
AU5	KL2	,283	3,189	,002	,551	27,951	,000
	KL4	,351	4,301	,000			

Izvor: Autorovo istraživanje

Rezultati regresione analize pokazuju da na varijablu AU 1 (transparentnost komunikacija) statistički značaj ima samo varijabla KL5, odnosno inovativnost i fleksibilnost. Samim tim, potvrđuje se da inovativnost i fleksibilnost lidera ima pozitivan i značajan uticaj na transparentnost komunikacija, kao upravljačku aktivnost kluba. Takođe, inovativnost i fleksibilnost lidera pokazala je da ima statistički značaj i pozitivan uticaj na jasnu viziju i ciljeve kluba, kao i usmeravanje članova kluba da svojim angažovanjem ostvaruju zadate ciljeve i željeno pozicioniranje kluba u budućnosti. Regresiona analiza je pokazala da na efikasnost donošenja odluka statistički značajan uticaj imaju karakteristike lidera koje se odnose na prihvatanje rizika u sprovođenju aktivnosti i inovativno i fleksibilno delovanje. Rezultati su pokazali da karakteristike lidera poput preuzimanje inicijative i rizika i inovativnost i fleksibilnost ostvaruju statistički značajan i pozitivan uticaj na motivisanost članova kluba. Kada je u pitanju timska saradnja, kao jedna od bitnih karakteristika uspešnog upravljanja, rezultati pokazuju postojanje statističkog uticaja varijabli KL2 - poverenje i posvećenost i KL4 - rešavanja konflikata.

U tabeli 4. prikazani su rezultati T-testa nezavisnih uzoraka aktivnosti upravljanja u klubu u zavisnosti od pola članova kluba. Uzorak je obuhvatio 80 ispitanika muškog i 40 ispitanika ženskog pola.

Aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran analizirane su kroz pet varijabli. T-testom nezavisnih uzoraka kod četiri varijable je potvrđena značajna razlika ( $P < 0,005$ ), dok je samo varijabla AU2 - jasna vizija i ciljevi kluba ostvarila slučajnu razliku.

**Tabela 4.** Test nezavisnih uzoraka aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran sa aspekta pola ispitanika (varijable koje su ostvarile statističku značajnost)

		Levenov test za jednakost varijansi		t-test za jednakost sredstava						
		F	Sig	t	df	Sig (2-tailed)	Srednja vred. razlike	Razlika stand. greške	95% interval poverenja razlike	
									donja	gornja
AM1	Jednake varijanse	4,058	,046	-4,124	118	,000	-1,20	,29	-1,78	-,62
	Nejednake varijanse			-4,524	99,68	,000	-1,20	,27	-1,73	-,67
AM3	Jednake varijanse	2,29	,133	-4,000	118	,000	-1,11	,28	-1,66	-,56
	Nejednake varijanse			-4,262	92,51	,000	-1,11	,26	-1,63	-,59
AM4	Jednake varijanse	2,01	,159	-4,724	118	,000	-1,28	,27	-1,83	-,75
	Nejednake varijanse			-5,081	94,86	,000	-1,28	,25	-1,79	-,78
AM5	Jednake varijanse	6,23	,014	-4,767	118	,000	-1,34	,28	-1,89	-,78
	Nejednake varijanse			-5,476	110,24	,000	-1,34	,24	-1,82	-,85

Izvor: Autorovo istraživanje

Kod varijable AU1 - transparentnost komunikacije ostvarena je značajnu razlika u odnosu na pol članova kluba ( $t = -4,124$ ,  $df = 118$ ,  $p < 0,00$ ), gde eta kvadrat iznosi 0,13 i pokazuje umeren uticaj pola ispitanika na transparentnost komunikacija. Varijabla efikasnost donošenja odluka pokazuje statistički značajnu razliku u odnosu na pol članova kluba ( $t = -4,000$ ,  $df = 118$ ,  $p < 0,00$ ), pri čemu eta kvadrat iznosi 0,12 i ukazuje na umeren uticaj pola ispitanika na efikasnost donošenja odluka. Statističku značajnost su ostvarile i varijable motivisanost članova kluba ( $t = -4,724$ ,  $df = 118$ ,  $p < 0,00$ ) i timska saradnja ( $t = -4,767$ ,  $df = 118$ ,  $p < 0,00$ ) pri čemu kod obe varijable eta kvadrat iznosi 0,16 i pokazuje visok uticaj pola članova kluba kada je u pitanju motivacija i timska saradnja.

## Diskusija

Istraživanje je obuhvatilo analizu stilova liderstva u vaterpolo klubu Jadran. Ispitanici su visokom ocenom ukazali da se u klubu više primenjuje transformaciono liderstvo, što potvrđuje i istraživanja čiji rezultati ukazuju da predstavnici klubova uglavnom koriste transformaciono liderstvo bez obzira na sportsku disciplinu (Martínez-Moreno et al., 2021).

Varijable aktivnosti upravljanja i varijable karakteristike lidera su veoma dobro ocenjene u vaterpolo klubu Jadran. Članovi kluba su prepoznali značaj timske saradnje kao važnog faktora uspeha i postizanja dobrih rezultata. Posebno visoke ocene dobile su karakteristike lidera koje se odnose na poverenje i posvećenost, preuzimanje rizika i rešavanje konflikata. Samim tim, uspešno liderstvo vaterpolo kluba Jadran bazira se upravo na ovim sposobnostima uspešnog lidera, kao vođe koji svoje članove efikasno predvodi ka ostvarivanju ciljeva kluba. Predmet istraživanja (Newland et al., 2015) bio je transformaciono liderstvo iz kvalitativne perspektive, gde su se izdvojile četiri glavne karakteristike lidera: briga, motivisanje, podučavanje životnih lekcija i poverenje. Istraživanje (Mills et al., 2016) je imalo fokus na ispitivanje liderstva i integriteta trenera, gde su rezultati ukazali na inspirativnu motivaciju, empatiju ili individualizovano razmatranje, nove metode treninga ili intelektualnu simulaciju, modeliranje uloga i postavljanje ciljeva ili očekivanje visokih performansi. Rezultati istraživanja (Smith et al., 2016) su ukazali da su važni faktori efikasnog lidera međuljudske veštine trenera i odgovorajuća socijalna distanca, dok je utvrđeno da su treneri stvorili kulturu visokih performansi izazivajući sportiste i pružajući im odgovarajuću podršku.

Na osnovu korelacione analize istaknut je uticaj karakteristika lidera, i to prevashodno na motivaciju članova kluba i timsku saradnju. Motivacija je pokretač članova kluba za postizanje dobrih sportskih rezultata i uspešno funkcionisanje kluba, dok je nesumnjivo, timska saradnja ključni faktor za efikasnu realizaciju sportskih aktivnosti. Regresioni model pokazao je da su varijable karakteristike lidera najveći uticaj ostvarile na varijablu timska saradnja. Najveći pojedinačni doprinos u unapređenju aktivnosti upravljanja ostvarile su varijable preuzimanje rizika i inovativnost i fleksibilnost. Biti inovativan u načinu obavljanja svojih aktivnosti svakako je put kojim se omogućava drugačiji prodor i

nastup na sportskim takmičenjima, dok je preuzimanje rizika odlika hrabrih vođa koji su spremni na promene i drugačije načine za vođenje svojih sledbenika ka ostvarivanju zadatih ciljeva. Na osnovu navedenih rezultata istraživanja i ostvarenih visokih vrednosti korelacije i značajnog regresionog uticaja varijabli, dokazana je hipoteza 1 ovog rada. Odnosno, potvrđeno je da varijable karakteristike lidera ostvaruju statistički značajne relacije na varijable aktivnosti upravljanja vaterpolo klubom Jadran iz Herceg Novog.

T-testom nezavisnih uzoraka aktivnosti upravljanja potvrđeno je da pol članova kluba ima različitu percepciju kada su u pitanju upravljačke aktivnosti vaterpolo kluba Jadran. Umeren i visok uticaj pola članova kluba ostvaren je kod transparentnosti komunikacija, efikasnosti donošenja odluka, motivisanosti i nagrađivanja članova kluba, timske saradnje i promocije kluba. Samim tim, ove aktivnosti različite rezultate i efekte ostvaruju kod članova kluba muškog i ženskog pola. Odnosno, možemo ukazati da nisu podjednako zatupljenje osobe muškog i ženskog pola u upravljačkim aktivnostim, tj. da rodna ravnopravnost nije adekvatno primenjena u vaterpolo klubu Jadran. Na bazi ovih rezultata potvrđena je hipoteza 2 ovog rada, odnosno varijable aktivnosti upravljanja vaterpolo klubom Jadran iz Herceg Novog ostvaruju statistički značajne razlike u odnosu na pol članova kluba.

## **Zaključak**

Istraživanje prikazano u radu je imalo za cilj da istraži ulogu liderstva i karakteristika lidera na aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Nalazi istraživanja ukazuju na važnost karakteristika lidera kao što su poverenje, inovativnost i sposobnost rešavanja konflikata u postizanju uspešnih aktivnosti upravljanja. Takođe, otkriveno je da postoji statistički značajna korelacija između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja, što ukazuje na važnost selekcije i razvoja lidera koji poseduju ove ključne osobine. Dodatno, istraživanje je identifikovalo razlike u percepciji i prioritetima između muških i ženskih članova kluba, što sugeriše da je potrebno prilagođavanje strategija upravljanja kako bi se bolje zadovoljile potrebe kluba u celini. Implikacije ovog istraživanja su važne za praksu u upravljanju vaterpolo klubovima, pružajući smernice za selekciju, razvoj i podršku liderima, kao i za kreiranje prilagođenih strategija upravljanja koje će doprineti unapređenju efikasnosti kluba i postizanju dugoročnog



uspeha. U celini, ovo istraživanje pruža korisne uvide u faktore koji utiču na upravljanje u vaterpolo klubovima i postavlja osnovu za dalja istraživanja i implementaciju efikasnih strategija upravljanja u sportskim organizacijama.

U radu je potvrđen uticaj liderstva na upravljačke aktivnosti vaterpolo kluba Jadran. Uspešnog lidera kog krasi osobine inovativnosti i fleksibilnosti u rešavanju problema i preuzimanja rizika ima sposobnost da efikasno vodi sportsku organizaciju i usmerava članove kluba ka postizanju dobrih rezultata i ostvarivanju zadatih ciljeva. Uloga lidera najveći značaj je pokazala u motivisanju članova kluba i osnaživanju timske saradnje kao bitne odlike organizacione kulture svakog sportskog kluba. Budući pravci istraživanja mogu biti usmereni na razmatranje dodatnih varijabli koje mogu uticati na liderstvo i upravljanje u vaterpolo klubovima, poput timskih dinamika, socijalne klime i faktora motivacije, koji bi omogućili bolje razumevanje ovih procesa.

## Literatura

1. Alsayyed, N.M., Suifan, T.S., Sweis, R.J., & Kilani, B.A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence* 20 (2), 169–190.
2. Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11.
3. Beer, M. (2020). *Fit to compete: Why honest conversations about your company's capabilities are the key to a winning strategy*. Harvard Business Press.
4. Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of management review*, 40(3), 345-369.
5. Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2140746.

6. Ding, F., Li, D., & George, J. F. (2014). Investigating the effects of IS strategic leadership on organizational benefits from the perspective of CIO strategic roles. *Information & Management*, 51(7), 865-879.
7. Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2020). "God at work": Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154.
8. Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A.J., Choi, D., Karam, E.P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *J. Appl. Psychol.* 104 (6), 832–850..
9. Ilić, B., Đukić, G., Todosijević, J. (2023). Cultural dimensions - the influence of differences on business in the COVID-19 era. 11. Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima, Fakultet za menadžment Zaječar.
10. Ilić, B., & Ostojić, B. (2023). Communication management using digital software to increase sales. *Economica* 69(3), 43-55
11. Jaganjac, J., & Lukić Nikolić, J. (2023). Organizaciono ponašanje i liderstvo. Izazovi digitalnog doba. *Sveučilište "Vitez", Travnik*.
12. Khuong, M.N, Tung, D.T, & Quoc, T.H. (2022). Review of empirical research on leadership and firm performance. *SAGE Open* 12 (3), 1-14.
13. König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153.
14. König, M., Bein, L., Nikaj, A., & Weske, M. (2020). Integrating robotic process automation into business process management. In *Business Process Management: Blockchain and Robotic Process Automation Forum: BPM 2020 Blockchain and RPA Forum, Seville, Spain, September 13–18, 2020, Proceedings 18* (pp. 132-146). Springer International Publishing..
15. Liu, G., Tsui, E., Kianto, A. (2021b). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *J. Bus. Res.* 134, 738-753.
16. Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership style in amateur club sports: a key element in strategic management. *Sustainability*, 13(2), 730.

17. Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394.
18. Newland, A., Newton, M., Podlog, L., Legg, W. E., & Tanner, P. (2015). Exploring the nature of transformational leadership in sports: A phenomenological examination with female athletes. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 7(5), 663-687.
19. Northouse, P.G. (2016). Leadership: Theory and Practice. 7th Edition. *SAGE Publications Inc.*
20. Petković, M., Jovanović, M. (2001). *Organizaciono ponašanje*. Megatrend univerzitet, Beograd.
21. Schein, E.H. (2017). Organisational culture and leadership, 5th ed. *John Wiley & Sons*, Hoboken, NJ.
22. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 468.
23. Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of sport and exercise*, 14(2), 249-257.
24. Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
25. Stefanović, V., Mihajlović, D., & Ilić, B. (2017). Transformational leaders necessary for modern business. *Megatrend revija*, 14(2), 291-308.
26. <https://pvkjadrans.com/istorija-kluba/> pristupljeno dana 17.04.2024.

Rad primljen: 22.04.2024.

Rad prihvaćen: 10.06.2024.

## STAVOVI O ZDRAVIM NAVIKAMA RODITELJA I DECE NA OTVORENOM

**Svetlana Petronijević<sup>1</sup>, Ivana Parčina<sup>1</sup>, Vassilis Barkoukis<sup>2</sup>, Nemanja Čopić<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Sport, University "Union-Nikola Tesla", Belgrade, Serbia

<sup>2</sup>Faculty of Physical Education and Sports Science, Aristotle University of Thessaloniki

### APSTRAKT

Zbog savremenog stila života i novih tehnologija, nivo fizičke aktivnosti dece i roditelja je sve više u opadanju. Cilj ovog rada je bio da ispita stavove i predloži najbolja rešenja za usvajanje zdravih navika dece i roditelja na otvorenom. Prikupljanje podataka je realizovano tokom 2023. godine u okviru Erasmus + projekta PROGRESS (*Promoting Green Strategies in Sport*). U istraživanju je učestvovalo 698 ispitanika iz 7 zemalja, od toga 113 iz Srbije, 102 iz Bugarske, 82 iz Belgije, 101 iz Slovačke, po 100 iz Rumunije, Italije i Grčke. Uzorak su činili treneri, roditelji i nastavnici. Anketni upitnik od 12 pitanja je formiran pomoću „Google“ platforme sa pitanjima koje se odnose na ispitivanje informisanosti i značaja fizičke aktivnosti roditelja i dece. Rezultati istraživanja su pokazali da ispitanici koji žive u urbanom okruženju, njih 45,7%, ima sedentarne navike, iako preko 80% anketiranih ima dovoljnu svest o efektima bavljenja sportom i uticajem vežbanja na zdravlje. Izvori kao što su društveni mediji, televizijske emisije i razgovor sa prijateljima, 50% anketiranih je navelo kao važno sredstvo infomisanja za podizanje svesti o efektima fizičkog vežbanja. Preko 80% ispitanika je potvrdilo da problem smanjene aktivnosti nije u infrastrukturi koja se odnosi na parkove, sportske terene, škole, dečija igrališta, već u nedostatku vremena i interakcije između dece i roditelja. Anketirani ispitanici smatraju da bi od velike važnosti za povećanje fizičke aktivnosti na otvorenom, bila veća interakcija u vidu igre između dece i roditelja.

---

<sup>1</sup> svetlana.petronijevic@fzs.edu.rs

**Ključne reči:** fizička aktivnost, zelene površine, efekti fizičkih vežbanja, sedentarne navike.

## **ATTITUDES TOWARD HEALTHY HABITS OF PARENTS AND CHILDREN OUTDOORS**

### **ABSTRACT**

Due to the modern lifestyle and new technologies, the level of physical activity among children and parents is increasingly declining. The aim of this study was to examine attitudes and propose the best solutions for adopting healthy habits among children and parents outdoors. Data collection was completed in 2023 as part of the Erasmus+ project PROGRESS (*Promoting Green Strategies in Sport*). The survey included 698 respondents from seven nations, including 113 from Serbia, 102 from Bulgaria, 82 from Belgium, 101 from Slovakia, and 100 from Romania, Italy, and Greece. The sample included coaches, parents and teachers. A 12-question survey was constructed using the Google platform to examine the awareness and importance of physical activity among parents and children. According to the study's findings, 45.7% of respondents who live in urban areas exhibit sedentary habits, although knowing that more than 80% of respondents are aware of the benefits of sports and exercise for their health. Sources such as social media, TV shows, and conversations with friends were named by 50% of respondents as key ways to raise awareness about the benefits of physical activity. Over 80% of respondents agreed that the problem of decreasing activity is not attributable to infrastructure such as parks, sports fields, schools, or children's playgrounds, but rather to a lack of time and interaction between children and their parents. According to the study respondents, increased interaction in forms of play between children and parents would be extremely beneficial to promoting outdoor physical activity.

**Keywords:** physical activity, green areas, effects of physical exercise, sedentary habits.

### **Uvod**

Gledajući dublje u istoriju, brojna dela mislilaca su isticala potrebu za harmoničnim razvojem ličnosti i naglašavala značenje procesa vežbanja

za pravilan i skladan razvoj čoveka. Takođe, još tada se smatralo da se vežbanjem ostvaruju vaspitne komponente, estetske, emocionalne i moralne vrednosti (Dedaj, 2010). Rano usvojena znanja o važnosti fizičkog vežbanja i navika redovnog fizičkog vežbanja značajno pridonose kvalitetu zdravlja dece. U savremeno doba kada su deca sve više okrenuta tehničkim pomagalima (telefonima, TV, kompjuterima ..) i suočena sa posledicama hipokinezije (Petronijević, 2023; Petronijević, Ćopić, & Ugrinić, 2020; Tremblay et al., 2017) roditelji i treneri su jedna od karika koji mogu da utiču na pravilan rast i razvoj dece (Radović, Bačanac, & Vesković, 2005). Različiti faktori odlučuju da li će deca stvoriti naviku svakodnevnog fizičkog vežbanja, a to nije samo zadatak nastave fizičkog vaspitanja u školi nego i porodice: „Za fizičko vaspitanje porodica je, takođe, jedan od bitnih faktora jer se upravo u njoj formiraju prvi stavovi i prva saznanja o značaju i vrednosti fizičke kulture“ (Grandić, Dedaj, & Panić, 2018).

Najnoviji Evrobarometar fizičke aktivnosti (Commission, 2022) pruža uverljive dokaze o potrebi promovisanja zdravstveno korisne fizičke aktivnosti širom Evrope. Tačnije, skoro polovina građana Evrope (46%) ne vežba niti se bavi sportom. Nažalost, procenat Evropljana koji ne vežbaju povećao se sa 42% na 46% i postoje dokazi da se Evropljani manje bave fizičkim aktivnostima nego pre nekoliko godina, a broj neaktivnih porastao je sa 30% na 35%.

Tokom COVID-19 pandemije, nešto više od trećine Evropljana bilo je manje fizički aktivno nego pre ili su bili aktivni na istom nivou. Nešto više od trećine Evropljana (34%) kaže da su nastavili da budu fizički aktivni tokom COVID-19, ali ređe, a isti procenat (34%) bio je fizički aktivan na istom nivou kao pre. Pored toga, 9% je bilo fizički aktivno češće. Nasuprot tome, 18% je prestalo da bude fizički aktivno (Commission, 2022).

Istraživanja su pokazala i razliku između zemalja. Ljudi na severu Evrope se češće bave sportom nego oni na jugu, naročito na jugoistoku Evrope. Tačnije, procenat ljudi koji se bave sportom redovno ili poluredovno najviši je u Finskoj (69%), Švedskoj (67%) i Danskoj (63%), u poređenju sa Rumunijom, Bugarskom, Italijom i Grčkom (gde se bave sportom od 32% do 38% građana) (Paár, Ács, & Laczkó, 2020).

Ovi podaci ukazuju na to da je fizička aktivnost niska na nivou Evrope, da učestalost bavljenja fizičkim aktivnostima opada uprkos naporima da se promoviše i da zemlje jugoistoka Evrope imaju niži nivo fizičke aktivnosti nego one na severu Evrope (Čopić, Đorđević-Nikić, Rakić, Maksimović, & Dopsaj, 2019; Ferrando-Terradez et al., 2023)

U 17 zemalja, najčešća mesta za sport ili fizičku aktivnost su otvorene površine (parkovi, šume...). Ovo je najizraženije kod stanovnika Finske sa 67%. Kuća ili stan je najpopularnije mesto među ispitanicima u devet zemalja, uglavnom u istočnoj Evropi, dok su u dve zemlje preferirana mesta na putu između kuće i škole, posla ili prodavnica. Korišćenje parka ili prostora na otvorenom je češće među ljudima koji redovno vežbaju ili se bave sportom (pet puta ili više nedeljno): 50%, u poređenju sa 33-41% onih koji vežbaju ili se bave sportom manje redovno ili nikada (Commission, 2022).

Zdrav životni stil je u opadanju širom Evrope, a iz tumačenja ovih podataka proizilazi cilj rada koji se oslanja na identifikaciju najboljih mogućih rešenja za prevazilaženje tog problema i unapređenje aktivnog životnog stila širom Evrope.

Evropska mreža za promociju zdravstveno korisne fizičke aktivnosti (HEPA) ima četiri glavna cilja u Evropi (Martin et al., 2006; WHO, 2005)

- a) da zaustavi opadanje učešća u fizičkim aktivnostima,
- b) da razvije efikasne intervencije uključujući roditelje i fizičku aktivnost na otvorenom kako bi promovisala zdravstveno korisnu fizičku aktivnost,
- c) da se usredsredi na zemlje sa visokom stopom fizičke neaktivnosti, kao što su zemlje jugoistočne Evrope i
- d) da integriše nove tehnologije u intervencije sa ciljem promovisanja zdravstveno korisne fizičke aktivnosti.

U svrhu ispunjavanja cilja rada bilo je potrebno realizovati sledeće zadatke:

- Izrada istraživačke studije o najboljim praksama obrazovnih aktivnosti koje promovišu učestvovanje u fizičkoj aktivnosti na otvorenom;
- Formiranje anketnog upitnika;
- Sprovođenje istraživanja o predavačima, trenerima i nastavnicima fizičke kulture i uverenjima roditelja o tome kako

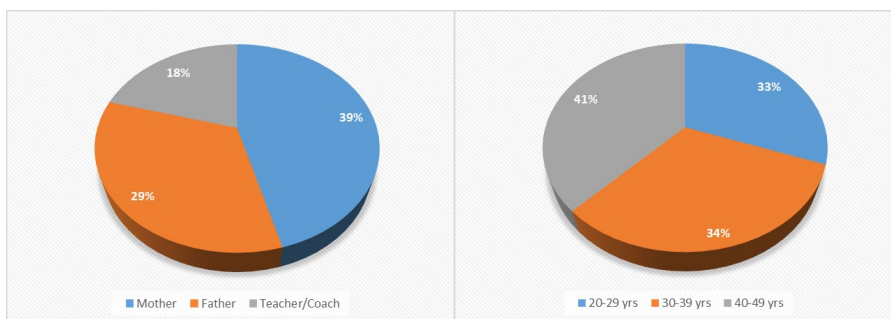
poboljšati interakciju roditelja i deteta i, najzad, podstaći učešće u fizičkim aktivnostima na otvorenom;

- Stvaranje modela rada kroz igru koji će podstaći ljude da učestvuju u fizičkoj aktivnosti tako što će im se pružiti informacije i nagrade za fizičke aktivnosti na otvorenom.

## Metode

### Uzorak ispitanika

Prikupljanje podataka je realizovano tokom 2023. godine u okviru Erasmus + projekta Progress (*Promoting Green Strategies in Sport*). U istraživanju je učestvovalo 698 ispitanika iz 7 zemalja, od toga 113 iz Srbije, 102 iz Bugarske, 82 iz Belgije, 101 iz Slovačke, po 100 iz Rumunije, Italije i Grčke. Uzorak su činili treneri, roditelji, nastavnici (Grafikon 1.) Anketni upitnik od 12 pitanja je formiran preko *google* platforme sa stavkama koje mere fizičku aktivnost roditelja i dece, kao i podršku roditelja fizičkoj aktivnosti dece. Pitanja su bila zatvorenog i otvorenog tipa. Pitanja zatvorenog tipa su bila u opsegu odgovora za svaku stavku od 1 (uopšte se ne slažem) do 6 (u potpunosti se slažem). Rezultati istraživanja prikazani su deskriptivnom statistikom gde su uzorak ispitanika činili: majke 38,8%, očevi sa 28,5% i nastavnici sa 17,5%. Kada se radi o uzrastu, 41,2% anketiranih bilo je između 40 i 49 godina, zatim 20 i 29 godina sa 33,4% i na kraju oni od 30 do 39 godina sa 23,4%.



Grafikon 1. Uzorak ispitanika za sve zemlje

## Statistička obrada

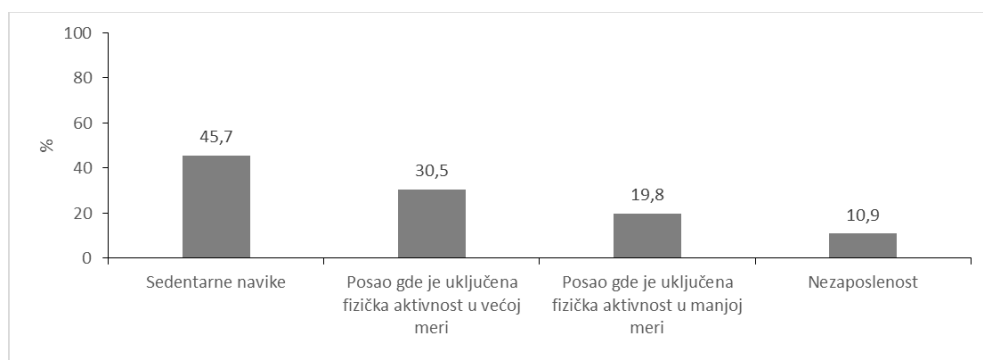
Rezultati anketnog upitnika su eksportovani u program Microsoft Excel gde su sortirani i prebačeni u statistički program SPSS 20. Podaci su obrađeni na osnovu deskriptivnih pokazatelja sume i srednje vrednosti.



## Rezultati istraživanja sa diskusijom

Prema nekim istraživanjima socijalno učenje unutar porodice ima snažan uticaj na nivo fizičke aktivnosti kod dece. Rezultati istraživanja Stakirova i Dilonca (Stuckyropp & DiLorenzo, 1993) govore da su dečaci i devojčice pokazali veliko interesovanje i uživanje u fizičkoj aktivnosti, a posebno navode važnost podrške prijatelja i porodice (posebno majki). Dok istraživanja Sukisa i saradnika (Sukys, Majauskienė, Cesnaitiene, & Karanauskiene, 2014) daju podatke da učešće devojčica u sportu možemo povezati sa navikama majki i očeva, dok se sportske aktivnosti sinova mogu povezati samo sa redovnom fizičkom aktivnošću očeva.

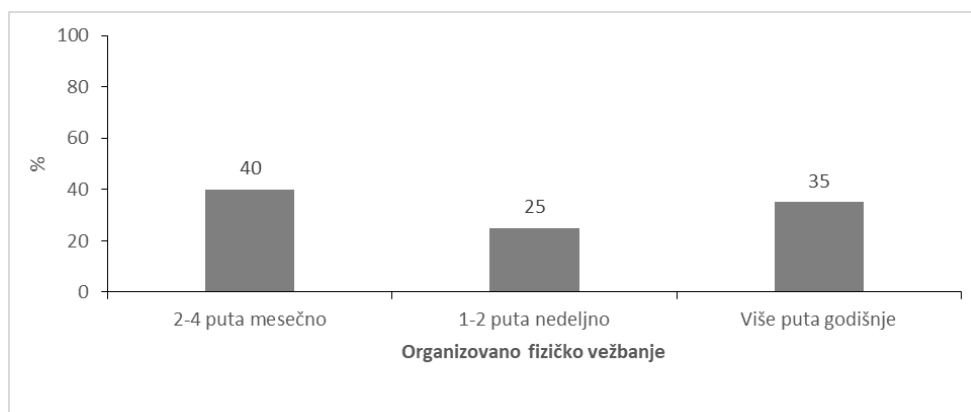
Kod učesnika ankete koji žive u urbanom okruženju (uglavnom prestonici), dominirao je procenat onih koji imaju sedentarne navike (npr. u kancelariji) sa 45,7%. Potom slede oni koji rade na poslovima koji iziskuju viši nivo fizičke aktivnosti, ali ne zahtevaju mnogo dizanja tereta (30,5%), pa oni sa poslom koji uključuje i fizičku aktivnost i sedenje (19,8%), kao i nezaposleni (10,9%) (Grafikon 2). U većini razvijenih zemalja kao javno-zdravstveni, socijalni i ekonomski problem najviše je zastupljen rizik nedostatka kretanja (hipokinezije) (Booth, Roberts, & Laye, 2012; Ćopić et al., 2019). Svetska zdravstvena organizacija je pristupila analizi zdravstveno-statističkih podataka za potrebe izrade smernica zdravog načina života (WHO, 2000). Značajan deo ovih preporuka se odnosi na kretanje, odnosno vežbanje.



*Grafikon 2. Prikaz zastupljenosti fizičke aktivnosti kod ispitanika*

Od ukupnog uzorka 36% anketiranih se bavi organizovanim fizičkim vežbanjem, ostatak ispitanika nema naviku za vežbanjem, uglavnom

zbog nedostatka vremena bez obzira na to da li se radi o porodicama u ruralnim sredinama ili gradskim naseljima. Populacija koja bira da je aktivna vrlo često uključuje i decu u vežbanje (Laroche & Snetselaar, 2011). Od uzorka ispitanika koji se bave fizičkim vežbanjem, najveći procenat (40%) se bavi organizovanim fizičkim vežbanjem 2-4 puta mesečno, 25% 1-2 puta nedeljno, a 35% više puta godišnje (Grafikon 3). Na osnovu obrađenih podataka, utvrdili smo da ispitanici imaju dovoljnu svest o koristima sporta i uticaja vežbanja na zdravlje jer se 80% složilo sa tvrdnjom da je vežbanje neophodno za održanje i poboljšanje zdravlja, učenje novih veština i socijalizaciju, uz jasno neslaganje s tvrdnjama: „vežbanje je neophodno jedino u slučaju određenih bolesti i deformiteta“ i „sport i rekreativne aktivnosti su potrebni samo deci i mladima“. Ovi nalazi ukazuju na visok nivo razumevanja vrednosti vežbanja.



*Grafikon 3. Učestalost bavljenja fizičkim vežbanjem*

Grandić et al. (2018) kao i Bul i saradnici (Bull et al., 2020) daju preporuke da deca i mlade osobe uzrasta od 5-17 godina treba da primenjuju najmanje 60 minuta umerene do energične fizičke aktivnosti tokom dana i da veći deo dnevne fizičke aktivnosti treba da bude u aerobnom režimu rada. U fizičku aktivnost treba uvrstiti prirodne oblike kretanja koje za cilj imaju jačanje mišića i kostiju i da se odvija najmanje tri puta nedeljno.

Sledeća faza u istraživanju bili su izvori informisanja roditelja, nastavnika i trenera o važnosti fizičke aktivnosti dece i roditelja. Izvori kao što su društveni mediji, televizijske emisije i razgovor sa prijateljima dominantno utiču na preko 50% opšte svesti o važnosti vežbanja. Većinu informacija vezanih za važnost vežbanja i zdravlja, mladi i roditelji nalaze na društvenim mrežama (ovo su najčešći izvori informisanja) (Ratković,

Dašić, & Petronijević, 2023). Najmanje dopiranje informacija ispitanici su imali od sportske štampe, podkasta, dnevnih ili nedeljnih novina, stručnih knjiga i video-priloga na „Youtube“. Kako se pokazalo u studiji, ispitanici veruju da je preterano korišćenje mobilnih telefona kod dece jedan od primarnih uzroka opadanja fizičke aktivnosti (Domoff, Borgen, Foley, & Maffett, 2019; Dunton, Liao, Intille, Spruijt-Metz, & Pentz, 2011). Vredi napomenuti da većina ispitanih daje prednost umetnosti i muzici u odnosu na fizičku aktivnost. Ova činjenica je, što je donekle i predvidljivo, potvrdila da je najveća pažnja kod dece usmerena na video-igre i telefone, udaljenost sportskih objekata i materijalni status primarni su razlozi zašto mladi nisu dovoljno aktivni. Rešenje za smanjenje upotrebe mobilnih telefona roditelji vide u promociji aktivnog načina života pomoću trenera, doktora, učitelja i nastavnika.

Za potrebe sprovođenja fizičke aktivnosti na otvorenom, važno je imati mogućnosti za realizaciju aktivnosti (parkove, sportske terene, igrališta...). Prisustvo javnih parkova i zelenila (trava, drveće, cveće) u svom okruženju (kod kuće, u školi, komšiluku) prijavljuje 85% ispitanika, zatim sledi oprema za igrališta (ljudjaške, tobogani, sprave isl) sa oko 80%, a preko 60% njih imalo je pristup površinama odgovarajućim za vožnju bicikla ili rolera. Tomson (Thompson, 2013) se bavio ispitivanjem teorija, metoda i daje doprinos razumevanju veze između fizičke aktivnosti i planiranja prostora i dizajna javnih površina. Kada se radi o bezbednosti, većina ispitanika oseća da ne postoje značajni bezbednosni rizici koji bi ometali decu u bavljenju fizičkim aktivnostima. U ovoj studiji, 50% ispitanika ne slaže se sa time da decu treba nadgledati kada učestvuju u fizičkim aktivnostima. Nalik tome, 52% ispitanika ne slaže se da je kupovanje sportske opreme i plaćanje dodatnih škola sporta neophodno za angažovanje u fizičkim aktivnostima.

Na osnovu ovih nalaza, možemo da zaključimo da se polovina ispitanika ne bavi fizičkom aktivnošću, uprkos tome što veruju (70% ispitanih) da će njihova neaktivnost negativno uticati na želju dece da vežbaju. Štaviše, istraživanje pokazuje da 90% ispitanih izvode decu u javne parkove da bi se rekreirala. Ova informacija mogla bi da podstakne gradnju novih igrališta i pravovremeno održavanje postojećih. Osim toga, u nekim parkovima, moglo bi osmisliti posebne aktivnosti i zabavu za roditelje, jer 50% njih mora da bude prisutno dok se deca igraju napolju. Ovo se može iskoristiti da se produži vreme koje deca i roditelji provode u parkovima.

## Zaključci

Pandemija COVID-19 imala je ograničen uticaj na učešće Evropljana u fizičkim aktivnostima. Na pozitivnoj strani, polovina Evropljana bila je fizički aktivna na istom nivou kao pre ili čak češće, ili planira da bude fizički aktivnija u budućnosti. Na negativnoj strani, sličan procenat je nastavio da bude fizički aktivan, ali ređe, ili je prestao da bude fizički aktivan tokom COVID-19 pandemije.

Uprkos sve većem značaju koji se pridaje promociji fizičke aktivnosti u zemljama članicama EU, ranije istraživanje Eurobarometra iz 2009. godine identifikovalo je „alarmantno visoke“ stope fizičke neaktivnosti u EU. Od tada, udeo Evropljana koji nikada ne vežbaju ili se ne bave sportom se dodatno povećao, sa 39% u 2009. na 42% u 2013. i na 46% u 2017. godini. Podaci za 2022. godinu pokazuju pad angažmana na 45%. Takvi rezultati mogu sugerisati da poruka o značaju sporta i fizičke aktivnosti za zdravlje i dobrobit pojedinca još uvek nije stigla do velikog dela stanovništva EU.

Istraživanja pokazuju da se većina sportskih ili fizičkih aktivnosti odvija u neformalnim okruženjima – u parkovima i na otvorenom, kod kuće, kao i na poslu ili u obrazovnim ustanovama. Ovo ukazuje na potrebu da se takve prilike za fizičku aktivnost promovišu zajedno sa organizovanim sportskim aktivnostima, posebno s obzirom na nižu stopu učešća među onima koji se suočavaju sa finansijskim poteškoćama.

Kvantitativne i kvalitativne studije pružaju vredne informacije za razumevanje navika o fizičkoj aktivnosti u svim zemljama partnerima. Otuda proizilaze preporuke za dodatne aktivnosti:

- Prvi set bi podrazumevao preporuke za odgovarajuću infrastrukturu za primenu ovog i sličnih radova. Prikupljene informacije mogu se koristiti za podršku stvaranja novih dečjih parkova i igrališta, kao i pri održavanju postojećih. Stvaranje infrastrukture za roditelje na tim mestima takođe bi moglo da im pomogne da povećaju sopstvenu fizičku aktivnost. Mogli bi se modifikovati i školski objekti koji su pogodni za sprovođenje sportskih igara.

- Drugi set sadrži smernice za unapređenje obrazovanja roditelja i isticanje vrednosti kombinovane porodične aktivnosti. Specifične vežbe i usmeravanje životnog stila su najbolja rešenja. Predlaže se da se u parkovima u kojima se deca igraju postave sprave (poligoni) za vežbanje na kojima i roditelji i deca mogu vežbati.

**Napomena:** Istraživanje je realizovano u okviru Progress projekta (*Promoting Green Strategies in Sport 101050250*) koji je kofinansiran iz Evropske Unije u okviru Erasmus+ programa.

## Literatura

1. Booth, F. W., Roberts, C. K., & Laye, M. J. (2012). Lack of exercise is a major cause of chronic diseases. *Comprehensive physiology*, 2(2), 1143.
2. Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., . . . Chou, R. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British journal of sports medicine*, 54(24), 1451-1462.
3. Commission, E. (2022). Eurobarometer 88.4 (2017). Brussels: GESIS, Köln. ZA6939 Datenfile Version 3.0.0, <https://doi.org/10.4232/1.14003>.
4. Ćopić, N., Đorđević-Nikić, M., Rakić, S., Maksimović, M., & Dopsaj, M. (2019). Relation between Lifestyle and Body Composition among Young Females in Serbia of 18–29 Years of Age *Cardiorespiratory Fitness: IntechOpen*.
5. Dedaj, M. (2010). Uloga porodice u fizičkom vaspitanju. *Pedagoška stvarnost*, 56(5-6), 412-420.
6. Domoff, S. E., Borgen, A. L., Foley, R. P., & Maffett, A. (2019). Excessive use of mobile devices and children's physical health. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 169-175.
7. Dunton, G. F., Liao, Y., Intille, S. S., Spruijt-Metz, D., & Pentz, M. (2011). Investigating children's physical activity and sedentary behavior using ecological momentary assessment with mobile phones. *Obesity*, 19(6), 1205-1212.
8. Ferrando-Terradez, I., Dueñas, L., Parčina, I., Ćopić, N., Petronijević, S., Beltrami, G., . . . Moliterni, S. (2023). *Women's Involvement in Steady Exercise (WISE): Study Protocol for a Randomized Controlled Trial*. Paper presented at the Healthcare.

9. Grandić, R. B., Dedaj, M. D., & Panić, T. P. (2018). Parent's attitudes towards physical education of preschool children. *Inovacije u nastavi-časopis za savremenu nastavu*, 31(2), 60-67.
10. Laroche, H. H., & Snetselaar, L. (2011). Rural parents and exercise: Children as barriers and motivators. *Topics in clinical nutrition*, 26(3), 234-245.
11. Martin, B. W., Kahlmeier, S., Racioppi, F., Berggren, F., Miettinen, M., Oppert, J.-M., . . . Zakotnik, J. M. (2006). Evidence-based physical activity promotion-HEPA Europe, the European network for the promotion of health-enhancing physical activity. *Journal of Public Health*, 14, 53-57.
12. Paár, D., Ács, P., & Laczkó, T. (2020). Influencing Factors of Sport Activities among the Eu's Population based on the Eurobarometer 2018. *Health Problems of Civilization*, 14(3), 190-198.
13. Petronijevic, S. (2023). *Fitness i zdravlje*. Beograd: Fakultet za sport, Univerzitet "UNION Nikola Tesla".
14. Petronijević, S., Čopić, N., & Ugrinić, B. (2020). THE IMPACT OF MATURATION ON OBESITY IN CHILDREN. *Sport i biznis*, 6, 69-74.
15. Radović, M., Bačanac, L., & Vesković, A. (2005). Uloga porodice u sportskoj aktivnosti dece. *Fizička kultura*, 59(1-4), 9-16.
16. Ratković, M., Dašić, D., & Petronijević, S. (2023). Health in the function of fitness promotion in Serbia. *Marketing*, 54(3), 205-218.
17. Stuckyropp, R. C., & DiLorenzo, T. M. (1993). Determinants of exercise in children. *Preventive medicine*, 22(6), 880-889.
18. Sukys, S., Majauskienė, D., Cesnaitiene, V. J., & Karanauskiene, D. (2014). Do parents' exercise habits predict 13-18-year-old adolescents' involvement in sport? *Journal of sports science & medicine*, 13(3), 522.
19. Thompson, C. W. (2013). Activity, exercise and the planning and design of outdoor spaces. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 79-96.
20. Tremblay, M. S., Aubert, S., Barnes, J. D., Saunders, T. J., Carson, V., Latimer-Cheung, A. E., . . . Chinapaw, M. J. (2017). Sedentary behavior research network (SBRN)-terminology consensus project process and outcome. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 14, 1-17.
21. WHO. (2000). *Obesity: preventing and managing the global epidemic*: World Health Organization.

22. WHO. (2005). *HEPA Europe: the European network for the promotion of health-enhancing physical activity: first meeting of the network: Gerlev, Denmark, 26–27 May 2005: meeting report*. Paper presented at the HEPA Europe: the European network for the promotion of health-enhancing physical activity: first meeting of the network: Gerlev, Denmark, 26–27 May 2005: meeting report.

Rad primljen: 27.05.2024.

Rad prihvaćen: 17.06.2024.

## ISTORIJSKI RAZVOJ SPORTA

**Goran Zbiljić<sup>1</sup>, Saša Vajić<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN, Beograd, Srbija

<sup>1</sup>European Center for Peace and Development, University for Peace UN, Belgrade, Serbia

<sup>2</sup>Vojna akademija, Univerzitet odbrane, Srbija

<sup>2</sup>Military Academy, Defense University, Republic of Serbia

### APSTRAKT

Predmet ovog istraživanja se odnosi na istorijski razvoj sporta kao kompleksan i fascinantan proces koji obuhvata evoluciju fizičkih aktivnosti od drevnih vremena do modernog doba. Kroz vekove, sport se razvijao iz ritualnih i vojnih vežbi u formalizovane aktivnosti koje danas prepoznajemo kao sport. Veoma mali broj autora se bavi proučavanjem istorije sporta i može se reći da je njen značaj zanemaren u naučnim krugovima. Proučavanje istorije sporta je značajno iz više razloga, kako na individualnom tako i na društvenom nivou: istorija sporta pruža uvid u evoluciju društva kroz vreme – sportovi i igre koje su bile popularne u različitim periodima odražavaju kulturne vrednosti, socijalne strukture i političke događaje tog vremena; sport je često ključni element nacionalnog i regionalnog identiteta – proučavanje istorije sporta može pomoći u razumevanju kako su se identiteti formirali i razvijali npr. fudbal u Evropi ili bejzbol u SAD koji imaju duboke kulturne korene; sport je često povezan s ekonomskim i političkim interesima – Olimpijske igre, svetska prvenstva i druge velike sportske manifestacije često imaju značajan uticaj na ekonomiju zemalja domaćina i mogu biti korišćene kao politički alati i dr. Cilj ovog istraživanja je bio da se utvrde ključne faze u istorijskom razvoju sporta, ističući značajne promene i uticaje koji su oblikovali današnji sportski svet. U radu je primenjen

---

<sup>1</sup> geneva260gz@gmail.com

<sup>2</sup> sasanacionale75@yahoo.com



metod teorijske analize. Rezultati istraživanja ukazuju kako su se fizičke aktivnosti transformisale iz osnovnih ljudskih potreba u složene društvene fenomene. Analiza ovih promena omogućava bolje razumevanje uloge sporta u današnjem svetu i pomaže u predviđanju njegovog budućeg razvoja.

**Ključne reči:** sport, društvo, evolucija, kulturne vrednosti, promene i uticaji

## **HISTORICAL DEVELOPMENT OF SPORT**

### **ABSTRACT**

The subject of this research pertains to the historical development of sport as a complex and fascinating process encompassing the evolution of physical activities from ancient times to the modern era. Over the centuries, sport has evolved from ritualistic and military exercises into the formalized activities we recognize as sports today. Very few authors focus on the study of the history of sport, and its significance is often overlooked in academic circles. Studying the history of sport is important for several reasons, both on an individual and societal level: the history of sport provides insights into the evolution of societies over time – the sports and games that were popular in different periods reflect the cultural values, social structures, and political events of those times; sport is often a key element of national and regional identity – studying the history of sport can help understand how identities were formed and developed, for example, football in Europe or baseball in the USA, which have deep cultural roots; sport is often linked to economic and political interests – the Olympic Games, world championships, and other major sporting events often have a significant impact on the economies of host countries and can be used as political tools, among other things. The aim of this research was to determine the key phases in the historical development of sport, highlighting significant changes and influences that have shaped the modern sports world. The study employed the method of theoretical analysis. The research results indicate how physical activities have transformed from basic human needs into complex social phenomena. Analyzing these changes allows for a better understanding of the role of sport in today's world and helps in predicting its future development.

**Keywords:** sport, society, evolution, cultural values, changes and influences

## Uvod

U cilju lakše sistematizacije istorijskih podataka i razumevanja israživanja, ljudi su prošlost podelili na periode. Makijaveli je istoriju podelio na: antički period ili staro doba, srednje doba i novo doba (IEP, n.d.). Takođe treba istaći da je nemački filozof Kristof Keler istoriju sveta podelio na: stari vek, srednji vek i novi vek (Gangatharan, 2008). Veliki broj istoričara i naučnika nisu se slagali sa ovakvom podelom razvoja društva, već su kao polazne osnove uzimani neki događaji (ekonomski, društveni, socijalni, kulturni i sl.). Istorijsko doba počelo je pojavom prvih država, formiranjem klasa i pojavom prvih spomenika.

Na osnovu pručavanja i dostupnosti istorijskih izvora prošlost je podeljena na *praistoriju i istoriju*. Kada je u pitanju praistorija, osnovni dokazi zastupljeni su u okviru proučavanja materijalnih istorijskih izvora kojima se bave arheolozi. Praistorija je period koji je trajao više od dva miliona godina i obuhvatao je kameno doba (mlađe i starije) od oko 2.000 000 g.p.n.e. do oko 6000 g.p.n.e i metalno doba od oko 6000 g.p.n.e do oko 3500 g.p.n.e (odnosno pojava prvih pisama). U uslovima specifičnim za taj period (zajednica horda, rod; borba za opstanak) fizičko vežbanje bilo je usko povezano sa radom, odnosno prvi oblici fizičkih aktivnosti bili su priprema za lov, ribolov, sakupljanje plodova i sl. Čovek se u tom periodu oslanjao na sopstvene kvalitete koji su se odnosili na trčanje, skakanje, penjanje, bacanje, rvanje uz korišćenje određenih pomagala koje je samostalno pravio (ručno). Sve navedene sposobnosti čovek je morao da usavršava i razvija kako bi u svakom trenutku bio u situaciji da može da odgovori konkretnim izazovima koji su se postavljali u takvom načinu života. Brojni materijalni dokazi (crteži, razna pronađena oruđa) koji su pronađeni u pećinama, na stenama, u prirodi gde su prikazani razne situacije su dokaz o postojanju i korišćenju određene vrste oružja u lovu (koplje) ili korišćenje oružja i nekim verskim ritualima. Postoje i podaci o očuvanim pećinskim crtežima koji svedoče da se na području Havaja u vremenu o kome govorimo, stanovništvo bavilo surfovanjem (Šiljak, 2007). To jasno govori da su se ljudi u zavisnosti od mesta gde su bili nastanjeni i izloženi određenim prirodnim uslovima, geografskim položajem i vremenskim uslovima prilagođavali sredini takvoj kakva

jeste i da su neprestano usavršavali svoje fizičke sposobnosti učestvovanjem u različitim aktivnostima za koje možemo reći da su preteče sporta. Ubrzo je usledio period razvijanja veštine baratanja oružjem (koplje, nož i sl.) koji je obezbeđivao uspešan lov na velike životinje u prirodi. Organizovanje svečanosti sa određenim povodom (rituali, proslave i ceremonije i sl.) doveli su do pojave suparništva među ljudima i potrebe za nadmetanjem. Do izražaja sve više dolazi čovekova sposobnost: brzina, spretnost, veština rukovanja oružjem, izdržljivost. U daljoj budućnosti dolazi do raslojavanja patrijarhalnog rodovskog društva, dolazi do pojave da se bogati sloj ljudi sve više bavi vojničkim osposobljavanjem koje je bilo važno u tom periodu.

Istorijsko doba zasniva se na materijalnim izvorima, pisanim i usmenim istorijskim izvorima. Istorijsko doba je podeljeno na nekoliko perioda, a postoji više različitih periodizacija sa zajedničkim karakteristikama (prostor, vreme, način života, određena obeležja i dr.).

Najpoznatija podela je podela na: *stari vek*, *srednji vek*, *novi vek i savremeno (moderno doba)*. Krajem četvrtog milenijuma p.n.e pojavom prvih država počeo je stari vek, a završio se padom Zapadnog rimskog carstva 476. godine. Zatim sledi razvoj nove evropske kulture naroda osvajača rimskog carstva koji su na tim temeljima gradili novu kulturu i taj period se naziva srednji vek i trajao je do 1492. godine (otkriće Amerike). Zatim počinje novi vek koji je trajao do Prvog svetskog rata (1914-1918. godine), da bi potom usledio period koji je nazvan savremeno ili moderno doba. Neki periodi obuhvatali su ceo svet, a neki su bili karakteristični samo za određena područja (Ibid).

Na osnovu sačuvanih istorijskih podataka *igra* je bila prvi način na koji su se ispoljavale fizičke aktivnosti i sposobnosti i predstavljala je jedan od načina za komunikaciju među ljudima. U kasnijem periodu nastanak sporta je samo nastavak razvoja sposobnosti ljudi kroz takmičenja, ispoljavanje veština i zadovoljenja potreba za kretanjem. Oslanjanjem na naučne i istorijske činjenice (arheološka otkrića, etnološka istraživanja) može se sa sigurnošću reći da se sport razvio od igara.

### **Sport u starom veku**

U starom veku postojale su civilizacije koje su svojom organizacijom i načinom života, društva, imali nedvosmisleno uticaj na postanak i razvoj sporta u kasnijem periodu, a koji su ostali zabeleženi na crtežima, reljefima, vazama i drugim arheološkim otkrićima a najveće istorijsko blago u vidu istorijskih dokaza i činjenica o takvim aktivnostima

(takmičenja, vežbanja) bilo je vezano za: Bliski Istok (Mesopotamija i Egipat), Daleki Istok (Indija, Kina, Japan) i Sredozemlje (Krit, Mikena, Grčka i Rim).

*Sportska nadmetanja na Zapadu.* Jedan od najstarijih podataka u vezi sportskih takmičenja-nadmetanja pronađen je u Irskoj, gde se u knjizi „Knjiga o Lensteru“ pominju Tailtine igre, organizovane u gradu Teltaunu, u čast kraljice Tailte. Ove igre su trajale od 1829 g.p.n.e. pa do 554. godine., a obnavljane su i prekidane u više navrata i organizovane sve do 1168. godine naše ere. U okviru ovih igara postojala su sledeća sportska nadmetanja: bacanje kamena, skok s motkom, skok u vis, troskok, bacanje točka, gađanje u metu, trčanje, jahačke trke i trke kola (Ibid). Irci su 1924. godine održali prve moderne Tailtine igre u Dublinu uz učešće takmičara iz: Irske, Engleske, Škotske, Velsa, Kanade, SAD, Južne Afrike i Australije.

*Bliski Istok.* U dolinama reka Eufrat i Tigar pronađeni su brojni ostaci starih civilizacija iz perioda do 4000 g.p.n.e. U Starom veku na ovom području živeli su mnogobrojni narodi različitih kultura: Sumeri, Akadi, Vavilonci, Asirci, Persijanci, Grci, Rimljani, a kasnije Mongoli, Turci i Arapi. Brojni crteži prikazuju iz ovog perioda aktivnosti poput: trke sa konjima, plivanje sa ratnom opremom uz pomoć naduvanih životinjskih mešina, boks, trčanje, polo, hokej na travi, ples sa oružjem – oklazma, zdravstvena gimnastika, rvanje, borba štapom, dizanje terete, sportovi na vodi, igre sa loptom, razne elementarne igre i dr. (Ibid).

*Daleki Istok.* U ranom periodu razvoja čovečanstva sportovi koji su se razvijali na Dalekom Istoku imali su veliku istorijsku i razvojnu ulogu. U Kini su pronađeni dokazi u vidu arheoloških iskopina koji datiraju iz perioda 2000 godina pre Hrista, koji govore o postojanju sporta. Organizovana su takmičenja u: *streličarstvu, veslanju, skakanju u vis, bacanju kamena, plivanju, skokovi u vodu, klizanje na ledu, umetničko klizanje, fudbal na ledu, borilačke veštine i konjički sport, gimnastika, hokej na travi, kriket, polo, ču-ki, trčanje* (Nemec, P. & Nemec, V., 2021). Kineski drevni sport, odnosno fizičke aktivnosti koje su se primenjivale u Kini mogu se podeliti u pet vrsta (Šiljak, 2007):

- 1) Aktivnosti i discipline koje su proistekle iz svakodnevnih aktivnosti i vojnih borilačkih veština (*streličarstvo, atletika, plivanje i zimski sportovi*). Streličarstvo je predstavljalo najstariju discipline drevnog kineskog sporta. Trčanje je bilo jako popularno u narodu, posebno profesionalno takmičenje u trčanju na stazi

koja je bila dva puta duža od maratona i koje se organizovalo šest stotina godina ranije. Popularno je bilo i *skakanje uvis*, zatim *bacanje kamena* (u cilju jačanja vojnika), *plivanje*, *skokovi u vodu*, *vojne vežbe na vodi*. Postoje i crteži koji su pronađeni i koji govore o drevnim zimskim sportovima: *igre na ledu*, *umetničko klizanje*, *akrobatika na ledu*, *streličarstvo na ledu*, *vojne vežbe* i *fudbal na ledu*.

- 2) Razne borilačke veštine i vežbanja: *borbe na brvnu*, *sumo rvanje* i *konjički sportovi*. U kineskoj kulturi postojale su tri grupe borilačkih sportova: *borilačke veštine sa oružjem*, *bokserske veštine* i *demonstracija veština sa oružjem*.
- 3) Sportovi sa loptom zabavnog karaktera. Ču – ki predstavlja preteču današnjeg fudbala (igralo se na jedan gol). Popularno je bilo i pimplovanje lopte – *baida*. Takođe popularan sport ili igra u tom period bio je *polo*,
- 4) Šahovske igre i igre za razvoj individualnosti igrača. Jedna od najpopularnijih igara bila je *go*, zatim *kineski šah*,
- 5) Etno sportovi. Grupa sportova koja je bila vezana za pojedinačna mesta i godišnja doba. Jedan od popularnijih sportova bilo je *veslanje*, *natezanje konopca*, *hodanje na štakama*, *penjanje*, *puštanje zmajeva*, *gimnastika*.

U Japanu takmičenja su imala dugu tradiciju, kao i raznovrsne fizičke aktivnosti od kojih su kasnije nastali mnogi sportovi. *Zdravstvena gimnastika*, *borilačke veštine* (sumo rvanje, džiu džicu i dr.), *kamari* (igra sa loptom), *konjički sport* (trke konja, preskakanje prepreka na konju, gađanje lukom i strelom sa konja u metu).

*Sredozemlje*. Na Kritu su pronađeni mnogobrojni tragovi civilizacije iz perioda oko 3000-1450 g.p.n.e (crteži, freske, reljefi, vaze ukrašene sportskim detaljima i sl.) koji se vezuju za sportske aktivnosti naroda tog vremena. Neke od poznatijih igara bile su: *igre Minotaura*, *pesničenje*, *rvanje*, *nadmetanje u trčanju vojnika sa kopljima*, *preskakanje bikova*, *trke bojnih kola*, *takmičenja u plesovima*. Sa druge strane u Mikeni su sva vežbanja i takmičenja imala primesu vojničkog, jer je država bila ratnička. Takmičenja su obuhvatala: *borbe sa i bez oružja*, *trke bojnih kola*, *jahanje*, *lov* (Ibid).

## **Antička Grčka**

Sagledavajući sport danas i nekada, jasno se mogu uočiti razlike u konceptu između drevnih, modernih i savremenih sportova, da kroz

sagledavanje sporta danas i u prošlosti postoje pravci i kontinuiteta i diskontinuiteta. Neki autori su u svojim istraživanjima proučavajući situacije u društvu za vreme drevnih igara u Olimpiji došli do saznanja i postavljanja „*principa čovečnosti*“, koji je bio važan za razumevanje ljudi tog perioda i da se mora poći od pretpostavke da su obrasce, odnose i koncept života zasnivali na verovanju, želji i razvoju sveta koji su slični našim vrednostima (Grandy, 1973). Ovaj princip Luke propisuje kao „*svođenje nepojmljivosti na najmanju moguću meru – odnosno nepojmljivog slaganja i neslaganja*“ (Lukes, 1982).

Mnogi istraživači bavili su se povezanošću modernog ili savremenog sporta i karakteristikama sporta u Antičkoj Grčkoj. Gatman je u svom istraživanju (1978) dao mišljenje o postojanju zajedničkih karakteristika razvoja sporta u navedenim periodima i istakao određene karakteristika i uzajamnu povezanost: *sekularizam, jednakost u takmičenju, specijalizacija, racionalizacija, birokratija, kvantifikacija i rekordi* (Guttman, 1978).

Jedna od prvih karakteristika savremenog sporta je *sekularizam*. Prema istom autoru, u primitivnijim kulturama aktivnosti koje se danas povezuju sa sportom skoro uvek su bile povezane sa religioznim ritualima i ceremonijama (Ibid). Drevne igre u Olimpiji bile su sveti praznik, sastavni deo života čiji su koreni bili u religiji. Postoje mnoga tumačenja da je sport „manje ili više svetovni fenomen“ i da je nastao baš kod Grka, posebno u periodu kada su njima vladali Rimljani. Gatman je to i istakao citirajući nemačkog pisca Kamfauzena: „*kada neko u ovom kontekstu govori o 'sekularizaciji', on ne misli da je u početku religiozni fenomen postao svetovni, već da se sport, isprva prepun religioznog značaja, vrti oko sopstvenih suštinskih elemenata: igre, vežbe i takmičenja*“ (Ibid). Sport je kod starih Grka predstavljao rutinu i sredstvo obožavanja preko kojeg su ostvarivali jedinstvo duha i tela. Prema tumačenju Skemblera, začeci sekularizma u sportu nalaze se u grčkoj kulturi i istovremeno se smatra da je tek u savremenom sportu raskinuta veza između svetog i svetovnog (2007).

Sledeća karakteristika sporta u staroj Grčkoj je *jednakost* – mogućnost da se svi takmiče pod jednakim uslovima. Mogućnost da se svi takmiče pod jednakim uslovima prema Gutmanu nije bio toliko bitan pojam zato što ishod takmičenja nije zavisio od umeća i sposobnosti učesnika, već od bogova (1978). Sa druge strane postojala su mišljenja da je naglasak na ostvarene rezultate u Grčkoj, bio više naglašen u odnosu na neke primitivnije kulture, a pored toga što je svaki učesnik imao ista prava i

bio je obavezan da se drži istih pravila, polagao je pravo na nagradu ukoliko bi pobedio i sve je zavisilo od njegovog umeća (Finley & Pleket, 1976). Ipak mora se istaći da je ta jednakost u takmičenju imala svojih nedostataka ili protivurečnosti, jer su u tom periodu života u Grčkoj postojale razlike među klasama, rasama i polovima. Robovima i ljudima koji nisu imali grčko poreklo nije bilo dozvoljeno da učestvuju u sportskim nadmetanjima, a ženama nije bilo dozvoljeno da se takmiče ni u Olimpiji i na mnogim drugim Igrama.

*Specijalizacija* je treća karakteristika koja svoje korene ima u staroj Grčkoj. U savremenom sportu zahvaljujući modernoj tehnologiji, naučnom napretku, iskustvima i saznanjima iz oblasti nauke i sporta, specijalizacija je dostigla visok nivo koji se još uvek pokazuje napredak. Sličnost sa sportom u staroj Grčkoj ogleda se u tome da su se talentovani građani muškog pola kod Grka, zahvaljujući gradskim fondovima usavršavali i dobijali mesto, vreme za vežbanje i stručnu obuku, što im je kasnije pomagalo da razvijaju svoju sportsku karijeru.

Mnogi istoričari i analitičari su saglasni da su se samo najranije igre u Olimpiji smatrale razonodom za plemiće i ratnike, mada su i tada pobednici u igrama dobijali nagrade, ali kako je u olimpijski program uvrštavano sve više disciplina i dolaskom takmičara iz drugih zemalja, mnogi sportovi (atletika na primer) su postali „*profesija obeležena specijalizacijom i to je ostala sve od antičkog doba*“ (Ibid). To je uslovalo da omiljeni sportski heroji tog doba postanu lovci na trofeje, pa su neki osvajali mnogobrojne nagrade na organizovanim sportskim nadmetanjima, da bi do kraja V veka pre naše ere, došlo do pojave da zvanje „sportista“ nije više bilo časno zanimanje, već je označavalo poseban stalež koji je imao poseban režim ishrane i vežbi po čemu su se potpuno razlikovali od običnih građana (Mcintosh, 1963).

Četvrta karakteristika je *racionalizacija* koja u savremenom sportu danas podrazumeva sredstvo za ostvarenje cilja, umećem i veštinom zasnovanoj na kulturi, a ne prema božanskim uputstvima kao u staroj Grčkoj.

Peta karakteristika koja definiše današnji sport je *birokratija* koja podrazumeva sportska pravila, administraciju, udruženja i institucije, dok je u staroj Grčkoj svaki grad imao svog gimnazijarha (upravnika gimnazije). Takođe u periodu Rima postojala su sportska udruženja koja su imala svoje predsednike, detaljna pravila i propise, postojala su pravila ponašanja i članske karte (Finkley & Pleket, 1976).

Šesta karakteristika savremenog sporta je *kvantifikacija*, odnosno potreba da se svaki sportski podvig, rezultat može kvantifikovati i izmeriti. Kod starih Grka kvantifikacija se odnosila samo na utvrđivanje razlike između pobeđe i poraza, a najviše ih je uzbuđivalo samo prisustvo takmičenju, a ne neko dugoročno beleženje postignutih rezultata (Robertson, 1988).

Sedma karakteristika po Gatmanu su rekordi. Definišu se prema ovom autoru kao mešavina nagona ka kvantifikaciji i želje da se pobeđi, da se bude najbolji. Rekord je „*čudesna apstrakcija koja dopušta takmičarima da se nadmeću sa suparnicima na samoj stazi, ali i sa onima koji su u prostoru i vremenu bili daleko od njih*“ (Guttman, 1978).

Proučavajući tvrdnje Gatmana, Skembler dolazi do sledećih zaključaka o karakteristikama modernog sporta danas i povezanosti sa razvojem i karakteristikama sporta u ranijem periodu: sekularizam (i da i ne), jednakost (i da i ne), specijalizacija (da), racionalizacija (da), birokratija (i da i ne), kvantifikacija (ne), rekordi (ne) (Skembler, 2007).

Grčka civilizacija iz perioda starog veka predstavlja osnovu svih oblika moderne kulture. Sama civilizacija na području antičke Grčke postojala je prema nekim podacima još pre drugog milenijuma stare ere, a stvarane su mnoge države (Sparta, Korint, Megara, Delfi, Teba, Atina i dr.). Osnovna obuka i obrazovanje sticalo se u rvalištima i na vežbalištima, u kombinaciji sa muzikom i književnošću. Veliki broj takmičenja uticao je i na formiranje i razvoj sporta. Prva sportska nadmetanja bila su organizovana u okviru proslave svetkovina koja su imala religiozni karakter. Kao osnovni faktor u formiranju grčke kulture (sport, književnost, umetnost, politika) isticao se duh takmičenja ili agon (Šiljak, 2007). Grci su sportska nadmetanja doživljavali kao jedinstvo duha, kao deo nacionalne religije, uprkos svim razlikama koje su bile prisutne kroz istoriju tog vremena. Ono što je bilo karakteristično za antičku Grčku bili su sportski objekti koji su bili ciljano usmereni ka omladini kako bi ona svakodnevno učila i vežbala u njima. Svi stadioni su građeni u obliku pravouganih dužine 600 stopa. Hipodrom je bio mesto za konjička takmičenja i vožnju bojnih kola. U antičko vreme pod *atletskim takmičenjima* podrazumevali su se i boks i kombinacija boksa i rvanja (pankration), a osnova su bila *trčanja* (trčanje na jedan stadion, trka na dva stadiona, trka na više stadiona). Najduža trka iznosila je 24 stadiona (jedan stadion je imao dužinu oko 192 metara). Takođe bila je popularna *trka sa oružjem* (trka ratnika), zatim *trčanje sa bakljama*, *trčanje napred-nazad*. *Pentatlon* je predstavljao nadmetanje u pet



sportskih disciplina povezanih u jednu koje je bila veoma popularna. Discipline su bile sledeće: *trčanje na jedan stadion, skakanje u dalj, bacanje koplja, bacanje diska i rvanje*. Kada su u pitanju *borilački sportovi* popularni su bili sportovi: rvanje, pesničenje, pankration. Ostali sportovi koji su se upražnjavali su bili: *trke kolima, dizanje tereta, razne igre sa loptom, streljaštvo, ples lov i plivanje* (Ibid).

U periodu od VIII do VI veka p.n.e. organizovane su *Velike igre* koje su obuhvatale: Olimpijske, Pitijске, Nemejske i Ismijske. Ukoliko su takmičenja obuhvatala samo atletska i hipodromska ili muzička takmičenja, nazivale su se is Olimpijske, isopitijске, ili isonemejske igre. Ukoliko je nagrada za pobednike bila novčana takve igre su se nazivale hrematitske. Ukoliko se pobedniku dodeljivao venac, nazivane su stefaničke (sve četiri velike) igre, a u periodu rimske vladavine ukoliko je pobednik trijumfalno ulazio u grad takve igre bile su isealitičke. Ipak 394. godine n.e. Teodosije I zabranio je igre smatrajući da je to paganski običaj. Najčuvenije igre među hrematitiskim bile su Panatanejske u Ateni. Postojao je veliki broj igara u antičkoj Grčkoj: Igre Jonskih Grka na ostrvu Delu, zatim Sveazijske igre u Smirni, Ajantejske igre u Salamini, u tesalskoj Fitiji (igre posvećene Ahilu), Protesilajeve igre (u čast prvog poginulog Grka pod Trojom), Eleuterija (u čast poginulih kod Plateje), igre u Sparti (u čast kralja Leonide), Karnejske igre u Sparti (posvećene Apolonu), Apolonske igre u Rimu i dr. U doba rimskog carstva organizovane su Velike ili Rimske igre (Ludi Magni, Ludi Romani), Cererine i Florine, kao i veliki broj igara koje su organizovane u čast imperatora koji su imali božanske počasti. Akcijske igre, igre u kajsareji, Kapitolske igre u Rimu, is Olimpijske igre u Aleksandriji, Hijacantije u Amikli i dr. (Ibid).

Četiri velika sportska nadmetanja organizovana su u Olimpiji, Delfima, Nemeji i Istmiji i nazivale su se *Panhelenske igre*. *Svečane igre u Olimpiji* prema pojedinim istorijskim podacima su počele između 1253. g.p.n.e i 884. g.p.n.e.. Ipak smatra se zvanično, da su Svečane igre počele u Olimpiji 776. g.p.n.e., a jedino takmičenje je bilo *trčanje na jedan stadion*. Od 146. g.p.n.e. Grčka je potpala pod rimsku vlast, pa su igre doživele promene, pravo učešća dobili su i Rimljani, a kasnije zatim i Egipćani i Orijentalci, te su igre dobile međunarodan karakter. Igre su zabranjene 393. godine p.n.e. od strane vizanstijskog cara Teodosija I. Takmičenja na igrama u Olimpiji su počinjala drugog dana i tada su na programu bile *trke konja i kola na hipodromu*, a popodne *takmičenje u pentatlonu*. Treći dan igara je bio najvažniji i obuhvatao je: *trčanje na jedan stadion, trku na dva*

*stadiona, trku na više stadiona. Četvrti dan obuhvatao je nadmetanja u rvanju, boksu, pankrationu i trku sa oružjem, dok se petog dana organizovala svečana dodela nagrada.*

Deubner (1936) navodi da „*Olimpijske igre su bile svete igre, održavane su na svetom mestu i tokom svetog praznika; bile su religiozni čin u čast božanstva. Sportisti su učestvovali u igrama da bi služili bogu i nagrade koje su osvajali dolazile su od boga. Pobjednik bi, kada bi mu na glavu bio stavljen venac ispletan od grančica svete masline, dobio životinjsku snagu za koju se verovalo da je poseduje to drvo. Olimpijske igre su bile ukorenjene u religiji*“.

Ono što je bilo uočljivo je da su se grčka takmičenja organizovala zbog takmičara (*agones*) i imale su amaterski pristup, dok su se rimske igre (*ludi*), organizovale zbog publike i imale su obrise profesionalizma (Šiljak, 2007).

Pitijske (Delfske) igre bile su posvećene bogu Apolonu i posle Olimpijskih igara bile su najpoznatije i najčuvanije u antičkoj Grčkoj, a na programu igara bila su muzička i sportska nadmetanja. Od sportskih nadmetanja na programu su bila *atletska takmičenja* i *konjička takmičenja*. Istmijske (Istamske) igre bile su posvećene bogu mora Posejdonu, u početku su bile lokalnog karaktera da bi između 582 i 570 g.p.n.e. dobile Svegrčki karakter, odnosno bile su uključene u Panhelenske igre i trajale su do 394. g.n.e., a na programu su bila *atletska, konjička* i *muzička takmičenja*, a u okviru svečanosti održavana su i takmičenja u *veslanju*. Nemejske igre su organizovane u slavu boga Zeusa u Nemeji na Peloponezu i održavale su se od 573. g.p.n.e. do 394. g.p.n.e., a program svečanosti se sastojao od *atletskih* i *konjičkih nadmetanja* sličnim olimpijskim. Panatenejske igre su bile posvećene boginji Ateni, održavane su u Atini, bile su svegrčkog karaktera, trajale su devet dana, a na programu su bila nadmetanja: *konjičke trke, raznovrsni atletski program, muzička takmičenja* i recitovanje epova. Takođe organizovane su i *trke sa bakljama u vidu štafeta* (Ibid).

## **Stari Rim**

U starom Rimu bila su popularna sportska nadmetanja: *trčanje, bacanje diska, bacanje koplja, skok u dalj, rvanje, pesničenje, plivanje, takmičenje u jahanju i vožnja bojnih kola*. Za odrasle stanovnike Rima popularna su bila i *vežbanja u ratnoj opremi*, kao i *dizanje tegova, igre sa loptom, sa*

*medicinkom i društvene igre.* U sklopu religijskih svečanosti organizovane su javne sportske priredbe, a poznate su bile Trojanske i Rimske igre. Bilo je pokušaja da se Grčke Olimpijske igre prenesu u Rim, ali one nisu zainteresovale građane Rima, tako da su ti pokušaji propali. Rimski imperatori su organizovali Igre poput Akcijane, zatim Neroneje. Kapitolske igre (nisu sadržale atletska takmičenja). U VI veku p.n.e. izgrađen je Circus Maximus kao poseban sportski objekat na kome su se organizovala razna sportska nadmetanja i bio je kapaciteta 250.000 gledalaca. U početku na programu su bile trke bojnih kola, a kasnije: borbe rvača, pesničara, trkača, prikaz veština u jahanju i vežbanju na konju (voltižovanju). Sva ova sportska nadmetanja bila su praćena celodnevniim pratećim aktivnostima (zabava, kladenje, navijanje i dr.). Publika je tokom sportskog nadmetanja mogla da navija za četiri tima: plavi, zeleni, crveni i beli. Tokom takmičenja publika je dobijala hleb i vodu, a sva ova sportska nadmetanja imala su za cilj smirivanje socijalnih nemira (u Rimu je 354. godine bilo organizovano 175 dana Igara). Specifična su bila nadmetanja gladijatora koja su se organizovala u amfiteatrima (najpoznatiji Koloseum u Rimu), a borbe su se odvijale i protiv životinja.

Pojavom hrišćanstva kao novog oblika religije (legalitet steklo 313. godine Milanskim ediktom) sportska nadmetanja i fizička vežbanja su počela da stagniraju, jer je crkva smatrala da je to jeres, da bi 394. godine ukazom Teodosija I bile ukinute Olimpijske igre, a gladijatorske igre su zabranjene 404. godine (Ibid).

### **Sport u srednjem veku**

Period srednjeg veka (od 476 do 1492. godine), obuhvatao je: period ranog feudalizma (V-XI vek) i period razvijenog feudalizma (XI-XV vek). Razvoj društva i ekonomskih odnosa uslovio je novu ideologiju i kulturu što je uslovalo i novi pristup sportu i telesnom vaspitanju.

*Daleki Istok.* U Kini je u srednjem veku zadržana tradicija drevnih sportova: streličarstvo, dizanje tereta, jahanje, polo, borilačke veštine, kineski fudbal (ču ki). U Japanu u ovom periodu takođe dolazi do formiranja klasnog društva, ratnička klasa samuraja prvi put se pojavljuje u IX veku, a najugledniji ratnici su kao nagradu dobijali da upravljaju pojedinim oblastima. Samuraji su se bavili streličarstvom, mačevanjem, konjičkim sportom, džiu džicom. Običan narod je upražnjavao narodne oblike nadmetanja: kendo, ples, sumo rvanje i dr. Popularan sport u Japanu u ovom periodu bio je i kamari – japanska

preteča fudbala, a za razliku od kineskog fudbala, u Japanu je cilj bio da se lopta što više puta odbije nogom u vazduh pre nego se doda saigraču (Ibid).

*Centralna Amerika.* Na teritoriji današnjeg Meksika razvile su se civilizacije koje su bile najstarije i najrazvijenije na američkom kontinentu, a najpoznatija je bila civilizacija Maja i Tolteka. Maje su u svakom gradu izgradile specifične sportske terene tzv. loptališta koja su bila u obliku rimskog broja jedan. Na tim terenima (postojali su glavni i pomoćni) igrala se košarka koja je bila i sport i religijski obred. Kao poznati trkači pokazali su se Indijanci iz plemena Tarahumara, koji su služili i kao glasnici i kao snabdevači i pri tom prelazili oko 300 km dnevno. Na crtežima, freskama, reljefima i skulpturama pronađeni su bili tragovi: veslanja, plivanja, skokova u vodu, lova i ribolova, gađanje lukom i strelom, igra perjanica, vrste hokeja – takari, jahanje i borba sa bikovima. U Peruu, pronađeni su ostaci kulture u dolini Naska, a na mnogim keramičkim predmetima vidljivi su tragovi: trkača, plivanje naoružanih mladića, takmičenja u rvanju, bacanju koplja, gađanje lukom i strelom, borba štapova, bumerang, igra perjanica, jahački sportovi i igre sa bikovima (Ibid).

*Evropa.* Hrišćanstvo je imalo veliki uticaj kao religija na život ljudi i društvo u srednjem veku. I pored zabrane koje je crkva propisala, sportska nadmetanja organizovana su od strane kmetova, a crkva je dozvoljavala samo fizičko vežbanje koje je bilo vojnog karaktera u cilju pripreme ratnika, a bila je dozvoljena samo deci plemića. Naoružani konjanici, vitezovi bili su popularni u ovom periodu, a popularne su bile viteške igre koje su se organizovale u vidu turnira. Sportovi koji su bili dostupni deci plemića u cilju sticanja fizičkih sposobnosti i veština bili su: trčanje, skakanje, penjanje, plivanje, jahanje, bacanje koplja, gađanje strelom, dizanje kamenja, rvanje, pesničenje, mačevanje, rukovanje nožem-kopljem-štitom. Viteški turniri su bili organizovani tako da su se vitezovi borili jedni protiv drugih u grupama, zatim je usledilo viteško nadmetanje u parovima (jedan protiv drugog). Pored dvoboja na viteškim turnirima organizovana su i nadmetanja u: bacanje koplja, sekire i buzdovana, gađanje iz luka i samostrela, borba prsa u prsa. Narodna nadmetanja obuhvatala su: trčanja, rvanja, bacanja, skakanja, plivanje, plesove i igre (Ibid).

## **Sport u novom veku**

Ovaj period je trajao od XV do XIX veka i u njemu dolazi do propasti feudalnog poretka. Niču nova naselja – gradovi, dolazi do razvoja zanatstva i trgovine, dolazi do nove podele rada gde dolazi do pojave nove klase koja jača ekonomski, politički i kulturno – građanstvo. Deca plemića su po ugledu na period viteštva učila: jahanje, mačevanje i gađanje lukom i strelom. Ostalo gradsko stanovništvo je razvijalo druge oblike sporta i vežbanja: trčanje, bacanje kamena sa ramena, skokove, rvanje. Pojavljuju se i novi sportovi i nadmetanja: kuglanje, jahanje, voltizovanje, streljaštvo, lov, ples, mačevanje, rvanje i razne igre sa loptom. Imajući u vidu da je gradsko stanovništvo imalo dosta slobodnog vremena što je bilo omogućeno novim društveno-ekonomskim razvitkom, organizovana su bila razna nadmetanja, a mnogi sportovi su se upražnjavali van gradova na novim sportskim terenima izgrađenih posebnu za tu namenu. Tako su organizovana takmičenja u trčanju, mačevanju, rvanju, streljaštvu, bacanju, a ove igre su se nazivale „otvorene igre“ i tu se okupljao veliki broj građana (učesnika i posmatrača). Sportovi sa loptom su se brzo razvijali po gradovima, a neki su bili i zabranjivani od strane vlasti (sport sličan fudbalu zabranjivan je u Engleskoj i Francuskoj). U Francuskoj se ta igra sa loptom nazivala „soule“ (od XII do XIV veka), u Italiji „kalčo“, da bi kasnije iz ovih sportova proistekli fudbal i ragbi. Ono što je bilo specifično za ovaj sport je da su ga upražnjavali i plemstvo i građanstvo. Kasnije se iz ove igre razvio i sport nalik hokeju na travi jer se igrao palicom, a kasnije se razvila i igra „malj“ koja je bila slična današnjem golfu. Popularna je bila i igra sa loptom „paume“, igra koja se igrala lopticom prvo rukom a kasnije reketom. Ostala nadmetanja su bila u sledećim sportovima: plivanje, veslanje, jedrenje, skokovi u vodu, vožnje saonica, skijanje i klizanje na ledu (Ibid).

## **Sport u doba kapitalizma**

Period kapitalizma obuhvata period od 1789. godine (Francuska buržoaska revolucija), pa sve do Prvog Svetskog rata (1914-1918). Francuskom revolucijom je započeo novi društveno-ekonomski poredak nazvan kapitalizam. Novi ciljevi, društveni i ekonomski poredak, razvoj industrije, nauke, kulture uticali su na razvoj sporta i vežbanja. Formiraju se u nekim državama gimnastički sistemi koji su imali nacionalni karakter sa ciljem borbe za klasne interese buržoazije (nacionalno ujedinjenje, nezavisnost, fizička priprema omladine i građana usmerene na odbranu zemlje). U drugim državama formirali su se sistemi vežbanja

pod velikim uticajem stručnih ljudi iz svojih oblasti a u cilju formiranja zdrave nacije. Gimnastički sistemi bili su izgrađeni u Nemačkoj (turnkunsti), ali postojala su i sportska nadmetanja u atletici i sportske igre sa loptom, osnivaju se novi sportski klubovi i savezi. U Švedskoj postojao je gimnastički sistem nazvan zdravstveni sistem gimnastike. U Češkoj je postojao gimnastički sistem pod nazivom Češki sokolski sistem, sa osnovnim ciljem buđenja nacionalne svesti kod slovenskih naroda. U Francuskoj je u ovom periodu postojala ideja vraćanja antičkih ideala i sportska nadmetanja: konjičke trke, trčanje, skakanje, rvanje i gađanje iz puške i pištolja. U Francuskoj se u ovom periodu pod uticajem drugih zemalja, razvijao sportski pokret i osnivaju se prvi sportski klubovi (atletski klubovi), razvija se fudbal koji je stigao iz Engleske, ragbi i dr. U ovom periodu u Francuskoj su bila popularna sportska nadmetanja: atletika, ragbi, tenis, fudbal i plivanje (Ibid).

U Engleskoj se u XVIII veku pojavilo patronažni sport (pokroviteljski) u vidu raznih nadmetanja na seoskim proslavama (atletska i konjička takmičenja). Džentlemenski sport je bio sledeća faza razvoja sporta ka modernom sportu, a takmičenja (trčanje, rvanje, boks i engleski fudbal) su bili praćeni kladenjem publike i sticanjem materijalne dobiti. Imajući u vidu velike uloge i zarade, sportisti počinju da se ozbiljnije bave pripremom za sama takmičenja i tako nastaju treninzi, donose se nova pravila u sportovima, dodeljuju nagrade pobednicima, organizuje se svako sportsko takmičenje. Popularna su bila konjička takmičenja (galopske trke), atletska takmičenja (hodanja i trčanja), fudbal i kriket, pesničenje – boks, rvanje, mačevanje, a pojavljuje se i tzv. *Krvavi sport* (borbe životinja). Školski – univerzitetski sport u Engleskoj se razvio zahvaljujući omladini koja je isticala značaj bavljenja sportom (kriket, fudbal, ragbi, golf, veslanje, fudbal, atletika i hokej na travi). Građanski sport je u Engleskoj bio sastavni deo života i predstavljao je poslednju fazu u razvoju modernog sporta u Engleskoj. Nakon školovanja sport se prenosio na široke narodne mase i osnivaju se mnoga sportska društva i klubovi (Ibid). Može se slobodno reći da su u Engleskoj nastali i novi sportovi i nove discipline u sportu i utvrđuju se pravila za njih: atletika, kros kontri, veslanje, boks, fudbal, ragbi, tenis, stoni tenis, plivanje, vaterpolo i hokej na travi.

### **Sport u savremenom dobu**

Po završetku Prvog svetskog rata došlo je do razvoja i omasovljenja svih oblika fizičke kulture širom sveta. Formira se sve veći broj klubova, dolazi do pojave novih sportskih grana, saveza, institucija i to ne samo na

nacionalnom već i na međunarodnom nivou. Osnivaju se i ustanove za školovanje stručnih kadrova, a sport se razvija na svim nivoima (rekreativni sport, profesionalni sport, školski sport, univerzitetski sport, radnički sport i dr.). Dolazi do organizovanja modernih sportskih takmičenja (Olimpijske igre, Univerzijade, Svetska takmičenja, kontinentalna takmičenja, regionalna takmičenja i dr.).

U Nemačkoj je po završetku Prvog svetskog rata, bio razvijen program vežbanja usmeren pre svega na podizanje fizičke pripreme nemačke omladine. U školama se na kraju školske godine polagao ispit provere fizičke sposobnosti, a nakon školovanja omladina je morala da završi šestomesečni rok odnosno vežbe „Hitlerovske omladine“, da bi nakon toga imali mogućnost da izaberu sport kojim će se baviti. U cilju motivacije građana Nemačke dodeljivana je sportska značka Nemačkog Rajha, koja se dobijala ispunjavanjem normi u pet disciplina (plivanje 300 metara, skok u dalj, trčanje na 100 metara, snaga/veština i izdržljivost). Svaka disciplina je imala preciziranu normu koja je morala biti ispunjena kako bi se dobila sportska značka (Ibid). U Češkoj je sokolstvo (sokolski gimnastički sistem) bilo razvijeno i uspešno se primenjivalo. U Francuskoj su se održavala razna sportska nacionalna i međunarodna takmičenja u ovom periodu, a iako u početku nije bilo dovoljno materijalnih i organizacionih uslova i podrške države, sve se počelo menjati organizacijom OI 1924. godine u Parizu. Nakon toga sport je počeo da se širi, napisane su mnoge knjige o sportu, međunarodni uspesi su imali veliki značaj i doprineli su tom razvoju sporta. Veliki uspesi na međunarodnom planu postignuti su bili u: atletici, ragbiju, fudbalu, tenisu. Razvoj sporta doveo je do formiranja i razgraničenja federacija po granama sporta. Izgrađeni su mnogi sportski objekti i država se u potpunosti uključila u razvoj sporta. U Engleskoj se sport širio velikom brzinom, nastajali su mnogi sportski klubovi, savezi, definisana su sportska pravila, utvrđivan je sistem takmičenja po sportovima. Pored postojećih sportskih grana nastale u ranijem periodu, došlo je do razvoja novih sportova, osnivaju se međunarodni savezi i federacije u sportu. U SSSR je sport bio povezan sa društvenim uređenjem i zasnivao se na programu koji je obuhvatao: atletska takmičenja, streljaštvo, bacanje bombe, skijanje, pešačenje, biciklizam, kolektivne sportove. Na kraju programa ispunjenjem normi dobijala se diploma „Spremni za rad i odbranu“, a cilj programa je bio omasovljenje, učlanjenje velikog broja ljudi u sportske klubove i stvaranje velikog broja potencijalnih vrhunskih sportista koji bi ostvarivali uspehe na velikim

međunarodnim sportskim takmičenjima. Najpoznatije sportsko takmičenje bilo je „Spartakijada“ koja je okupljala sportiste iz 15 sovjetskih republika u 24 sporta (Ibid).

Sport je prešao dugačak put od drevnog do savremenog i danas je još uvek predmet istraživanja posebno istoričara, sociologa ali i istraživača iz drugih oblasti. Ovaj prelazak sa drevnog na savremeni sport je trajao vekovima, nije bio isključivo vezan za Zapad i njihovu kulturu, a sam razvoj sporta imao je i bezbroj prekida u vremenu i prostoru. Jedan od istraživača koji se bavio nastankom savremenog sporta je na osnovu Gatmanovog modela (karakteristike uzajamne povezanosti savremenog sporta i sporta u Antičkoj Grčkoj) izneo svoja saznanja koja su se odigrala u periodu između igara u Olimpiji i pojave savremenog sporta u Engleskoj, što je prikazano u tabeli 1 (Koukli, 2001). Posebno je istakao zaokrete u razvoju sporta tokom srednjeg veka (500-1300) i od renesanse do doba prosvetljenja (1300-1800).

**Tabela 1. Poređenje sportskih takmičenja, organizovanih igara i sportskih aktivnosti od igara u Olimpiji do nastanka savremenog sporta (Coakley, 2001)**

Karakteristike	Grčke igre i takmičenja (od 1000 g.p.n.e. do 100. n.e.)	Rimski sportski događaji (od 100.p.n.e. do 500. n.e.)	Srednjovekovne igre i turniri (od 500 do 1300)	Igre i sportske aktivnosti tokom renesanse i doba prosvetljenja (od 1300 do 1800)	Savremeni sportovi
sekularizam	i DA i NE*	i DA i NE	i DA i NE	i DA i NE	DA
jednakost	i DA i NE	i DA i NE	NE	i DA i NE	DA
specijalizacija	DA	DA	NE	i DA i NE	DA
racionalizacija	DA	DA	NE	NE	DA
birokratizacija	i DA i NE	DA	NE	NE	DA
kvantifikacija	NE	DA	NE	i DA i NE	DA
rekordi	NE	NE	NE	i DA i NE	DA

\* Kod nekih sportova ova karakteristika je postojala kod nekih ne (prema Koukliju, 2001).

Posmatrajući istraživanje Kouklija (2001), a imajući u vidu već izloženu analizu sedam karakteristika povezanosti drevnog sporta sa karakteristikama savremenog sporta u prethodnom delu ovog



istraživanja, dovoljno je reći da postoje uzajamne veze ali i različitosti u fazama razvoja sporta u ranijem periodima, pa sve do danas. Takođe, potrebno je imati u vidu i društveno uređenje, organizaciju života, ekonomske uslove, materijalnu bazu i sve druge parametre koji su uticali ili danas utiču na razvoj sporta u bilo kom obliku.

Mnogi istraživači smatraju da je kolevka savremenog sporta Engleska, te da je pod njenim uticajem sport postao široko popularan i omasovljen širim sveta, a posebno se brzo širio u zemljama koje su bile pod vlašću Engleske. Mekvajerova (1999) teorija o fazama nastanka savremenog sporta u Engleskoj govori o karakteristikama tog razvoja što je i dato u tabeli 2.

**Tabela 2. Faze nastanka i razvoja savremenog sporta u Engleskoj (Maquire, 1999)**

<b>Faze razvoja („sportizacije“) savremenog sporta u Engleskoj</b>	
Prva faza	Rani prelazak engleske rasonode, poput kriketa, lova na lisice, konjskih trka i boksa u sport u XVII I XVIII veku
Druga faza	Dalja sportizacija engleske rasonode kao što su fudbal, ragbi i atletika početkom i sredinom XIX veka
Treća faza	Uzdizanje i difercijalno širenje engleskih sportova po celom evropskom kontinentu usled čega je krajem XIX i početkom XX veka nastalo zvanično i nezvanično britansko carstvo
Četvrta faza	Zapadna (anglo/evro-američka) hegemonija nad sportom, sportskim organizacijama i ideologijom povezanom sa sportskim nadmetanjima, u periodu od dvadesetih do šezdesetih godina XX veka
Peta faza	Menjanje odnosa sila u sportu koji je brzo prolazio kroz globalizaciju, jer su od šezdesetih godina XX veka afričke, azijske i južnoameričke zemlje sve više ugrožavale kontrolu Zapada

Veliki broj istraživača i istoričara su većim delom saglasni o nastanku savremenog sporta na Zapadu. Jedno od glavnih tumačenja za nastanak savremenog sporta bio je „*proces civilizovanja*“ (Elisas, 1978). Smatra se da je nastao na prelasku iz srednjeg veka u doba renesanse kada se javila

potreba da „*brutalnost bude zamenjena prefinjenošću*“ (Mehl, 1993).

## **Zaključak**

Rezultati ovog istraživanja osvetljavaju duboko ukorenjenu vezu između fizičke aktivnosti i društvenih, kulturnih i ekonomskih promena kroz vekove. Od najranijih dana, kada je sport služio kao sredstvo za preživljavanje i vojne pripreme, pa sve do danas, kada je postao globalni fenomen, sport je evoluirao paralelno sa civilizacijom. Drevni sportovi, poput Olimpijskih igara u antičkoj Grčkoj, postavili su temelje za koncept takmičarskog duha i fizičke izvrsnosti. Srednjovekovni turniri i viteške igre pokazali su kako se sport može povezati s društvenim statusom i vojnim veštinama. Renesansa je donela obnovljeni interes za fizičku kulturu, dok je industrijska revolucija stvorila uslove za masovnu popularizaciju sporta kroz organizovane klubove i takmičenja. Obnavljanje modernih Olimpijskih igara krajem XIX veka bio je ključan trenutak u globalizaciji sporta. Igre su postale simbol međunarodnog mira i saradnje, a popularnost sportskih događaja je nastavila da raste. U XX veku, sport je postao sredstvo izražavanja nacionalnog ponosa, ali i političkog uticaja, sa velikim događajima poput Svetskog prvenstva u fudbalu koji su privlačili globalnu pažnju. Savremeni sport suočava se s brojnim izazovima, uključujući doping, korupciju i zdravstvene rizike za sportiste. Ipak, tehnologija i mediji su omogućili neverovatnu dostupnost i popularizaciju sporta, čineći ga jednim od najuticajnijih aspekata savremenog društva. Takođe, sve veće priznanje važnosti sporta za zdravlje i socijalnu inkluziju podstiče razvoj programa koji promovišu fizičku aktivnost među svim uzrastima i društvenim grupama. Kroz prizmu istorije, jasno je da sport nije samo fizička aktivnost, već kompleksan društveni fenomen koji reflektuje vrednosti, konflikte i aspiracije društva. Razumevanje istorijskog razvoja sporta omogućava nam da cenimo njegov uticaj na društvo i pojedince i da prepoznamo njegovu ulogu u oblikovanju budućih generacija. Sport je, i uvek će biti, ogledalo ljudske prirode, odražavajući našu težnju za takmičenjem, zajedništvom i postizanjem izvrsnosti. Istorija sporta nije samo priča o poredama i porazima na terenu, već i bogat izvor informacija o ljudskom društvu, njegovim vrednostima i evoluciji kroz vreme. Proučavanje ovih aspekata može pomoći u boljem razumevanju sveta u kojem živimo i podsticanju pozitivnih promena u budućnosti.

## Literatura

1. Coakley, J. (2001). *Sport in Society: Issues and Controversies*, 7<sup>th</sup> edn. Boston: McGraw-Hill.
2. Deubner, L. (1936). *Kult und spiel in alten Olympia*. Leipzig: Hoffman, pp. 5.
3. Elisas, N. (1978). *The Civilizing Process. Vol. 1: The History of Manners*. Oxford: Basil Blackwell.
4. Finley, M. & Pleket, H. (1976). *The Olympic Games: The First Thousand Years*. London: Chatoo & Windus.
5. Gangatharan, A. (2008). *The Problem of Periodization in History*. Indian History Congress: Vol. 69.
6. Grandy, R. (1973). Reference, meaning and belief. *Journal of Philosophy*, 70.
7. Guttman, A. (1978). *From Ritual to Record: the Nature of Modern Sports*. New York, Columbia University press.
8. IEP (n.d.) Machiavelli, N. Internet Encyclopedia of Philosophy <https://iep.utm.edu/machiave/#SH2d>. (pristupljeno dana 17.05.2023).
9. Lukes, S. (1982). *Relativism in its place*. In Hollis, Lukes, M & S (eds). *Rationality and Relativism*. Oxford: Basil Blackwell.
10. Maquire, J. (1999). *Global Sport: Identities, Societies Civilizations*. Cambridge: Polity Press.
11. Mcintosh, P. (1963). The sociology of sport in the ancient world. In Dunning, E., Maquire, J., & Pearton, R. (eds). *The Sport Process: A Comparative and Developmental Approach*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers, pp. 17.
12. Mehl, J.M. (1993). *Jeux, Sports et Divertissements au Moyen Age et a l'Age Classique*. Paris: Editions du Comite des Travaux Historiques et Scinetifiques.
13. Nemeč, P. & Nemeč, V. (2021). *Dečje igre i sport*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za menadžment u sportu.
14. Robertson, N. (1988). *The ancient Olympics: sport, spectacle and ritual*. In segrave, Chu, d., & J. (eds.). *The Olympic Games in Transition*. Champaign, III; Human Kinetics Books, pp. 18
15. Skempler, G. (2007). *Sport i društvo - Istorija, moć i kultura*, Beograd: Klio.
16. Šiljak, V. (2007). *Istorija sporta*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.

Rad primljen: 26.05.2024.

Rad prihvaćen: 08.06.2024.

## ECONOMIC CARTELS AND ANTICOMPETITIVE BEHAVIOUR IN THE SPORTS INDUSTRY<sup>1</sup>

Lidija Madžar<sup>2</sup>, Aleksandra Perović<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija

<sup>2</sup>Faculty of Finance, Banking and Auditing, Alfa BK University, Belgrade, Serbia

<sup>3</sup>Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija

<sup>3</sup>Faculty of Management in Sport, Alfa BK University, Belgrade, Serbia

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate the emergence and consequences of cartel agreements in the global sports market, as well as to point out the harmful effects of prevailing forms of non-competitive market behaviour. Cartels in sports are collusive agreements among rival teams that jointly perform on the market with the aim of protecting mutual business interests. The sports market cartelization arose as a result of the growing commercialization of the sports industry, which transformed many sports organizations, teams and clubs into a kind of business with enormous profits. The article applies meta-analysis and desk research, that is, a systematic review and analysis of relevant scientific and professional papers in this field. Cartel agreements in contemporary elite sports directly undermine free competition among players by controlling their rights during drafts, their contracts, their salaries and terms of players' trade, as well as by imposing restrictions on their club membership. In this way, the sports market cartelization jeopardizes the public interest, neglects the social community needs, and undermines the integrity of the sport itself. Other forms of anticompetitive behaviour are here also presented, such as unfair sports market behaviour, agreements on salaries, transfer rules,

---

<sup>1</sup> This paper is a part of the research results on project *U Sustainable Development and Environmental Protection in the Business Economy*, realized by the Faculty of Finance, Banking and Auditing, Alfa BK University from Belgrade, Serbia.

<sup>2</sup> lidi.madzar@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1708-5683>

<sup>3</sup> aleksandra.perovic@alfa.edu.rs, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5528-3536>

commercialization of broadcasting rights, pre-arranged agreements in the tickets' sale, etc. This topic is naturally followed by some ethical considerations that point to the controversies of the modern sports and the connection between the economic success of cartels and their unethical behaviour. Cartels bring enormous benefits to a minority to the direct detriment of the majority of stakeholders in the sport, and thus the wider social interest.

**Keywords:** economics of sport, commercialization of sport, cartelization of elite sport, non-competitive market behaviour, profit seeking, ethical considerations.

## **EKONOMSKI KARTELI I NEKONKURENTNO PONAŠANJE U INDUSTRIJI SPORTA**

### **APSTRAKT**

Svrha ovog rada je da istraži pojavu i posledice kartelskih sporazuma na globalnom tržištu sporta, kao i da ukaže na štetne efekte preovlađujućih oblika nekompetitivnog tržišnog ponašanja. Karteli u sportu su koluzivni dogovori međusobno konkurentnih timova koji zajednički nastupaju na tržištu sa ciljem zaštite uzajamnog poslovnog interesa. Kartelizacija sportskog tržišta je nastala kao rezultat rastuće komercijalizacije industrije sporta, koja je transformisala mnoge sportske organizacije, timove i klubove u svojevrsna preduzeća sa enormnim zaradama. U članku se primenjuju meta-analiza i desk istraživanje, odnosno sistemski pregled i analiza relevantnih naučnih i stručnih radova iz ove oblasti. Kartelni dogovori u savremenom elitnom sportu direktno podrivaju slobodnu konkurenciju između igrača kontrolisanjem njihovih prava tokom postupka regrutovanja, njihovih ugovora, visine njihovih plata i uslova trgovine igračima, kao i nametanjem ograničenja na njihovo pripadništvo određenom klubu. Na taj način kartelizacija tržišta sporta ugrožava javni interes, zanemaruje potrebe društvene zajednice i urušava integritet samog sporta. Pored kartela, u radu su predstavljene i druge forme nekonkurentnog ponašanja poput nelojalnog ponašanja učesnika na sportskom tržištu, sporazuma o visini plata, pravila o transferu igrača, komercijalizacije prava na emitovanje sportskih takmičenja, unapred sklopljenih dogovora pri prodaji ulaznica i dr. Ovu temu prirodno prate i neka etička razmatranja koja upućuju na kontroverze savremenog sveta sporta i vezu između ekonomskih uspeha kartela i njihovog neetičkog ponašanja. Karteli donose ogromne koristi

za odabranu manjinu na direktnu štetu većine stejkholdera u sportu, a samim tim i šireg društvenog interesa.

**Ključne reči:** ekonomika sporta, komercijalizacija sporta, kartelizacija elitnog sporta, nekonkurentno tržišno ponašanje, etička razmatranja.

## **Introduction**

Consideration of the most important issues related to the relationship between sport and economy first requires a more precise definition of the terms sports economy and the economics of sports, as well as distinguishing between these two slightly different concepts. However, these terms are most often equated in practice today. Sports economics is a special branch of economics that is largely based on microeconomics, focusing on the study of characteristic of sports institutions, as well as many economic, legal and wider social issues in the field of sports. The theoretical grounds of sports economics are largely embedded in theoretical and empirical microeconomic analysis, with its far-reaching applications and consequences (Cooke, 2024). The economic analysis of sports is therefore mainly focused on the study of various broader and at the same time macroeconomic topics such as the economics of discrimination, wage differences, labour economics, market efficiency, public finances and antitrust policy in sports. It also relies on a series of quantitative and qualitative data on individual productivity of athletes, their salaries, their careers, teamwork, managerial behaviour, etc. (Kahane and Shmanske, 2012). Sports economics is a scientific discipline that deals with the study of the relationship between sports and the economy, bearing in mind the fact that recently there has been a growing commercialization, professionalization and media penetration of sports events in various sports branches (Weiss and Norden, 2021, p. 243). Andreff (2001) especially points out that sports economics specifically deals with measuring the economic importance of sports, delving into the economic aspect of participation in sports competitions and events and into the dimension of the relationship between sports and economic development.

On the other hand, the economics of sports is a somewhat narrower term that is more focused on the economic environment and the treatment of microeconomic subjects, i.e. individual professional team and non-team sports such as golf, boxing, athletics, swimming, horse riding, etc. In this sense, the economics of sports also studies team sports organized in leagues, as well as their economic behaviour, which they often manifest

through their cartel behaviour and established collusive agreements (Goddard and Sloane, 2005, p. 1). Hoa Sen (2022) emphasizes that economics of sports includes the study of economic activities that are directly related to the organization of specific sports events such as training and competition, and indirectly to the production and provision of sports services. As such, economics of sports is mainly focused on the management of sports services and business in the field of sports, management of media relations, financing of sports activities, as well as the organization of specific sports events. In contrast to the economics of sports, the former sports economics therefore rather relies on a number of microeconomic sub-disciplines such as industrial economics (for example, the organization of the league functioning and of its system of teams), the theory of the firm (for example, considering the plausibility of the profit maximizing goal in circumstances where teams suffer financial losses), labour economics (for example, determining the impact of labour market regulations on player mobility and their earnings), and the theory of demand (for example, measuring the impact of various determinants on the demand for sports matches) (Cooke, 2024).

Sport has a great potential to influence the stimulation of economic growth and development. In addition to being a source of leisure and entertainment, the sports industry can also have enormous economic importance for all contemporary countries, regardless of the level of their development. The economic benefits from the impact of sports are large and varied, and they range from the development of the national and local economy, infrastructure, new technologies and job creation, all the way to the development of the local community, tourism and the entertainment industry. In this way, sport encourages long-term possibilities of sustainable economic and social development and economic prosperity of the country (Universidad Europea, 2023). Active participation in sports improves the state of health of individuals and the local community productivity, reduces health costs, affects the development of personality, character and discipline, and thus promotes social cohesion. At the same time, the implementation of mega sports events can greatly improve the infrastructure, create new jobs, encourage the inflow of foreign investments, build established players and athletes, and thereby greatly contribute to the economic development of the observed country. Therefore, it can be said that sports has multifaceted effects on the development of modern economy and society (Aggarwal, 2014). As such, sports and mega sports events

play a prominent role in the local, national and regional economy, as well as in the development of a country's image. It is expected that the role of sports will continue to grow since it not only contributes to better health of the population, but also encourages people's socialization and belonging to a certain team, thus making a significant contribution to the development of global society and economy (Opolska and Proskina, 2017, pp. 327-328).

Recently, there has been a growing contribution of the sports sector to national economies around the world. The participation of the sports sector in the gross domestic product (GDP) of the European Union (EU) is on average 2.12%, with its annual value of 279.7 billion euros. Moreover, the share of employees in the sports industry in the total employment of the EU amounts to 2.72%, while despite the pronounced global economic crises, the sports industry continues its steady growth. Sport is an employment-intensive economic activity, while with the growth of the European GDP by 1% there is an increase in the number of employees in sports by 1.35%. Conducted research shows that educational services in sports (0.39%) and sports services such as the operations of sports facilities, sports clubs and fitness centres (0.33%) represent the two main sports-related factors contributing to the EU GDP. At the same time, Austria, Germany, Poland and France record the biggest contribution of the sports sector to the growth of their economies (European Olympic Committees, 2024). Globally, today the sports industry is worth around US\$ 700 billion, generating 1% of global GDP, in which the production of sports goods, clothing, equipment and spending on health and fitness are its biggest contributors. Thus, this sector brings far-reaching benefits to the global economy through its intensive linkages with other sectors such as education, real estate, construction, medical services and rehabilitation, and tourism (The University of the West Indies, 2017).

## **The Role of Sports in the Economic and Social Development of the Country**

Today, the sports sector represents one of the most important economic sectors and consists of numerous economic activities<sup>4</sup> that undoubtedly

---

<sup>4</sup> To name just a few of them: research and development (R&D), treatment and rehabilitation, sports tourism, production, sale and trade of sports goods, construction and maintenance of sports facilities, organization of sports events, marketing and advertising, etc.



encourage economic growth and development. The sports sector also opens up opportunities for creating new jobs and starting businesses in many areas such as buildings and construction, information technology (IT), sports medicine, media, sports services, wholesale and retail of sports equipment, rural and sports tourism, etc. Sport is also an important part of the leisure industry and as such causes broader – intangible and more general social benefits by increasing individual productivity, encouraging the development of the character of individuals and communities, and thus mitigating the impact of bad health and harmful habits on society. In this sense, sports appears as a valuable tool for rural, local, national and regional development, but also for the regeneration of cities, at the same time encouraging the revitalization of supporting sectors such as tourism, finance and infrastructure. Although sports is, quite paradoxically and contrary to its essential nature, in close relation with the short-term profit seeking private business sector, the sports industry can encourage the sustainable development of local communities based on its services and appropriate physical education. In addition, sport, as a vital activity of modern human civilization, also has its beneficial effects on society itself, which are reflected in a healthy lifestyle, improved physical and mental health, general prosperity of citizens, education, development of science and culture. Finally, playing sports also prevents some socially undesirable forms of behaviour such as alcoholism, addiction to gambling and drugs, crisis of moral values, general decline in educational and cultural level, society's inferiority complex and the like (Barbu et al., 2020, pp. 30-31).

The commercialization of sports is reflected in the massive influx of top sports events into the media sphere. The commercialization of the sports industry has transformed many sports organizations, teams and clubs and turned them into multimillion-dollar companies, leaving those organizations that were not ready or did not want to follow contemporary market trends on the edge of existence. This phenomenon arose as a consequence of the prioritization of economic reasons, neglecting sport as an important general-beneficial, educational, social and cultural activity. The commercialization of sports inevitably requires the management of changes in the form of adaptation to economic, political, social and technological trends in the environment (Đurović et al., 2017, p. 61). The commercialization of sports owes its merits to the continuous growth of the sporting events popularity, which is

paradoxically based on a general lack of respect for "real" competences in mass society. Namely, Hughes and Coakley (1984, p. 62) noticed a long time ago that the popularity of sports is based on the permanent erosion of the basic relationship among competences, self-knowledge and self-esteem, as basic values and virtues that were traditionally nurtured and embodied in the sports itself. Today, this phenomenon is usually condemned as an undesirable process with the claim that commercialization cancels the very essence of the existence of the sports itself. In addition to undoubtedly providing better and far-reaching sources of sports funding, commercialization has also encouraged the emergence of undesirable behaviours such as doping, match-fixing, gambling, betting, and violence. Despite wiping out the intrinsic sports element and the spirit of sports, commercialization is most present in corporate sports for at least three main reasons (Westerbeek and Smith, 2003, pp. 89-90). First, the popularity of corporate sports is based on the mass interest of its spectators. Second, because of its immense popularity, sports can generate huge revenues from ticket sales, television and internet rights, as well as from sponsorships, retail of sporting goods and the sale of licensing rights. And thirdly, sport has the possibility of employing a highly educated and skilled workforce, as well as experienced professional managers and marketers, who engage in further capitalization of commercial opportunities in sports sector.

Today, the global sports industry is facing a period of massive transformation, especially after the *COVID-19* coronavirus pandemic, while recording epochal changes in the application of new technological solutions and its social relations with fans, and changing the business and commercial models of the functioning of sports leagues and teams. Deloitte agency predicts the following five key trends that are expected to permeate the future economic landscape of sports: 1) the changing nature and commercial models of the sports economy, 2) the inclusion of generative Artificial Intelligence (AI) in sports matters, 3) the future directions for organizing sports mega-events, 4) investing in building databases on fans, and 5) developing the potential for a "new normality" in college sports. It is expected that traditional areas of sports such as sponsorship, ticket sales, licensing and trade in sports goods will continue to develop and rise with the application of new technological solutions. Also, emerging trends such as the growth in the number of investors and media rights holders, globalization, the growth in the market value of women's sports and new ventures in the field of real

estate could open up new business opportunities in the field of sports. Building on data analytics and machine learning, AI is expected to permeate many aspects of sports through innovative applications and content generation and management, live streaming of sports events, player market evaluation, sports betting, fan engagement, and back office operations (Deloitte, 2024, pp. 3-4).

### **Cartel Agreements in Sports Industry**

The competition protection policy imposes numerous restrictions on market participants with the aim of encouraging healthy competition and introducing possible measures against monopolies and other unfair business practices. In this context, restrictions mean the prohibition of market participants to sign harmful cartel agreements, as well as of imposing obligations on individual market participants to close business agreements against their will (Vukadinović, 2014, p. 89). A cartel can best be described as an association in an oligopolistic market in the form of gentlemen's agreements or legally binding contracts that distort market competition. Their goal is to raise sales prices and reduce sales volume in order to increase the profit of a given industry. Commercial cartels can take different forms, from open accords to tacit agreements, while cartel agreements are easier to achieve in the case of a smaller number of market participants, homogeneous products and looser legal regulations (Jakšić, 2006, p. 300). Cartels are secret horizontal agreements made between direct competitors with the aim of establishing an agreement on selling price, market sharing or customer sharing, while their consequences are usually reflected in the increase in product prices, decline in quality, as well as in the absence of consumer choice.

Accordingly, cartels in sports can be described as a kind of alliance of mutually competitive sports teams that act together with the aim of protecting mutual business interests. In addition to the undoubted benefits of sports events, during the last decades some of their shortcomings have come to the fore, undermining the very purpose and value of the social community and contributing to the appearance of various pathological forms of behaviour. These harmful forms of sports and economic associations arose as a result of the massive corporatization of sports organizations, including those from first-class professional leagues, which are primarily focused on financial gains. Corporate cartels have led to the emergence of numerous social

anomalies, both nationally and globally, especially in the sphere of professional and youth sports. These undesirable phenomena resulted from the defective behaviour of privileged and supposedly elite athletes who are not fully interested in respecting social restrictions (Zhou and Yu, 2014). At the same time, this kind of behaviour is often encouraged by the organizations that are in charge of running sports competitions.

Thus, over time, international sports cartels became the subject of investigation and occasional criminal prosecution due to their participation in criminal activities aimed at unjust enrichment. Meanwhile, sports cartels have made great progress thanks to intensive propaganda and entering into various political alliances, relying on their power and influence. This is why the most popular professional sports leagues, sports conferences, and many international sports organizations have acquired statutory preferences and exemptions from many antimonopoly legislation provisions that regulate the non-competitive behaviour of contemporary market participants. This fact also explains the colossal investments in the construction of extravagant stadiums and sports arenas around the world, ignoring the general public interest and the vital needs of the wider community (Weston, 2024).

Today, professional athletes, teams and major sports leagues are subject to the influence of economic interests and market laws. The quality of a professional sports team primarily depends on the quality of its members. However, since teams compete with each other to attract better players, the quality of a given sports team also depends on its financial power and influence. Financially stronger teams are better on average and are usually located in bigger cities. However, there are exceptions to this rule that come from small markets, and that are dedicated to developing quality athletes and increasing their competitiveness. The career of such players usually ends with joining one of the larger, big-market teams that usually attract athletes through higher salaries and benefits. One of the factors that determines the financial strength and competitiveness of a sports team is the league's rule on the division of revenue from ticket sales. For example, in American basketball and hockey, the home teams take all of the revenue from ticket sales, while the visiting teams are "left short-handed." On the other hand, in American baseball this proportion is 85:15, while in football it is 60:40. These rules give home teams an inherent financial

advantage over their visitors. If this proportion were even, then the financial advantage of teams from big cities and from bigger markets would be relatively smaller. However, when it comes to revenues from sports broadcasting contracts, the benefits and financial gains are shared equally among the clubs. Over time, this trend also led to a reduction in the differences in financial power among the contractual parties. Although not completely eliminated, in this way the dominance of big market teams over small ones was greatly mitigated (Scully, 2023).

By their very nature, American sports leagues function as cartels that exclude competition of other companies – the owners of other sports clubs. For example, in the United States of America (USA), a company can establish its own baseball team if it obtains a franchise license from Major League Baseball (MLB). American antitrust laws generally prohibit the operation of cartels in the economy, but American professional sports are the only private business that is to some extent exempt from these rules. Unlike baseball, which was granted this privilege by a court decision dating back to 1922 in a dispute between the Baltimore Federal Baseball Club and the National Baseball League, no other sport is so exempted from competition policy regulations. Despite this, all American professional sports teams enjoy an exemption from operations and television broadcasting rights. American sports leagues enter into secret agreements that manage the draft process, contractual arrangements and distribution of players among teams. Taken together, these agreements constitute a monopsony market structure in which there is monopsony power of club owners in the purchase of players' services. Club owners use their market power by buying players at a lower price than their market value and true contribution to the club's income.

Athletes approach to most professional sports teams through the process of drafting, that is, a kind of selection of players. A common feature of this recruiting process is the granting of exclusive rights to one team to enter into negotiations with each potential player individually. Once selected, the professional athlete enters into negotiations with the given team, while other teams cannot offer him/her better conditions to attract him/her to their ranks. In some cases, the bonuses that are contracted during the selection of candidates can be extremely high. However, such cases are still relatively rare and depend on the quality of the athlete and the current state of the labour market in sports. For example, in baseball, where players are first mostly drafted to the minor leagues, they have

relatively long careers, are not limited by salary caps and are paid during the contract period. On the other hand, in football, where athletes face salary restrictions, players' careers are short, while their salary is not guaranteed if they do not fit into the team, if they suffer an injury or fail during the season. Unlike baseball where signing big bonuses are rare, in football the bonuses can be extremely high for influential players. Although the criteria that affect the drafting of amateur players have become weaker over time, there is still no real competition for beginner players. Once a player reaches an agreement with a certain team, he signs a uniform contract that allows him to sell his services only to the team he signs with. Although these contracts differ from sport to sport, they all generally contain provisions on basic prohibitions against player-initiated transfers to other teams. In other words, while only the owners of the clubs can trade their players with other teams, in the meanwhile the players do not have the possibility to independently offer their services to competing teams (Scully, 2023).

The owners of the clubs usually justify their market position with the necessity of restricting the movement of players in order to maintain competitive balance and prevent the monopolistic dominance of sports clubs in a certain sports branch. However, economic logic could be sceptical of this argument since this violates the basic principles of fair market competition, in which, in the absence of these restrictions, players would go to clubs that offer the highest earnings, regardless of their spatial location. These rules directly violate the rules of free market competition. Market rules dictate that players should eventually migrate to those teams that generate the highest profits and pay the highest salaries, with or without restrictions on player-initiated movements. This is especially true since the advent of free agency, which helped players to move more freely among clubs, but did not dramatically affect the overall movement of players expressed through their salaries, trade volume, transfers from lower leagues and the like. In addition, player-initiated movement restrictions affect the distribution of talents within a given league, as well as the distribution of revenue among club owners and players, most often in favour of the clubs. On the other hand, in the free agency regime, players receive earnings in accordance with their contribution to the club's income. The dramatic increase in salaries since the mid-1970s, especially in American baseball and basketball, was a result of the relaxation of restrictions on transfers initiated by athletes.

Another important antimonopoly issue in the field of sports is related to the absence of the possibility of forming new sports leagues. Collusive agreements among television networks and existing leagues on the distribution of broadcasting rights represent a significant oligopolistic barrier to the entry of new leagues into the sports game. In this sense, broadcasts of football matches have a special value since football attracts a huge number of spectators and fans. The growth of the audience is accompanied by an increase in income from advertising, and therefore an increase in the income of the national leagues from television broadcasting rights. Granting the broadcast rights to a number of television networks instead of only one has also led to the transformation of the national leagues into a kind of their partners in contracting broadcasting rights. Considering the fact that broadcasted matches influence fan attraction and loyalty, as well as the growth of attendance and ticket sales revenue, it is clear that a competitive league will not be able to survive in the market without access to any television network. Moreover, national leagues usually have multi-year exclusive contracts with television networks, which represent a serious barrier for competing leagues to enter the market. Only when such a contract would expire, would there be an opportunity for them to enter the given market. However, for all that to happen, the games of the new league would have to be attractive for television networks. Since teams from new leagues are in an inferior position compared to incumbent well-established teams with the biggest stars in their ranks, television networks usually have little incentive to include them in market competition. Therefore, since the rights to broadcast matches are hereby exempted from antitrust law, it is unlikely that competitive sports leagues will be able to enter the given market at all.

### **Reasons for Entering into Cartel Agreements in American Sports**

As we have seen, all American sports have a cartel organizational structure since in order for a given team to be able to start playing in a certain league it has to get a franchise license to do so. And while there is no opportunity for teams to improve and move from lower levels of the game to higher ones, the opposite is true for players who can move among teams from different levels, but only by agreement established among club owners. As a result of these rules, American teams cannot be relegated to the lower leagues if they experience a series of bad season results. So, the system protects them from failure. However, unlike

American football, English football has a different organizational structure as it consists of a series of leagues, from the lowest ones to their highest levels, while all teams from one level can, if they win games within their league, progress few steps forward. Therefore, during every year, all the teams in England fight for not to lose games within their league, in which case they would be relegated. Theoretically speaking, a team that is at the lowest level could fight for placement in the highest leagues over time.

This comparison, among other things, also indicates that the differences between the cartel market structure and the free market fully affect the distribution of profits earned from the match among players and sports teams. American sports teams are organized on a franchise basis and usually earn huge sums of money. Unlike them, football and soccer clubs from England do not do this because the growth of their income is accompanied by the growth of player salaries. More precisely, the growth of their income from better contracts with television networks or from the sale of sports souvenirs is channelled into the players' earnings, not to the clubs' profits. In this sense, Tim Worstall (2013) emphasizes that in American elite sports profit is usually directed towards a scarce good. On the contrary, since in English football teams can freely move through leagues from different levels, profits are directed towards players whose quality and competence actually determine the membership of a given team in a certain league. In this sense, belonging to the highest league is not treated as a scarce good.

In contrast to English football, in the American cartelized system of professional sports, a collusive agreement, but not free competition, determines a team's affiliation to the Big League. Since in the American system, league membership represents a scarce good, part of the extra income certainly goes to club owners, enabling them to earn huge profits. It is clear that if there were no cartels, all the money would be channelled into players' salaries (Worstall, 2013). In this way, sports cartels de facto tend to generate rents by limiting production and payments for inputs such as players' salaries. Big sports programs and mega sports events draw rents from athletes who bring income based on their performances and spend them on maintenance of facilities, coaches' salaries and other expenses, thus generating huge profits for sports clubs. However, there are also claims that such rules encourage value creation, prevent the downfall of amateur sports and contribute to the competitive balance of



teams. In addition, since the success of athletes partly depends on their relative performance, there are opinions that the shaping of competition could have positive social effects (Kahn, 2006, pp. 1-2).

Some authors like Westerbeek (2016) even compare cartels in sports with illegal drug trade, pointing out the current explosion of values in sports and the multimillion-dollar income of sports teams as a feature of our current reality. The strength of cartels in sports is based on the attractiveness of the sports product, the desire to win, cheap production, opportunities to make money, efficient distribution channels, market size, the desire for social acceptance, and the hunger for success. Elite professional sport offers its followers glamor and the satisfaction of powerful emotional whims. At the same time, digital production and distribution of sports matches enable immediate and global access to the mass market of sports events. Big data analytics and other modern technological solutions have made it possible to turn sports competitions into a series of completely new sports products. These processes also encouraged the development of the institution of betting, making a strong contribution to the monetization of sports and match fixing. In this sense, there is a question concerning how long this kind of commodification of sport should be tolerated before it completely collapses its integrity and compromises its consumption.

### **Other Forms of Non-competitive Behaviour in the Sports Industry**

As we have seen, professional sport is contradictory in its nature since it can simultaneously be considered a regular commercial activity, but also a special venture with regard to its specificities, economic logic, linkages with culture, and the role of the state and legal regulations in its governing. Considering the specificities of the sports industry, especially the collusive agreements among rival teams and the growing commercialization of sports activities, the issue of competition law in sports takes on special importance. The importance of this issue stems from the fact that sport can be viewed as a purely sporting activity, but also as an activity that includes economic and commercial elements (OECD, 2010, p. 11). All this leads to the conclusion that competition regulators should take into account the specificities of this sector when applying provisions of competition law.

With the exception of "real" amateur sports, almost all sports competitions and mega sports events involve some elements of business and commercialization. Commercialization in sports has led sports organizations to be market-oriented, to satisfy the needs of spectators, as well as to apply new strategies to increase income and profits. This process also introduced the institutions of strategic planning, performance and systems management, as well as of quality management into sport, inevitably affecting its competitiveness. The expansion of the commercialization of sports has also led to a rapid growth in the number of professional sports teams, transforming many sports organizations into profitable enterprises with enormous earnings. In this way, over time, sports organizations became more and more focused on their profits from sponsorships, sales of television rights, advertisements, and the sale of their players (Skorić, 2014). Therefore, the provisions of the competition law are also applicable to sports market participants, including sports leagues, teams, clubs and governing bodies, both from the aspect of forming potential mergers, and from the aspect of far more prevalent non-competitive market behaviour. As might be expected, the process of commoditization of sports has given rise to some ethical issues related to sports, which will be discussed in more detail in the rest of this paper.

As already indicated, sport appears as a very complex activity that includes many economic actions and various involved participants who enter into mutually compound relationships and connections. Problems related to the protection of competition in sports have appeared in a large number of areas and include unfair behaviour of sports organizations and clubs, but also of other stakeholders such as sponsors, broadcasters, ticket sellers, and advertisers. The results of their market behaviour are anticompetitive and primarily aimed at harming the interests of the athletes themselves, fans and the wider audience. Therefore, the public opinion often criticizes the anticompetitive practices during the organization of sports leagues and tournaments, which can be aimed at jeopardizing the position of existing sport clubs, but also at excluding new potential entrants in a given league. Similarly, the labour market in sports is also subject to competition regulation, especially in terms of restrictions imposed on athletes, sports federations or in terms of agreements made among clubs, such as salary agreements and player transfer rules.

In addition to these two areas, the regulation of anticompetitive market behaviour in sports also affects the commercialization of the sports competitions broadcasting rights, which usually appear as the main source of income for sports organizations, receiving the significant attention of antimonopoly regulators. The largest number of such cases refers to the collective sale of broadcasting rights, which exerts signs of cartel behaviour, followed by the sale of tickets for sports events. Various competition related problems have arisen in this area, such as the discriminatory sale of tickets on geographical grounds and the signing of exclusive contracts, for example with certain credit card companies. Secret agreements have also appeared in the sphere of sports betting, fixing the outcome of sports matches, as well as in the exclusive branded products market, while setting the standards of sports equipment used in competitions can also be considered a form of anticompetitive practice (OECD, 2023, pp. 15-21). All these harmful practices directly interfere with the real essential being and purpose of existence of the sport itself.

Finally, although there is no economic reason for clubs to monopolize a competition or championship, this often happens in modern practice. It seems that sports governing bodies, which produce significant incentives for market monopolization and for reaping the benefits of monopoly extra profits, also contribute to this practice. Budzinski and Feddersen (2022) point out that in practice there is usually only one national premier league or only one national top sports tournament organized by the respective governing entity. However, it seems that monopolies are still inevitable in some premier top leagues, indicating the need to at least reduce their powers, and thus the extent of abuse of their market power. Therefore, these authors advocate for the possibility of granting rights to third parties to organize the tournament through public and transparent tender procedures, that is by creating periodic market competition, encouraging innovation and strengthening the influence of fan preferences (Budzinski and Feddersen, 2022, pp. 1-11). Hence, due to the factual and inevitable presence of monopolies in the sports industry during the organization of leagues and sports tournaments, there is often abuse of the market position by governing bodies and leagues, exercising their market power and entering into various forms of non-competitive behaviour. These processes are clearly taking place to the direct detriment of players and beneficiaries of sports services.

## **Ethics of Cartels and Anticompetitive Behaviour in Sports**

Since the beginning of the 1990s of the last century, the development of the popular sports commercialization experienced an extraordinary speed. Although this problem was evident even earlier, in recent times there has been an exceptional penetration of market-oriented processes into the sphere of sports. This wave of commoditization, i.e. commercialization of sports was accompanied by various trends such as professionalization and global migration of players, corporatization of sports teams and clubs, expansion of trade in sports goods, changes in rules with the aim of attracting new users, but also changes in competition structures, content, purpose and cultural identity of sports. Over time, in the windstorm of these factors, some ethical considerations have arisen, that aroused the intuitive discomfort of the sports community members in relation to these shifts (Walsh and Giulianotti, 2001, p. 53).

Ethical issues in sports are considered the main factor in the success of a sports organization. Given that the sports industry is one of the main contributors to global GDP, as well as big business in national economies around the world, high wages can lead to increased temptation for all sports participants, including making questionable decisions and undertaking unethical activities and actions to ensure victory. In the practice of American baseball teams, cases of stealing signs or using hand signals to communicate with team members in order to gain an advantage are not uncommon. These and similar questions are important in the world of sports since sport itself is based on the belief in the equality of rules for all. Although ethical concerns may vary among different types of sports and leagues, there are still some common ethical issues that are more or less characteristic of all types of sports: 1) abuse of drugs such as steroids and human growth hormones, 2) racial, religious and gender discrimination, 3) corruption and bribery, 4) match-fixing practices, and even 5) physical, verbal, emotional, and mental harassment. Ethical issues are also present when hiring for various managerial, director, coaching and player positions, which can further lead to legal repercussions and damage to the reputation of the sports clubs. When employing in the sports industry, there is often discrimination and hiring based on employee recommendations, which can encourage favouritism or unequal treatment of candidates (Ohio University, 2023).

As already mentioned, the idea of corporatization of sports is completely opposed to the very essence of sport as an activity that is consumed for enjoyment and leisure. The sports simply experienced a transformation of its priorities over time, which paved the way for illegal tactics to achieve ultimate success. Sage (1990) long ago pointed out the controversies of the modern world of sports in his sociological studies of sports, noticing the connection between the economic success of cartels and their unethical behaviour, especially in highly organized and commercialized American sports. Therefore, the author advocates for egalitarian cooperation, interpersonal solidarity, respect for individual and group differences, as well as respect for individual rights and freedoms. These moments certainly require a permanent change in social and cultural awareness, which could trigger a redefinition of the relationship among people in sports. Accordingly, he identifies sports cartels with organizations of independent firms that exercise some form of restrictive or monopolistic influence during production (sports matches and tournaments), sale of goods (players), and the control of their earnings (Sage, 1990). As such, cartels bring enormous benefits to a privileged minority to the direct detriment of the majority of stakeholders in the sports, and therefore the public goods and general interest.

Freedman (1987) also observed that sports leagues act as cartels in that they 1) restrict free competition among players by controlling their rights during drafts, contracting times and players' trades, 2) act together to reject or accept new teams into the league and control the process of relocation of teams, and 3) perform differentiation between local and regional media and act uniformly in negotiations on media rights fees at the national level. In this way, professional sports leagues, using their economic legal powers, operate outside the free competitive market. It is clear that this state of affairs has opened up a series of ethical questions, as well as ethically questionable behavioural practices, especially in the domain of social responsibility. At the same time, social responsibility includes building moral and legal responsibility of individuals for themselves, for the people who surround them and for wider social institutions. In this sense, reliability, social awareness and concern for others are crucial foundations of social responsibility. However, in professional sports, whose primary goal is to make a profit, profit motive usually takes precedence over social considerations. This endangers the public interest, ignores the needs of the wider community

and undermines the integrity of sport as an institution. Finally, the cartelized nature of professional sports and its power structure often suppresses responsibility to oneself, others, and the wider community. In this way, sports can be equated with the eccentric entertainment of rich club owners, while little attention is paid to the fact that team ownership is not based on merit, but on enormous wealth. In such manner, we can conclude that the economic structures of professional sports favour club owners, sometimes violating their obligations towards the social community and leading to morally problematic behaviour (DeSensi and Rosenberg, 2020).

### **Concluding remarks**

Sport is directly related to the societal culture and serves to improve its economic and social environment. Top results in sports, which bring with themselves globally recognized national representativeness, promote sports talent, persistent work of coaches, sports clubs and organizations, as well as fighting spirit and unquestionable sports ethics (Jovanović, 2015). However, the growing commercialization of professional sports leads to the conclusion that it also has its own extensive economic dimension, which makes it a subject to the actions of competition authorities. At the same time, it is well known that ensuring free market competition is essential for the proper functioning of the sports industry. The commercialization of the sports industry is reflected in the massive influx of top sports events into the sphere of media and colossal earnings, transforming many sports organizations, teams and clubs into a kind of companies with huge profits. This phenomenon arose as a consequence of the prioritization of economic motives, ignoring the essential nature of sport as an important socially useful, developmental, educational and cultural activity. Commercialization also led to the inevitable cartelization of the top sports market, which undermined the intrinsic purpose and value of the social community and contributed to the appearance of various pathological and unethical forms of sports behaviour.

These harmful forms of sports and economic association arose as a result of the corporatization of sports organizations, including those from the first-class professional leagues, which are primarily focused on the achievement of enormous financial earnings. Corporate cartels have led to the emergence of numerous social anomalies, both nationally and

globally, especially in the sphere of professional and youth sports. However, when considering these socially harmful issues, one should take into account all the specificities of sport, such as the interdependence among members of the sports community and the need to establish a competitive balance. Although the protection of competition in sports industry is not a new topic, recently there has fortunately been a growing interest in this issue. This is also indicated by the fact that recently the number of competition authorities in charge of investigating anticompetitive behaviour in the sports industry has been increasing, as well as the scope of non-competitive practices that are assessed, both during the organization of sports events and on the sports labour market itself. Furthermore, new sports and sporting events such as electronic sports and fantasy games have become the subject of competition control, indicating a growing interest of antitrust authorities in this important emerging topic (OECD, 2023).

The dilemma of ethical or unethical behaviour in sports is often resolved by public opinion embodied in the mass media. The lack of ethics in sports contributes to the decline of the moral principles of the sports organization and society itself. This is particularly visible in cartel and other non-competitive forms of sports behaviour that endanger the public interest, ignore the needs of the wider community and undermine the integrity of sport itself as an institution. In addition, cartels in professional sports restrict free competition among players by controlling their rights during drafts, their contracts and trades of players, as well as by imposing restrictions on their club memberships and wages. In other words, while in such market structures only club owners can trade their players with other teams, at the same time the players do not have the possibility to independently offer their services to competing teams. In this way, professional sports leagues, using their economic and legal powers, operate outside the free competitive market. As such, cartels bring enormous benefits to a privileged few at the direct expense of the majority of stakeholders in the sport, and therefore of the public goods and interests of the wider community. Therefore, the goal of sports ethics should be to respect for the agreed rules, renunciation of unfairly gained advantages, enjoyment of equal opportunities, as well as respect for sports competitors and opponents. Adopted social norms and economic practices affect professional sports, as well as the behaviour of people in it, shaping the way of acting of the sports institutions themselves (Perović et al., 2017).

## References

1. Aggarwal, A. (2014). Importance of Sports for Economy, November 25, 2014. Available at <https://www.linkedin.com/pulse/20141125180125-161464176-importance-of-sports-for-economy/>.
2. Andreff, W. (2001). Major Contemporary Issues in Sports Economics. *Sport Science and Physical Education*, Vol. 3. Paris: UNESCO and Encyclopaedia of Life Support Systems.
3. Barbu, M. C. R., Burcea, G. B., Dumitru, R., Popescu, M. C. (2020). The Contribution of Sport to Economic and Social Development. *Studia UBB Edicatio Artis Gymn*, 65(1), 27-38. DOI:10.24193/subbeag.65(1).03.
4. Budzinski, O., Feddersen, A. (2022). Should Organizing Premier-Level European Football Be a Monopoly? And Who Should Run It? – An Economists’ Perspective. Ilmenau Economics Discussion Papers, Vol. 27, No. 166. Ilmenau: Institute of Economics.
5. Cooke, A. (2024). Sports Economics. Available at <https://www.studyingeconomics.ac.uk/module-options/sports-economics/>.
6. Deloitte. (2024). 2024 Sports Industry Outlook. Chicago, IL: Deloitte Global.
7. DeSensi, J. T., Rosenberg, D. (2020). *Ethics and Morality in Sport Management*, fourth edition. Morgantown, West Virginia: FiT Publishing.
8. Đurović, D., Šiljak, V., Mijatović, S. (2017). Menadžment Međunarodnog olimpijskog komiteta. *Menadžment u sportu*, Vol. 8, 59-72.
9. European Olympic Committees. (2024). New Study on the Economic impact of Sport released by the European Commission. Available at <https://www.euoffice.eurolympic.org/new-study-economic-impact-sport-released-european-commission/>.
10. Freedman, W. (1987). *Professional Sports and Antitrust*. New York: Bloomsbury Publishing USA.



11. Goddard, J., Sloane, P. J. (2005). *Economics of Sport*. Swansea: The Welsh Economy Labour Market Evaluation and Research Centre, Department of Economics, University of Wales Swansea.
12. Hoa Sen, Đ. H. (2022). What is Sports Economics? What are the job opportunities for graduates of Sports Economics?, May 31, 2022. Available at <https://www.hoasen.edu.vn/tuyensinh/en/what-is-sports-economics/>.
13. Hughes, R., Coakley, J. (1984). Mass Society and the Commercialization of Sport. *Sociology of Sport Journal*, 1(1984), 57-63.
14. Jakšić, M. (red.). (2006). *Ekonomski rečnik*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
15. Jovanović, M. D. (2015). Dostojanstvo i prokletstvo sporta. *Menadžment u sportu*, 6(1), 36-55.
16. Kahn, L. M. (2006). The Economics of College Sports: Cartel Behavior vs. Amateurism. IZA Discussion Paper Series No. 2186. Bonn: IZA.
17. Kahane, L. H., Shmanske, S. (eds.). (2012). *The Oxford Handbook of Sports Economics: The Economics of Sports*. Vol. 1. Oxford: Oxford University Press.
18. Ohio University. (2023). Ethical Issues in Sport. November 20, 2023. Available at: <https://www.ohio.edu/business/academics/graduate/professional-master-sports-administration/resources/ethical-issues-sports>.
19. Opolska, I., Proskina, L. (2017). Sports Role in Economics. Proceedings of the 2017 International Conference "Economic Science for Rural Development", No. 45, April 27-28, 2017. Jelgava: LLU ESAF, 322-329.
20. Organization for Economic Co-operation and Development. (2010). Competition and Sports. Series Roundtables on Competition Policy, No. 149. Paris: OECD.
21. Organization for Economic Co-operation and Development. (2023). Competition and Professional Sports. OECD Competition Policy Roundtable Background Note. Paris: OECD.

22. Perović, A., Joksimović, A., Ljesar, I. (2017). Sport, društvena odgovornost i etika. *Menadžment u sportu*, Vol. 8, 89-102.
23. Sage, G. H. (1990). *Power and ideology in American sport: A critical perspective*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers.
24. Scully, G. W. (2023). Sports. Available at <https://www.econlib.org/library/Enc/Sports.html>.
25. Skorić, M. (2014). Komercijalizacija sporta. *Savremeni sport.com*, July 2, 2014. Available at <http://savremenisport.com/teorija-sporta/osnove-sporta/1/15/komercijalizacija-sporta>.
26. The University of the West Indies. (2017). Value and benefits of the Sports industry. Available at <https://uwi.edu/uop/sites/uop/files/Value%20and%20benefits%20of%20the%20Sport%20Industry.pdf>.
27. Universidad Europea. (2023). Sport and economics: What is their relationship?, June 5, 2023. Available at <https://universidadeuropea.com/en/blog/sport-and-economics/>.
28. Vukadinović, V. (2014). Kartelni sporazumi i ograničenja načela autonomije volje. *Revija za evropsko pravo*, 16(1), 89-101.
29. Walsh, A. J., Giulianotti, R. (2001). This Sporting Mammon! A Moral Critique of the Commodification of Sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 28(1), 53-77. <http://dx.doi.org/10.1080/00948705.2001.9714600>.
30. Weiss, O., Norden, G. (2021). Sport and the Economy, Chapter 12 in *Introduction to the Sociology of Sport*. Volume 1. Boston, MA: Brill.
31. Westerbeek, H., Smith, A. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. New York: Palgrave MacMillan.
32. Westerbeek, H. (2016). Sport cartels no different to the drug trade? Integrity in Sport Forum "In Governance We Trust", May 9, 2016. Melbourne: Sport Australia Hall of Fame & Victoria University.
33. Weston P., John D. (2024). *The Burden of Sports: How and Why Athletes Struggle with Mental Health*. Lanham, MD.: Rowman & Littlefield Publishers.

34. Worstall, T. (2013). Why American Sports Are Organised As Cartels. *Forbes*, January 14, 2013. Available at <https://www.forbes.com/sites/timworstall/2013/01/14/why-american-sports-are-organised-as-cartels/?sh=3786ec1972a4>.
35. Zhou, J., Yu, J. (2014). Rise of the American Professional Sports Cartel. June 2014. Available at <https://systemsandus.com/2014/06/09/the-american-professional-sports-cartel/>.

Paper received: 30.04.2024.

Paper accepted: 13.06.2024.

## UPUTSTVO ZA AUTORE

Časopis „Menadžment u sportu“ publikuje radove iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima. Autori mogu prijaviti svoje radove isključivo preko internet stranice Časopisa: casopis.fms@alfa.edu.rs

Autor je u potpunosti odgovoran za sadržaj i leksiku rada. Svi radovi podležu recenziji. Autor dobija obaveštenje da li je rad prihvaćen u roku od najviše 12 nedelja. Objavljeni radovi se ne honorišu.

Autor(i) dostavljaju, uz rad, formular sa potpisanim izjavama o prenošenju autorskih prava za objavljivanje rada na časopis Menadžment u sportu, originalnosti rada i o poštovanju Helsinške deklaracije iz 1975. godine, revidirane 1983. godine (Helsinki Declaration of 1975, revised 1983). Dostavljen rukopis koji nije pripremljen u skladu sa Uputstvom za autore biće vraćen autoru na doradu.

### Kategorizacija radova

Časopis objavljuje članke, polemike, osvrte, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta. Kategoriju članka određuju recenzent i Redakcija. Recenzirani radovi se svrstavaju u sledeće kategorije:

- originalan naučni članak, pregledni članak,
- kratko ili prethodno saopštenje,
- naučna kritika, odnosno polemika i osvrti,
- stručni rad,
- informativni prilog (uvodnik, komentar i sl.),
- prikaz (knjige, računarskog programa, slučaja, naučnog događaja, i sl.).

### Rukopis rada

Rukopis treba da bude na srpskom i/ili na engleskom jeziku, vrsta slova *Times New Roman*, veličina slova 12, razmak između redova *single*. Rukopis rada obuhvata: apstrakt sa ključnim rečima, tekst rada, zahvale i napomene, fusnote, citiranu literaturu, tabele, i slike.

Podaci o autorima se ne navode u rukopisu rada, nego pri prijavi rada.

### Apstrakt

- a) Naslov rada
- b) Sažetak rada od maksimalno 250 reči u jednom pasusu. U sažetku se jezgrovito prikazuje cilj rada, primenjene metode i glavni rezultati.
- c) Ključne reči (tri do osam), napisane malim slovima, odvojene kosom crtom (ne navoditi reči koje su sadržane u naslovu rada).

### Tekst

Dužina teksta ograničena je na 12 - 15 štampanih strana, format papira A4, margine 2cm. Tekst treba da sadrži sledeće sekcije napisane malim (**bold**) slovima:

#### **Uvod**

Ovaj deo treba da predstavi problem, hipotezu(e) i cilj (ciljeve) rada.

#### **Metod**

Ovaj deo treba da opiše metodologiju istraživanja – opremu/instrumente i procedure objašnjene u meri koja omogućuje ponovno izvođenje istraživanja. Takođe treba jasno da se navedu primenjene statističke procedure obrade podataka. Merne jedinice treba da budu izražene po internacionalnim standardima.

#### **Rezultati**

Rezultati treba da su jasno prikazani, uz poželjno korišćenje tabela i grafikona.

#### **Diskusija**

Treba da sadrži objektivne i nepristrasne komentare rezultata. Potrebno je da komentari budu u skladu sa eksperimentalnim ili drugim podacima

istraživanja. Takođe, ovaj deo mora da sadrži poređenje sa sličnim rezultatima i podacima iz literature.

## **Zaključak**

U ovom delu se sumiraju nalazi komentarisani u diskusiji. Izbegavati opširna objašnjenja. Poželjno je da se istakne praktična primenljivost rezultata rada.

**Napomena:** U tekstu rada citirana literatura se navodi prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association, [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)) navođenjem autora i godine na koje se navod odnosi.

### Zahvale i napomene

Ako postoje, zahvale se pišu posle Zaključka.

a) Ako je rad izvod iz diplomskog (master), magistarskog ili doktorskog rada navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naziv dipl./mr/dr rada. Vrsta rada, grad, zemlja, ime institucije gde je odbranjen, godina odbrane.

b) Ako je rad urađen iz istraživačkog projekta/elaborata navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naslov i broj projekta/elaborata, ime institucije koja ga je podržala ili gde je urađen, zemlja.

c) Ako je rad izložen na naučnom/stručnom skupu navesti podatke o skupu ovako: Vrsta skupa, puni naziv skupa, grad, zemlja, datum održavanja

### Fusnote

Ne preporučuje se korišćenje fusnota. Ako su ipak neizbežne, otkucati ih kao poseban popis. Popis otpočeti na novoj strani (posle teksta) pod naslovom Fusnote, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po redosledu navođenja.

### Literatura

Uz tekst rada navodi se popis isključivo onih dela koja se citiraju u radu na posebnoj strani. Radovi se citiraju prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association; [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)).

Popis otpočeti na novoj strani (iza teksta) pod naslovom Literatura, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po abecednom redu prezimena autora, odnosno naslova dela (ako autori nisu navedeni).

### Tabele

Tabele moraju biti označene arapskim brojevima (npr. tabela 1, tabela 5). Svaka tabela mora biti razumljiva i bez čitanja teksta.

### Slike (grafikoni, šeme, fotografije i sl.)

Slike moraju biti na posebnoj strani, označene arapskim brojevima i razumljive bez čitanja teksta. U tekstu se označava odgovarajuće mesto za svaku sliku. Slike treba da budu u takvom formatu koji omogućuje eventualne promene dimenzija i sadržaja (tekst u grafikonima, šemama i sl.).

## INSTRUCTION FOR AUTHORS

Journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.

The author is entirely liable for the content and wording of the paper. All the papers are critically reviewed. The Author shall be notified on whether the paper has been accepted for publishing within 12 weeks. No honorarium shall be paid for the published papers.

The Author(s) are required to submit, together with the article, a properly completed and signed statement on assigning copyright to Journal „Management in sport” once the article is accepted for publication as well as the declaration on manuscript originality and compliance with the Declaration of Helsinki of 1975, as revised in 1983. The submitted manuscript not prepared in conformity with the Instructions for Authors shall be immediately returned to the author to be amended.

### Categorization of the papers

The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport. The category of the papers is to be determined by the reviewer and the editors. The reviewed papers are classified into the following categories:

- original scientific article, review article,
- short or previous announcement,
- scientific critical review, polemics and reviews, professional paper,
- informative contribution (editorial, comment etc.),
- review (book, computer program, case study, scientific event etc.).

### Manuscript of the paper

Manuscripts should be in Serbian and English language, typed in *Times New Roman*, 12 points in size, in single spacing. The manuscript of the



paper includes: abstract with key words, text, acknowledgments and notice, footnotes, references, tables and figures.

Corresponding author contact details are not listed in the paper, but only in application. *Abstract*

- a) Article title
- b) Article abstract must not exceed 250 words in a single paragraph. The abstract should concisely outline the aims, applied methods and the main results.
- c) Key words (three to eight), written in small letters, separated by a slash (the words contained in the article title must not be stated).

### Manuscript requirements

The text length is limited to 12-15 printed pages, A4 paper size, with 2cm margins. The text should include the following sections, the headings of which are in small bold case lettering:

#### **Introduction**

This part should introduce the problem, hypotheses and aim(s) of the work.

#### **Method**

This section should describe the methodology of the research – the equipment /instruments and procedures should be explained so to enable the repeating of the research. Clearly indicate the details of the applied statistical procedures of data processing. Measuring units should be expressed in compliance with the international standards.

#### **Results**

State the results clearly, drawing attention to important details in tables and figures.

#### **Discussion**

Should contain objective and unbiased comments of the results. The comments should be in accordance with the experimental or other data

of the research. Additionally, this part must be placed in the context of comparison to the similar results and reference data.

## **Conclusion**

This part summarizes the findings commented in the discussion. Extensive explanations should be avoided. It is advisable to highlight the practical applicability of the work results.

**Note:** For reference citations, use APA style (see: Publication Manual of the American Psychological Association, [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)) and state the author name(s) and year of publication.

## Acknowledgements

If present, the acknowledgements should appear after the conclusion.

- a) If the manuscript is an extract from a diploma (master), master thesis or doctoral dissertation, the bibliographical description of the source should be referenced as follows:  
Full title of the diploma/MA/PhD dissertation. Type of paper, city, country, name of University, year.
- b) If the manuscript results from a research project/study the full bibliographical description of the entry should be referenced as follows:  
Full title and project/study number, name of the institution that supported it or where it was conducted, country
- c) If the manuscript was presented on a scientific/professional conference, the conference details should be referenced as follows:  
Type of meeting, full name of the meeting, city, country, date of the event

## Footnotes

These should be avoided unless absolutely necessary. In case they are unavoidable, they should be collected on a separate sheet at the end of the manuscript entitled *Footnotes*, numbered with Arabic numerals in the order of their citation in the text.

### Bibliography

References of the works cited in the text should be listed on a separate page at the end of the text. The papers are quoted according to APA system (see: Publication Manual of the American Psychological Association; [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)).

The list should begin on a separate page (after the text) under the title: Bibliography, with continuous pagination in Arabic numerals. The list should be in alphabetical order of the authors' surnames, i.e. titles of the works (if the authors are not stated).

### Tables

Tables should be printed on a separate page numbered with ordinal numbers (for example table 1, table 5). Tables should be comprehensible without reference to the text.

### Figures (including graphs, schemes, photographs etc.)

Figures must be placed on a separate sheet, marked with Arabic numerals and should be comprehensible without reference to the text. The locations of each figure should be indicated in the text. The figures should be given in such a format that would enable possible changes of dimensions and content (text in graphs, schemes etc.).

## **SPISAK RECENZENATA**

dr Radovan Ilić, redovni profesor u penziji Univerzitet Singidunum u Beogradu, Srbija

dr Slavko Vukša, profesor emeritus, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, BiH

dr Predrag Jovićević, vanredni profesor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija

dr Milan Mihajlović, docent, Vojna akademija, Beograd, Srbija

dr Milorad Zekić, vanredni profesor, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, Srbija

dr Veroljub Stanković, redovni profesor, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Leposavić, Srbija

dr Sandra Radenović, vanredni profesor, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu

dr Vladimir Jorga , redovni profesor, Evropski centar za mir i razvoj, Univerziteta za mir UN

dr Jovan Filipović, redovni profesor, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

dr Suzana Balaban, docentkinja, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK univerzitet u Beogradu

dr Bobana Berjan Bačvarević, redovna profesorka, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu

dr Vesna Habić, redovna profesorka, Fakultet za sportski menadžment, Univerzitet Donja Gorica, Crna Gora

dr Nemanja Pažin, redovni profesor, Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet u Beogradu

dr Ivan Milenković, redovni profesor, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija.

dr Nikola Vukčević, vanredni profesor, Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, Crna Gora.

dr Slobodan Simović, redovni profesor, Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Univerzitet u Banja Luci, BiH

dr Neda Vitezić, redovni profesor, Faculty of Economics and Business, University of Rijeka, Croatia

dr Srđan Milašinović, redovni profesor, Kriminalističko policijski univerzitet, Srbija

dr Kristina Pantelić Babić, vanredni profesor, Fakultet fizičkog vaspitanja i sport, Univerzitet u Banja Luci, BiH

dr Milan Brkljač, docent, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa BK univerzitet u Beogradu

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

005:796

**MENADŽMENT u sportu** : naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu =  
Management in sport : scientific journal in the field of management in sport  
/ glavni urednik Aleksandra Perović. - Vol. 1, br. 1 (2010)- . - Beograd : Fakultet  
za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, 2010- (Beograd : 3D+). - 21 cm

Polugodišnje.

ISSN 2217-2343 = Menadžment u sportu

COBISS.SR-ID 175134220