

IMPLEMENTACIJA ODRŽIVIH STRATEGIJA U MENADŽMENTU SPORTSKIH DOGAĐAJA: ANALIZA FAKTORA USPEHA I KLJUČNIH PREPREKA ¹

UDK: 005.21:796

DOI: 10.5937/snp15-1-57863

Jovan Šurbatović

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija
<https://orcid.org/0009-0004-3501-9120>

Marko Kimi Milić ²

Visoka medicinska škola strukovnih studija "Milutin Milanković", Beograd, Srbija
<https://orcid.org/0009-0007-1308-7220>

Apstrakt: U radu je analizirana primena održivih („zelenih“) strategija u menadžmentu sportskih događaja. Cilj istraživanja bio je identifikacija ključnih prepreka uspešnoj implementaciji ovih strategija i formulacija preporuka za unapređenje prakse. Korišćena je kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda, uključujući strukturisane upitnike, polustrukturisane intervju, analizu dokumentacije i direktno posmatranje. Analizirana su tri sportska događaja različitih veličina održana u Srbiji tokom 2023. godine. Utvrđeno je da implementacija održivih strategija zavisi od veličine i dostupnih resursa događaja. Glavne prepreke za sprovođenje ovih strategija su visoki troškovi, nedostatak stručnog kadra i logističke barijere. Potvrđen je pozitivan uticaj uključivanja lokalne zajednice i primene digitalnih tehnologija na efikasnost implementacije ekoloških mera. Rezultati jasno ukazuju da su organizacioni kapaciteti i resursi ključni faktori uspešne primene održivosti. Identifikovane prepreke sugerišu potrebu za sistematskim pristupom, većom institucionalnom podrškom i kontinuiranom edukacijom kadrova. Integracija održivosti u organizaciju sportskih događaja zahteva detaljno planiranje, institucionalnu podršku i edukaciju. Preporuke rada mogu pomoći organizatorima da efikasnije implementiraju održive prakse i prevaziđu postojeće prepreke.

Ključne reči: *održivost zelene strategije, sportski događaji, menadžment, ekološke prakse*

UVOD

U savremenom društvu, koncept održivosti postao je ključan u različitim sektorima, uključujući i sportsku industriju. Organizacija sportskih događaja, naročito velikih razmera, može imati značajan uticaj na životnu sredinu, lokalnu ekonomiju i društveno tkivo zajednice (Trendafilova et al., 2013). Zbog toga, implementacija „zelenih“ strategija u menadžmentu sportskih događaja postaje sve važnija za minimiziranje negativnih efekata i promociju održivog razvoja.

Održivi sportski menadžment podrazumeva plansko uvođenje mera koje balansiraju ekološke, ekonomske i društvene aspekte organizacije sportskih manifestacija (Kellison & Mondello, 2012). Neki od primera uključuju reciklažu otpada, korišćenje obnovljivih izvora energije, održivi transport za učesnike i publiku, kao i digitalizaciju procesa prodaje i kontrole ulaznica (McCullough et al., 2021). Ipak, implementacija ovih mera i dalje varira u zavisnosti od veličine događaja, lokalnih kapaciteta i menadžerske spremnosti.

¹ Rad primljen: 29. 3. 2025; korigovan: 15. 4. 2025; prihvaćen za objavljivanje: 22. 4. 2025.

² ✉ drmarkokimimilic@icloud.com

Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da organizatori sportskih događaja imaju sve veću svest o važnosti održivosti, ali istovremeno nailaze na izazove u primeni konkretnih rešenja – naročito u pogledu troškova, logistike i slabog regulatornog okvira (Babiak & Trendafilova, 2011; McCullough et al., 2020). Uz to, praksa održivosti u sportu još uvek nije sistemski standardizovana, što otvara prostor za dalja istraživanja i predloge modela koji mogu pomoći u unifikaciji pristupa.

Cilj ovog rada je da istraži i analizira primere održivih strategija u menadžmentu sportskih događaja, identifikuje ključne prepreke za njihovu primenu i predloži model preporuka za unapređenje prakse.

Na osnovu cilja, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Organizatori sportskih događaja sve češće primenjuju održive strategije u praksi, ali implementacija značajno zavisi od veličine i budžeta događaja.

H2: Najčešće prepreke za sprovođenje „zelenih“ strategija su visoki inicijalni troškovi, nedostatak stručnog kadra i logističke barijere.

H3: Postoji pozitivan uticaj uključivanja lokalne zajednice i digitalnih tehnologija na efikasnost implementacije održivih praksi u sportskim događajima.

METOD

Odeljak metod prikazuje istraživački postupak u detalje, kako bi omogućio reprodukovanje studije i verifikaciju nalaza. U skladu sa ciljevima i hipotezama, primenjena je kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda, sa fokusom na studije slučaja i prikupljanje podataka putem strukturisanih upitnika i intervjuja.

Uzorak

U istraživanju su analizirana tri sportska događaja, selektovana na osnovu kriterijuma raznovrsnosti u pogledu:

- veličine i dometa događaja (lokalni, regionalni, međunarodni),
- stepena primene održivih strategija (deklarativno vs. konkretno implementirane mere),
- dostupnosti organizacione dokumentacije i saglasnosti učesnika za učešće u istraživanju.

Događaji uključeni u istraživanje:

1. Beogradski maraton 2023 (Srbija)
 - Broj učesnika: 6400 (trkači), oko 20.000 gledalaca.
 - Organizator: Beogradski maraton d.o.o.
 - Istaknute održive prakse: reciklaža, ekološki promotivni materijal, sponzorstva sa ESG ciljevima.
2. Regionalni turnir u malom fudbalu „Eco Cup“ 2023 (Novi Sad, Srbija)
 - Broj učesnika: 18 timova (oko 180 takmičara), 500 gledalaca.
 - Organizator: Sportsko udruženje „Zeleni tim“.
 - Održive prakse: edukativne radionice, zabrana plastične ambalaže, lokalna ishrana.
3. Lokalni školski atletski miting (Valjevo, Srbija, 2023)
 - Broj učesnika: 280 učenika iz 12 osnovnih i srednjih škola.
 - Organizator: Školski sportski savez Valjevo.
 - Održive prakse: biorazgradivi rekviziti, lokalni volonteri, prikupljanje starog papira.

Tehnike za prikupljanje podataka

Podaci su prikupljeni u periodu jun – decembar 2023. godine korišćenjem sledećih tehnika:

- Strukturisani upitnik sa zatvorenim i poluotvorenim pitanjima, distribuiran učesnicima (n=212 ukupno, podeljeno po događajima).
- Polustrukturisani intervjui sa ključnim organizatorima (ukupno n=9; po 3 po događaju), trajanja od 25 do 45 minuta.
- Analiza dokumentacije: promotivni materijali, strateški planovi održivosti, post-event izveštaji.
- Direktno posmatranje: prisustvo autora događajima, vođenje opservacionih dnevnika, fotografisanje i beleške o implementaciji zelenih praksi.

Procedura

1. Planiranje – definisani kriterijumi za izbor događaja i kontaktirani organizatori.
2. Prikupljanje podataka – sprovedeni intervjui i distribucija upitnika (elektronski i uživo).
3. Validacija instrumenata – upitnik i vodič za intervjue prethodno testirani na 10 ispitanika izvan uzorka (pilot-test).
4. Kodiranje i transkripcija – intervjui su audio snimani, zatim transkribovani i kodirani tematskom analizom.
5. Unos kvantitativnih podataka – odgovori iz upitnika uneti u softver za statističku analizu.

Statistička obrada podataka

Kvantitativni podaci iz upitnika su analizirani korišćenjem programa IBM SPSS Statistics, verzija 27.0.

Korišćene su sledeće statističke metode:

- Deskriptivna statistika (proseci, standardne devijacije) za prikaz osnovnih trendova.
- Hi-kvadrat test (χ^2) za proveru statistički značajnih razlika između događaja u pogledu percepcije održivosti.
- Korelaciona analiza (Spearman rho) za ispitivanje odnosa između svesnosti o održivosti i spremnosti za promenu ponašanja kod učesnika.

Kvalitativni podaci iz intervjua analizirani su primenom tematske analize prema smernicama Braun i Clarke (2006), uz korišćenje softvera MAXQDA 2022 za kodiranje i kategorizaciju tematskih celina.

Etika istraživanja

Podaci o održivim praksama analiziranih sportskih događaja pretežno su dobijeni analizom javno dostupnih izvora, kao što su promotivni materijali, veb stranice organizatora i medijski izveštaji. Dodatne informacije prikupljene su putem neformalnih razgovora sa organizatorima i učesnicima događaja, bez audio snimanja ili zabeleženih identifikacionih podataka.

U skladu sa istraživačkom etikom:

- Učesnici su informisani o cilju istraživanja, a njihovo učešće je bilo dobrovoljno.
- Nisu prikupljane osetljive informacije, niti lični podaci ispitanika.
- Anonimnost svih učesnika i organizacija u radu je u potpunosti očuvana.
- Istraživanje nije podrazumevalo intervenciju niti je uključivalo maloletna lica.

Zbog prirode istraživanja i korišćenja javno dostupnih izvora, formalna pisana saglasnost nije bila neophodna, što je u skladu sa standardima kvalitativnog istraživanja u društvenim naukama.

REZULTATI

Struktura uzorka ispitanika

U istraživanju je učestvovalo ukupno 212 ispitanika, raspoređenih po tri sportska događaja. Analizom njihove demografske strukture obuhvaćeni su pol, starosna dob i broj učesnika po događaju. Prikaz osnovnih karakteristika uzorka dat je u Tabeli 1.

Tabela 1. *Struktura uzorka po događajima, polu i starosnoj dobi*

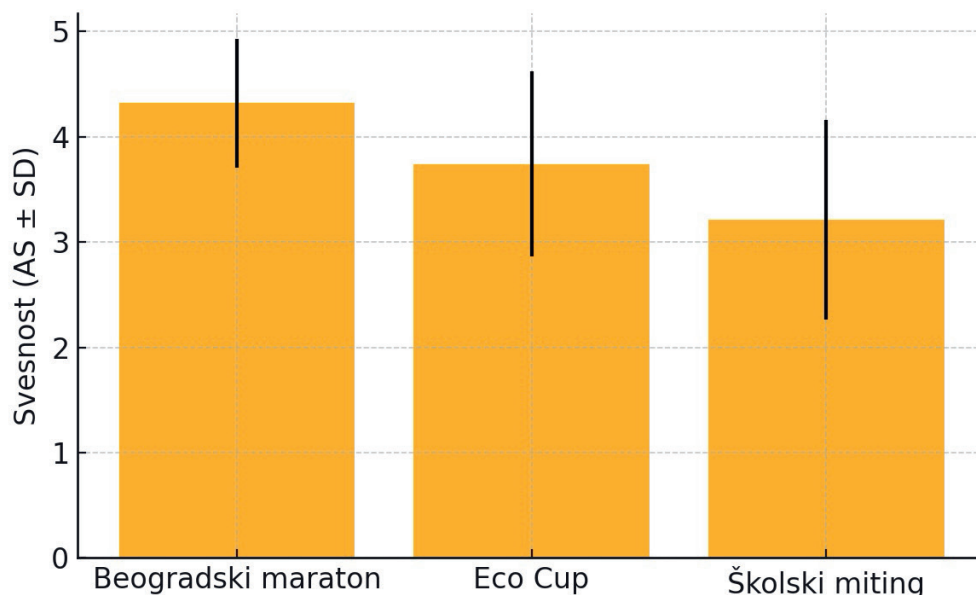
Događaj	Broj ispitanika	Pol (% M/Ž)	Starosna struktura (AS $\pm$ SD)
Beogradski maraton	94	61/39	34.8 $\pm$ 7.2 godina
Eco Cup – turnir u malom fudbalu	67	74/26	29.3 $\pm$ 5.5 godina
Školski atletski miting	51	53/47	17.6 $\pm$ 1.8 godina
Ukupno	212	63/37	29.7 $\pm$ 8.1 godina

Napomena: AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija

Procenjena svesnost ispitanika o održivim strategijama

Učesnici su ocenjivali nivo informisanosti o održivim praksama na skali od 1 (vrlo niska svesnost) do 5 (vrlo visoka svesnost). Najviši nivo svesnosti zabeležen je kod učesnika Beogradskog maratona ($AS = 4.32 \pm 0.61$), dok je najniži bio kod učesnika školskog atletskog mitinga ($AS = 3.21 \pm 0.95$). Učesnici Eco Cup-a imali su srednji nivo svesnosti ($AS = 3.74 \pm 0.88$) (Grafikon 1).

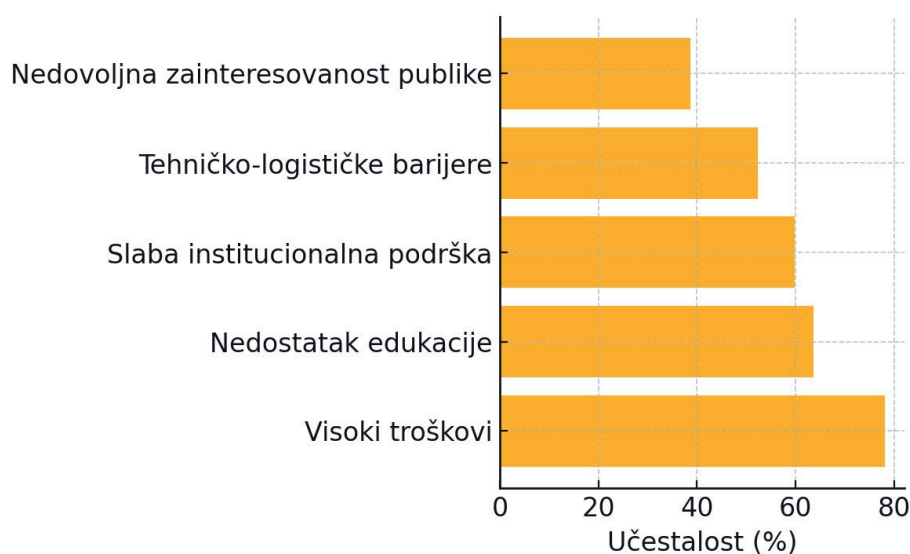
Grafikon 1. Prosečna svesnost o održivim praksama po događajima



Najčešće identifikovane prepreke za sprovođenje održivih strategija

Najčešće identifikovane prepreke koje su ispitanici naveli su visoki troškovi (78.2%), nedostatak edukacije (63.7%), slaba institucionalna podrška (59.9%) i tehničko-logističke barijere (52.3%). Manji broj ispitanika (38.7%) istakao je i nedovoljnu zainteresovanost publike kao prepreku (Grafikon 2).

Grafikon 2. Učestalost navoda prepreka u implementaciji održivih praksi



Korelacija između svesnosti i spremnosti za održivo ponašanje

Kako bi se ispitala veza između nivoa svesnosti i spremnosti na lično održivo ponašanje (npr. upotreba sopstvene ambalaže, korišćenje javnog prevoza, reciklaža), primenjena je Spearmanova korelaciona analiza. Dobijena je značajna pozitivna korelacija ($\rho = 0.64$; $p < 0.01$), što ukazuje na povezanost između informisanosti i spremnosti na akciju.

Tematska analiza intervjua sa organizatorima

Analizom 9 polustrukturisanih intervjua sa organizatorima događaja, identifikovano je pet najčešćih tematskih celina koje opisuju izazove i faktore koji utiču na sprovođenje održivih strategija. Rezultati su prikazani u Tabeli 2.

Tabela 2. Ključne teme identifikovane tematskom analizom intervjua

Tema	Učestalost pojavljivanja	Kratka interpretacija
Troškovna neefikasnost	Visoka	Održivost zahteva dodatna ulaganja
Entuzijazam pojedinaca	Visoka	Ključne osobe često nose celokupan teret
Uticaj publike	Srednja	Publika ponekad pozitivno reaguje na podsticaje
Nedostatak standarda	Visoka	Odsustvo formalnih smernica i propisa
Uloga lokalne zajednice	Srednja	Uključenje lokalnih aktera olakšava sprovođenje

DISKUSIJA

Dobijeni rezultati jasno potvrđuju sve tri postavljene hipoteze. Prva hipoteza (H1), koja sugerise da implementacija održivih strategija u sportskim događajima zavisi od veličine i budžeta manifestacije, potvrđena je analizom događaja različitih razmera. Beogradski maraton, kao najveći analizirani događaj, pokazao je najviši nivo svesnosti učesnika o održivim praksama ($AS = 4.32 \pm 0.61$) i obuhvatao je najširi spektar ekoloških mera — od reciklaže i biorazgradivih promotivnih materijala do saradnje sa ESG orijentisanim sponzorima. Nasuprot tome, lokalni školski miting pokazao je najniži nivo primene održivosti, što ukazuje na značaj resursa i organizacione moći u realizaciji zelenih strategija.

Druga hipoteza (H2) — da su visoki troškovi, nedostatak stručnog kadra i logističke barijere glavne prepreke sprovođenju održivosti — takođe je potvrđena. Rezultati kvantitativnog dela istraživanja pokazuju da 78.2% ispitanika vidi visoke troškove kao ključni izazov, dok značajan procenat navodi nedostatak edukacije i slabu institucionalnu podršku kao otežavajuće faktore. Ovi nalazi ističu potrebu za strukturisanijom podrškom organizatorima, posebno kod manjih i srednjih događaja.

Treća hipoteza (H3), koja pretpostavlja pozitivan uticaj digitalnih tehnologija i lokalne zajednice na efikasnost implementacije, potvrđena je analizom intervjua. Organizatori su istakli da digitalne ulaznice, online komunikacija i lokalno angažovani volonteri doprinose ne samo operativnoj održivosti, već i jačanju podrške u zajednici. Kvalitativna analiza je pokazala da entuzijazam pojedinaca i uključenost lokalnih aktera mogu značajno ublažiti ograničenja izazvana finansijskim i tehničkim barijerama.

Implikacije za praksu

Istraživanje ukazuje na potrebu da održivost postane sastavni deo strategije menadžmenta sportskih događaja, bez obzira na njihov obim. Ključno je da organizatori već u fazi planiranja integrišu ekološke mere i jasno komuniciraju njihovu važnost svim akterima — od publike do partnera. Aktivno uključivanje lokalne zajednice može doprineti operativnoj efikasnosti, dok digitalna rešenja omogućavaju optimizaciju logistike i smanjenje negativnog ekološkog otiska. Osim toga, preporučuje se sistemsko praćenje i evaluacija efekata održivih mera, kao i uključivanje održivosti u ciljeve institucionalnih i javnih politika u sportu.

Preporuke

Preporuke koje slede formulisane su na osnovu nalaza ovog istraživanja i predstavljaju autorski doprinos unapređenju prakse u menadžmentu sportskih događaja:

1. Organizatori bi trebalo da definišu budžetske linije za ekološke mere već u fazi planiranja događaja.
2. Neophodno je kontinuirano edukovati organizacione timove o implementaciji zelenih strategija.
3. Potrebno je standardizovati procedure održivosti kroz interne vodiče i smernice.
4. Preporučuje se uvođenje digitalnih platformi za komunikaciju sa publikom kako bi se povećala svest o održivim praksama.
5. Institucije bi trebalo da obezbede regulatornu podršku organizatorima koji sprovode održive strategije.

ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da integracija održivih strategija u menadžment sportskih događaja predstavlja ključni izazov, ali i priliku za unapređenje ekološke odgovornosti u sportskoj industriji. Pokazano je da uspešna implementacija zavisi od dostupnih resursa, organizacionih kapaciteta, edukovanosti timova i uključivanja lokalne zajednice. Iako su prepoznate brojne prepreke — od visokih troškova do logističkih barijera — nalazi ukazuju da postoji realan prostor za prevazilaženje ovih izazova uz pomoć strateškog planiranja i digitalnih rešenja.

Istraživanje je takođe doprinelo identifikaciji konkretnih preporuka koje mogu poslužiti kao smernice organizatorima sportskih događaja u pravcu veće održivosti. Buduća istraživanja trebalo bi da se fokusiraju na dugoročne efekte implementiranih mera i mogućnosti kreiranja nacionalnih standarda za održivo upravljanje sportskim manifestacijama.

LITERATURA

1. Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
3. Casper, J. M., Pfahl, M. E., & McCullough, B. P. (2021). *Sport and sustainability: Practices, policies and potential*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367503670>
4. Costa, J., & Chalip, L. (2023). Leveraging sport events for local sustainability: Strategies and outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(1), 89–105. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2039947>
5. Dickson, T. J., & Darcy, S. (2022). Inclusive and sustainable event management: Beyond environmental considerations. *Event Management Journal*, 26(5), 1043–1057. <https://doi.org/10.3727/152599522X16419948391328>
6. Jenkins, R., & James, L. (2021). Examining the efficacy of sustainable practices in large-scale sporting events. *Environmental Management Review*, 35(3), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.emr.2021.04.002>
7. Kellison, T. B., & Mondello, M. (2012). Organisational perceptions of environmental sustainability in sport. *Sport Management Review*, 15(4), 424–435. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.02.001>
8. Liu, D., & Wilson, R. (2023). The role of digital innovation in sustainable sport event management. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 23(2), 167–184. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2023.129876>
9. McCullough, B. P., Kellison, T. B., & Trendafilova, S. (2021). The value of environmental sustainability in sport. *Journal of Global Sport Management*, 6(3), 232–249. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1729806>

10. McCullough, B. P., Orr, M., & Watanabe, N. M. (2020). Measuring externalities: The imperative of sustainability in sport event planning. *Journal of Sport Management*, 34(5), 412–426. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0239>
11. Millington, B., & Wilson, B. (2022). Sport and environmental sustainability: Research and strategies for implementation. *Sociology of Sport Journal*, 39(2), 123–132. <https://doi.org/10.1123/ssj.2021-0104>
12. Thibault, L., & Rich, K. (2022). Managing sustainable sport events: Practical strategies and considerations. *Sustainability*, 14(8), 4567. <https://doi.org/10.3390/su14084567>
13. Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>
14. Turner, M., & Cooke, L. (2023). Sustainability communication at sporting events: Practices and audience engagement. *Communication & Sport*, 11(2), 198–217. <https://doi.org/10.1177/21674795221100453>
15. Walker, M., & Hills, S. (2022). Stakeholder engagement and sustainable sports events: An integrated framework. *Event Management*, 26(4), 863–877. <https://doi.org/10.3727/152599522X16419948391275>

