



Проф. д-р. ИВАН АНАСТАСОВСКИ



# ПРИНЦИПИ НА СОВРЕМЕН СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

(Прво издание)

2021 (online)

УНИВЕРЗИТЕТ СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ  
ФАКУЛТЕТ ЗА ФИЗИЧКО ОБРАЗОВАНИЕ, СПОРТ И  
ЗДРАВЈЕ



КНИГА

**П Р И Н Ц И П И  
НА СОВРЕМЕН СПОРТСКИ  
МЕНАЏМЕНТ**

Проф. д-р. Иван Анастасовски

**2021**

***Издавач:***

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје  
Бул. Гоце Делчев бр. 9, 1000 Скопје  
Епошта: [www.ukim@ukim.edu.mk](mailto:www.ukim@ukim.edu.mk)

***Уредник за издавачка дејност на УКИМ:***

**Проф. д-р Никола Јанкуловски, ректор**  
Ректор на Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје

***Уредник на публикацијата:***

**Проф. д-р Иван Анастасовски,**  
Редовен професор,  
Факултет за физичко образование, спорт и здравје-Скопје  
Катедра по општествени науки

***Рецензенти:***

- 1.Проф. д-р Ленче Алексовска Величковска**
- 2.Проф. д-р Милан Наумовски**

***Техничка обработка:***

Проф. д-р Иван Анастасовски

***Лектура на македонски јазик:***

Дарко Темелкоски

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

796.06/.07

АНАСТАСОВСКИ, Иван  
Принципи на современ спортски менаџмент [Електронски извор] / Иван Анастасовски. - Скопје : Универзитет "Св. Кирил и Методиј" - Скопје, Факултет за физичко образование, спорт и здравје, 2021

Начин на пристапување (URL):

[http://www.ukim.edu.mk/mk\\_content.php?meni=53&glavno=41](http://www.ukim.edu.mk/mk_content.php?meni=53&glavno=41). - Текст во PDF формат, содржи 176 стр. - Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 04.06.2021. - Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 172-176

ISBN 978-9989-43-465-5

а) Спортски менаџмент  
COBISS.MK-ID 54070277

## **СОДРЖИНА**

|   |               |
|---|---------------|
| <b>1. ВОВЕД</b>   | <b>стр.10</b> |
| <b>2. ОПШТЕСТВЕНА И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ<br/>НА ТЕМАТА</b>                                      | <b>стр.14</b> |
| <b>Прва ГЛАВА<br/>СПОРТ</b>   | <b>стр.16</b> |
| <b>1. ПОЧЕТОЦИ И ДЕФИНИЦИИ</b>  | <b>стр.16</b> |
| <b>2. ОПШТЕСТВЕНИ ВРЕДНОСТИ НА СПОРТОТ</b>  | <b>стр.21</b> |
| <b>3. КЛАСИФИКАЦИЈА ВО СПОРТОТ</b>  | <b>стр.25</b> |
| <b>А. Професионален спорт</b>   | <b>стр.27</b> |
| <b>Б. Аматерски спорт</b>   | <b>стр.28</b> |
| <b>В. Рекреативен спорт</b>   | <b>стр.29</b> |
| <b>Г. Спорт за лица со попреченост</b>  | <b>стр.30</b> |
| <b>4. УЛОГАТА НА МАСОВНИОТ СПОРТ<br/>    ВО СОВРЕМЕНО ОПШТЕСТВО</b>                           | <b>стр.31</b> |
| <b>Втора ГЛАВА<br/>СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>   | <b>стр.33</b> |
| <b>1. ДЕФИРАЊЕ И ПОЧЕТОЦИ</b>   | <b>стр.33</b> |
| <b>2. ЗНАЧЕЊЕТО НА СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>   | <b>стр.41</b> |
| <b>3. УЛОГАТА НА СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>   | <b>стр.45</b> |
| <b>4. ФУНКЦИИТЕ НА СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>   | <b>стр.48</b> |
| <b>5. ЕКОНОМСКИТЕ РЕЛАЦИИ ПОМЕЃУ<br/>    ДРЖАВАТА, СПОРТОТ И СПОРТСКИОТ<br/>    МЕНАЏМЕНТ</b> | <b>стр.49</b> |
| <b>6. СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ И ПОДЕЛБА НА<br/>    СЕКТОРИ ВО СПОРТОТ</b>                          | <b>стр.52</b> |
| <b>7. СПОРТСКИ МЕНАЏЕР<br/>    (УЛОГА, ВЕШТИНИ, ТИПОВИ)</b>                                   | <b>стр.54</b> |

|   |               |
|---|---------------|
| <b>А. Што е спортски менаџер?</b>   | <b>стр.55</b> |
| <b>Б. Кои вештини им се потребни на спортските менаџери и зошто?</b>                | <b>стр.58</b> |
| <b>В. Типови на спортски менаџер</b>  | <b>стр.61</b> |
| <b>8. СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>   | <b>стр.65</b> |
| <b>А. Менаџмент на човечки ресурси</b>  | <b>стр.67</b> |
| <b>9. ЛИДЕРСТВО ВО СПОРТОТ, СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ И СПОРТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>         | <b>стр.67</b> |
| <b>10. ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ И СПОРТСКИ МАРКЕТИНГ</b>                                | <b>стр.71</b> |
| <b>А. Што е спортски маркетинг</b>  | <b>стр.71</b> |
| <b>11. ЕТИКА ВО СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ</b>  | <b>стр.74</b> |
| <b>12. СПОНЗОРСТВО ВО СПОРТОТ И СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>                              | <b>стр.78</b> |
| <b>А. Примери на медиумски спонзорства во спорт</b>                                 | <b>стр.83</b> |
| <b>13. СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МОДЕРЕН СПОРТСКИ СИСТЕМ</b> | <b>стр.86</b> |
| <b>14. СКАУТИНГ СИСТЕМ (СПОРТИСТИТЕ И СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ)</b>                       | <b>стр.88</b> |
| <b>15. КОНЦЕПТ НА СОВРЕМЕНА СПОРТСКА ИНФРАКТРУКТУРА</b>                             | <b>стр.90</b> |
| <b>16. ПРОФЕСИОНАЛНОСТ ВО СПОРТОТ И СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ</b>                          | <b>стр.93</b> |
| <b>17. СПОРТСКИ ПРОИЗВОД - ЈАДРОТО НА</b>   |               |

|   |                |
|---|----------------|
| <b>СПОРТСКАТА ИНДУСТРИЈА</b>  | <b>стр.96</b>  |
| <b>18. СПОРТ, СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ И<br/>ПАЗАРОТ НА КАПИТАЛОТ</b>                 | <b>стр.99</b>  |
| <b>19. КОНКУРЕНТНОСТА И ПРЕТПРИЕМНИШТВО<br/>ВО СПОРТОТ</b>                      | <b>стр.104</b> |
| <b>20. ФИЛОЗОФИЈА НА ОРАГНИЗИРАЊЕ НА<br/>СПОРТСКА АКАДЕМИЈА</b>                 | <b>стр.106</b> |
| <b>Трета ГЛАВА<br/>СПОРТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ<br/>ЗАКОНОДАВСТВО</b>                   | <b>стр.108</b> |
| <b>1. ПОИМ НА СПОРТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ –<br/>СПОРТСКИ КЛУБ</b>                      | <b>стр.108</b> |
| <b>А. Локални спортски организации</b>  | <b>стр.111</b> |
| <b>Б. Регионални спортски организации</b>                                       | <b>стр.112</b> |
| <b>В. Национални спортски организации</b>                                       | <b>стр.112</b> |
| <b>2. СИСТЕМ НА УТВРДУВАЊЕ НА ПРАВНИОТ<br/>СТАТУС НА СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b> | <b>стр.114</b> |
| <b>3. ЛЕГАЛЕН СТАТУС НА СПОРТСКИТЕ<br/>ОРГАНИЗАЦИИ ВО МАКЕДОНИЈА</b>            | <b>стр.120</b> |
| <b>4. СПОРТСКО ЗАКОНОДАВСТВО</b>  | <b>стр.124</b> |
| <b>А. Препораки за регулирање на<br/>    спортскиот систем</b>                  | <b>стр.128</b> |
| <b>Четврта ГЛАВА<br/>ИСТРАЖУВАЊА ВО ОБЛАСТА<br/>НА СПОРТСКИТЕ НАУКИ</b>         | <b>стр.133</b> |
| <b>1. ВОВЕД ВО НАУЧНИТЕ ИСТРАЖУВАЊА</b>   | <b>стр.130</b> |
| <b>2. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ ВО<br/>СПОРТСКИТЕ НАУКИ</b>                         | <b>стр.133</b> |
| <b>А. Дескриптивна метода</b>   | <b>стр.134</b> |
| <b>Б. Историска метода</b>  | <b>стр.135</b> |
| <b>В. Експериментална метода</b>  | <b>стр.136</b> |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>2. ВИДОВИ НА ИСТРАЖУВАЊА ВО СПОРТСКИТЕ НАУКИ</b>  | <b>стр.139</b> |
| <b>3. ПРОБЛЕМИ ВО ИСТРАЖУВАЊАТА КАЈ СПОРТСКИТЕ НАУКИ</b>   | <b>стр.141</b> |
| <b>4. ПРИМЕР НА ИСТРАЖУВАЊА ВО СПОРТСКИТЕ НАУКИ (СПОРТ, СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ И СПОРТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО МАКЕДОНИЈА)</b> | <b>стр.143</b> |
| <b>А. Анализа на ставовите на испитаници групирани според етничката припадност</b>                                     | <b>стр.145</b> |
| <b>Б. Анализа на ставовите на испитаници групирани според полот</b>  | <b>стр.154</b> |
| <b>В. анализа на ставовите на испитаници групирани според местото на живеење</b>                                       | <b>стр.163</b> |
| <b>Библиографија</b>   | <b>стр.172</b> |

## Предговор

Книгата ПРИНИЦИПИ НА СОВРЕМЕН СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ претставува оригинално и исклучително значајно дело со кое се збогатува научната и стручната мисла во нашата држава. Се работи за комплексно дело, единствено од ваков вид кај нас, во кое се содржани основните податоци за почетоците на спортот како значајна општествена дејност, за неговата организираност, за улогата на спортскиот менаџмент за развој на спортот, како и правната регулатива во делот на спортските науки поврзана со спортските организации. Посебно значење на делото му дава неговиот интердисциплинарен приод и анализа која подробно се занимава со некои аспекти на спортот од кои посебно внимание заслужуваат спортскиот менаџмент, спортските организации и спортското право. Исто така, за прва пат во еден учебник од областа на спортските науки се прави спојување на теориските и научните сознанија.

Овој учебник претставува современо образовно дело, кое во себе ги елаборира и ги објаснува основните поими кои се суштински за општественото поимање во делот на спортските науки (спорт, спортскиот менаџмент и спортските организации). Станува збор за учебник кој со право може да се смести во редот на пионерски потфати, бидејќи сеопфатно, комплексно и социолошки ги детерминира проблемите во општествените сегменти на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, како и јасно ја отсликува и согледува општествената и научна оправданост за едно вакво напишано дело. Како за потестување, во нашата држава има институционално решение за спортот, и тоа преку **lex specialis**, односно Законот за спорт од 2011 година, кој ги опфаќа спортските организации (спортски федерации, спортски клубови и спортски асоцијации), но, за жал, во него нема сегменти за спортскиот менаџмент, решавање на проблемот со кадровскиот потенцијал и организациската поставеност на спортот, негово законско и системско организирање, како и воспоставување нов менаџерски курс во спортот и спортските организации.

1. Следејќи го интересот на нашата популација за развојот на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во Македонија во последните неколку години, кој видливо зголемен и е во значителен



пораств, се решив да го публикувам овој учебник се цел да ја поткрепам тој податок се дел од моите факти. Но сепак морам да констатирам дека досегашниот институционален интерес во нашата држава не е на потребното ниво кое е неопходно за развој на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, па оттаму, значајно е да се истакне дека државата треба да се насочи кон спортските науки со цел за подигање на нивото во делот на финансии кои би биле наменети за истражувањата во спортските науки (спорт, спортски менаџмент и спортски организации), тоа би претставувало инвестиција која ќе цели кон подигање на нивото на спортот генерално.

2. Како за споредба е тоа што во секој од научно-образовните системи во развиениот свет, покрај спортскиот менаџмент или управување во спортот, во стручните колеџи и училишта, како и на универзитетите, се изучуваат дисциплини што претставуваат синтеза на економските и спортските научни знаења и доктрини, како што се претприемништво во спортот, спортски маркетинг, финансиски менаџмент во спортот, менаџмент на спортски објекти и спортски настани, менаџмент со човечки ресурси и односи со јавноста, улогата на медиумите во спортот, спортско право и сл. Од тие причини, како автор на овој учебник убеден сум дека таквиот пример, би требало да го следи и нашата држава за подобра организираноста на спортот.

Ова учебно помагало има особено значење поради синтетичкиот приод како спој на авторска ерудиција и стручна експликативност. Учебникот остава впечаток на дело кое го задржува вниманието на читателот поради приодот на авторот кој се карактеризира со информатичност, систематичност и аналитичност. Оваа учебно помагало е наменето пред сè за студентите од прв и втор циклус на студии на кампусот на УКИМ. Овој материјал дава преглед не само на состојбите и проблемите со спортот и спортскиот менаџмент, туку има и едукативно дејство за големиот број спортисти и спортски работници и ќе им биде од корист на многу спортски организации и асоцијации

Спортот во современото општество стана високопрофитабилна деловна активност. Покрај тоа, се отвораат многу прашања кои навлегуваат во доменот на економијата, правото и сл. Оттаму, евидентно е дека недостигаат сериозни анализи на многуте економско-правни принципи, па така, постои потреба низ различни научни проекти и различни студии да се поврзат малобројните специјалисти за спортски менаџмент од повеќе држави со цел поголем развој на спортот не само кај нас туку и во регионот.

Според тоа учебникот ПРИНЦИПИ НА СОВРЕМЕН СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ претставува уникатен учебник во рамките на општествените и спортските науки кој би имал сериозно значење и придонес во развојот на науката во целина. Особено, денес во ова современие во кое живееме, спортскиот менаџмент ја има една од клучните улоги за развојот на спортот. На крајот, убеден дека оваа дело ќе успее да го задржи читателот и воедно ќе ги отвори видиците за спортските науки во нашата држава.

# 1. В О В Е Д

Потребата за книгата ПРИНЦИПИ НА СОВРЕМЕН СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ произлегува од неопходноста студентите од прв и втор циклус на студии по спортски менаџмент да ги прошират сопствените знаења преку овој учебник кој е насочен исклучително во делот на спортски науки кои пред сè се однесуваат на спортскиот менаџмент или управувањето во спортот.

Спортски менаџмент<sup>1</sup> е една од четирите области избрани за истражување и создавање на развоен програмски модел во Европската Унија кој е финансиран од Сократ, Еразмус програмат на тематски мрежен проект наловен **AEHESIS**<sup>2</sup>. Следејќи го моделот во шест чекори договорени во текот на проектот Истражувања во спортски менаџмент избрани се четири стандардни занимања и предложен е идеалниот модел и програма за додипломско и магистерско ниво. Токму поради тоа, развојниот програмски модел не се заснова само на добри практики, туку и на реалната состојбата на пазарот на трудот и потребите во Европа (Cingiene V. Puronaho K. Barreau G. Costa G. Hovemann G. Skirstad B. Koch K. 2006:171).

Принципите на современиот спортски менаџмент ја опфаќаат теоретската заднина на различните задачи на управување со дискутирање околу концептите, како што се моделот на спортска еколошка средина, SWOT-анализа, планирање, организирање, водење и контрола во спортот.

**Се поставува прашањето кои се принципите на современиот спортски менаџмент или управувањето во спортот?**

Формално дефинирани, принципите на спортски менаџмент или управување во спортот се активности што се насочени кон планирање, организација, контрола и водство (лидерство) во

---

<sup>1</sup>Vilma Cingiene, Kari Puronaho, Gerard Barreau, George Costa, Gregor Hovemann, Berit Skirstad, Kristina Koch. (2006). Curriculum Model Development - Sport Management, Thematic Network Project AEHESIS Report of the Third year, Published by the Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne, 2006, ISBN-10: 3-00-020476-8 ISBN-13: 978-3-00-020476-0, pp.171.

<sup>2</sup>Karen Petry, Karsten Froberg, Alberto Madella. (2006). Thematic Network Project AEHESIS Report of the Third year, Published by the Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne, 2006, ISBN-10: 3-00-020476-8 ISBN-13: 978-3-00-020476-0.

спортот и спортските организации, пред сè тука се мисли на човечкиот потенцијал (луѓето), понатаму, контрола на финансиите во спортот, анализа на спортскиот пазар, обезбедување насока и координација и давање водство на човечките напори, со цел да се постигнат бараните цели во спортот.

Уште на почетокот на овој учебник би сакал да бидам јасен и дециден дека постои сериозна разлика помеѓу термините „СПОРТУВАЊЕ“ што значи да се спортува, да се игра или учествува во играта, споредбено со терминот „УПРАВУВАЊЕ“ кој значи да се управува, менаџира и одлучува во спортскиот систем<sup>3</sup> (Анастасовски и соработници, 2019:8). Спортскиот менаџмент или управувањето во спортот е релативно нова мултидисциплинарна научна област во рамките на спортските науки која има важна практична примена во сите области на организациската поставеност, функционирањето и управувањето во спортот.

Прашањата поврзани со спортскиот менаџмент не се засновани само на теоретски основи туку тие претставуваат практични искуства поврзани со спортот. Најголемите и најуспешните спортски клубови денес со своите достигнувања и резултати, како и својата профитабилна дејност претставуваат глобални спортски компании. Активностите што се поврзани со спортскиот менаџмент или управувањето во спортот се карактеризираат со недостиг од квалитетни истражувачки капацитети во делот за менаџирање, претприемништво и маркетинг во спортот, но затоа пак, претпоставка е дека знаењата во тој дел со сигурност ќе придонесат за брза и лесна адаптација на спортските организации во трендот со глобалните економски движења, како и подигнување на нивото на квалитетот на спортот во сите негови сегменти. Во секој случај, спортскиот менаџмент од една страна ќе придонесе за надминување на проблемот на недоследност во развојот на образовните и научните планови и програми во образованието на вработените, а од друга страна идните генерации ќе можат преку спортскиот менаџмент да се стекнат со квалитетно образование,

---

<sup>3</sup> Анастасовски Иван, Нанев Лазар, Ленче А. Величковска, Милан Наумовски, (2019). Спортски менаџмент, Скопје Факултет за физичко образование, спорт и здравје, печати-Европа 92, Кочани, стр. 8.

со цел надминување на проблемот на нестручно и неодговорно управување, како во спортот така и со спортските организации.

Спортскиот менаџмент како еден вид занаетчиска вештина, емпириско, неструктурно искуство на талентирани менаџери, одделни спортисти, во прв план започнува како струка со појавата на првите професионални спортски организации. Појавата на систематски научни сознанија за спортскиот менаџмент имаат поврзаност преку порастот на професионализација на спортот и неговото предвидување за законитостите на услужната пазарна економија и појавата на науката за менаџментот најпрвин во профитниот сектор на корпоративниот бизнис, а потоа и на неговото ширење во непрофитабилните дејности на јавниот и приватниот сектор.

### **Исто така, се поставува прашањето кои се функциите на спортот и спортскиот менаџмент?**

Едно од базичните објаснувања за оваа прашање поврзано со функциите на спортот и спортскиот менаџмент е тоа дека тие можат да бидат од социјална, политичка, економска и образовна сфера, и тоа:

- 1) **Социјална**, која ги поврзува луѓето од сите сфери на животот, без оглед на нивната националност, вера, социјална и етничко потекло.
- 2) **Политичка**, на спортот гледа како на достигнувања на државите кои преку него треба да манифестираат национална гордост и национален идентитет.
- 3) **Економска**, која вели дека спортот генерира огромни приходи, а исто така може да чини огромни финансиски средства.
- 4) **Образовна**, која укажува на тоа дека спортот е форма на образование преку која се манифестираат спортските вредности, (види подолу, Слика 1).

**Слика 1.** Сликвит приказ на функциите на спортот и спортски менаџмент



Вака понудениот учебник, има за цел да ја менува свеста кај наставниците, спортските тренерите, обучувачите и спортските службеници дека импресивното управување со спортот носи успех што има огромно влијание врз самите учениците, таленти и спортисти.

При самото проучувањето на односите и појавите во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, многу значајна улога има проучувањето на самите групи, бидејќи целокупната човекова активност, во која било форма, се одвива низ групи или меѓу групи. Бидејќи општествените групи се едни од централните истражувања во спортските науки, па оттаму и во спортскиот менаџмент или управување во спортот е едно од позначајни подрачја за истражување.

Сепак, спортот<sup>4</sup>, како едно од виталните подрачја на современиот човек живот и општествената заедница, има релативна самостојност на сопствениот развој, како сфера од економско-општествените текови кои на спортот и спортскиот менаџмент им даваат голема важност (Анастасовски, А. 1989:18).

---

<sup>4</sup> Анастасовски, А. (1998). Општествени основи на спортот, Скопје: ФФК, Група Форум Куманово, стр.18.

## **2. ОПШТЕСТВЕНА И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ НА ТЕМАТА**

Актуелноста на проучувањето на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации произлегуваат од следново:

1. Општествената и научната детерминираност на истражуваната појава укажуваат на оправданоста, значењето и потребата од изнаоѓање сериозни мерки во правец на решавања на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, можност за искоренување и сузбивање на коруптивните активности во спортот, решавање на проблемот со кадровскиот потенцијал и организациската поставеност на спортот и спортските организации.
2. Солидна можност за решавање на проблемите кои се поврзани со кадровскиот и човечкиот потенцијал во спортот, но во исто време и со организациската поставеност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.
3. Општествената и научна оправданост на темата исто така се состои во тоа што спортската јавност денес манифестира зголемен интерес за состојбите поврзани со спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, особено што тој интерес е кај младата популација.
4. Исто така, за едно современо општество, какво што се стреми да стане нашата држава, спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации имаат потреба од силен институционален приод од страна на државата,
5. Оправданоста на темата се состои во потребата од сериозна финасиска поддршка за научните истражувања во делот на спортските науки, преку кој би се подобрувало работењето и функционирањето на спортот во целина.
6. И конечно, многу е значајно да се јакне и унапредува довербата на нашите граѓаните кон институциите во делот на надлежност во спортот, со цел на се поголема ефикасност на самите државни институции за развој на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Оваа тема пред сè претставува сериозен придонес во науката, од причини што истата се заснова на достигнувањата

што се нудат во спортските науки, но во исто време оваа тема претставува современа апликативна студија која има за цел да го отвори патот на спортот и управувањето со спортските организации во едно современо општество.

Факт е дека досегашниот институционален интерес не е на потребното ниво за состојбите поврзани со спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Воедно спортот како општествен сегмент е ставен на маргините на нашето општество за корист на некои други општествени области на кои државата гледа со посебен интерес, што лично мислам дека тоа би требало полка но сигурно да се менува, особено после големите спортски успеси на нашите национални репрезентации во фудбал, ракомет, кошарка и одбојка во последните неколку години. Затоа е многу важно да се истакне дека истражувањата во спортските науки ќе приднесуваат за зголемување на интересот на граѓаните за улогата на спортскиот менаџмент во функција на развојот на спортот.

И на крајот, истражувањата кои се дел од спортските науки (спорт, спортски менаџмент и спортски организации) претставува процес на идентификување и истражување на специфични појави или прашања во делот на управување и организација на спортот. Истражувањата може да бидат фокусирани на кој било аспект, вклучувајќи организациско однесување и теорија, етика, спонзорство и продажба, менаџмент, управување со спортски објекти и спортски настани и економија и финансии и сл. Покрај можност за решавање на практичните проблеми поврзани со спортската индустрија, истражувачите кои имаат интерес да истражуваат во спортските науки, исто така, може да ја потврдат валидноста на постоечката теорија, да ги истражуваат карактеристиките на есклузивната ситуација во спортскиот менаџмент и да прават споредби со други ситуации, па дури и да откриваат нови теории од феномен во областа на спортскиот менаџмент.



# Прва ГЛАВА

## СПОРТ

### 1. ПОЧЕТОЦИ И ДЕФИНИЦИИ

Почетоците<sup>5</sup> на спортот се протегаат уште од времето на античкиот свет (Crowther, Nigel B. 2007). Физичката активност што се развивала во спортот имала поврзаност со ритуалот, војувањето и забавата. Студијата за почетоците на спортот може да ни даде лекции за социјалните промени и за природата на самиот спорт, бидејќи спортот се чини дека е вклучен во развојот на основните човечки вештини. Уште во почетоците, спортот бил поврзуван со воената обука. На пример, натпреварувањето е користено како средство за да се утврди дали поединците имаат способности и дали се корисни за војување, додека тимските спортови биле користени за обука и за докажување на способноста да се упатат во војска, исто така, и да работат заедно како тим (воен единица).

Спомениците на фараоните пронајдени во Бени Хасан<sup>6</sup> кои датираат околу 2000 година пр.н.е., укажуваат на голем број спортови (William J. Baker, 1988), вклучувајќи борење, кревање тегови, скок во далечина, пливање, веслање, стрелаштво, риболов и атлетика, како и разни видови игри со топка, од кои се гледа дека се добро развиени и регулирани во антички Египет<sup>7</sup>.

Под поимот спорт се подразбира нормална физичка активност или вештина изведена под јавно прифатени правила, а со цел да се рекреира, за сопствено уживање, за усовршување, но и да се натпреварување. Она што е карактеристично за спортот е неговата јасна цел, која е комбинирана со убавините на индивидуалната вештина (кога се говори за индивидуални спортови) или тимска работа и кооперативност (кога се говори за групни спортови). Почетоците за спортот укажуваат на тоа дека

---

<sup>5</sup> Crowther, Nigel B. (2007). Sport in Ancient Times. Praeger series on the ancient world, ISSN 1932-1406. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group. p. xxii. ISBN 9780275987398. Retrieved 30 May 2018. People in the ancient world rarely practiced sports for their own sake, especially in the earliest times, for physical pursuits had strong links with ritual, warfare, entertainment, or other external features.

<sup>6</sup> Baines, John, and Jaromir Malek.(2000). Cultural Atlas Of Ancient Egypt. Revised Edition ed. Oxfordshire, England: Andromeda Oxford Limited.

<sup>7</sup> William J. Baker (1 July 1988). Sports in the Western World. University of Illinois Press. pp. 8–. ISBN 978-0-252-06042-7. Retrieved 26 September 2012.

спортовите како на пример: **ловот и трчањето** настанале како потреба на луѓето да преживеат. Како што се одвивала еволуцијата на луѓето, тие подоцна започнуваат да го користат спортот како алатка за здравје и релаксација, за денес спортот да еволуира во бизнис и профитабилна активност, особено оној професионалниот.

Исто така во услови на тие примитивни времиња, спортот<sup>8</sup> претставувал конкуренција која се карактеризирала со етика, вредности и опстанок (Landi, F. & Onder, G. 2007:518-524). Така, спортот рефлектира социокултурен и образовен феномен и тој е дел од човечката историја, од нејзините почетоци. Спортот е дел од човечката култура.

Едноставната потреба за натпреварување<sup>9</sup> е вродена во човечките суштества (García Ferrando, 1982). Со еволуцијата на општеството, идиосинкразиите (карактер) на секое село и со културата на различни периоди, терминот “конкуренција” се појавува во битието на јазикот за спортот. Заедно со овие линии, (Cagigal, J.M.1975) покажува дека спортот е нешто необично, човековата природа отсекогаш успеvala да се манифестира и тоа од почетокот на човековото постоење. Исто така, авторите Лукас Марин и Гарзола веруваат дека спортот е извор на здравјето<sup>10</sup> и тоа: физичко, ментално и социјално (Lucas-Marín, A. 1986:23-24).

Може да се рече дека спортот денес е разбран на еден комплексен начин и истиот е интерпретиран преку различни форми на активност. Во нашата спортска литература долги години се употребуваше синтагмата физичка култура, која во суштина е преземена од руската спортска терминологија, па според тоа, моето гледиште е дека треба да започнеме да гледаме на спортот како засебен општествен систем издвоен од терминот физичка култура. На тој начин образовните институции кај нас, особено оние што продуцираат или образуваат кадри за работа во областа од спортот, неопходно е повеќе да му даваат централно место на спортот. Гледано од тој аспект, областа спорт може да биде детерминирана со термини, како што се, **училиштен спорт, спорт за сите, професионален спорт,**

<sup>8</sup> Landi, F. & Onder, G. (2007). Physical activity prevented functional decline among frail community-living elderly subject in an international observational study. *Journal of Clinical Epidemiologic*, 60, 518-524.

<sup>9</sup> García Ferrando, M. (1982). *Deporte y sociedad*. Madrid: Ministerio de Cultura.

<sup>10</sup> Lucas-Marín, A. (1986). *Fundamentos de teoría sociológica*. Madrid: Tecnos. pp. 23-24.

## **аматерски спорт, рекреативен спорт, младински спорт, спорт за лица со попреченост, спортски менаџмент и сл.**

Во светските јазици зборот спорт<sup>11</sup> (и слични термини) доаѓаат од зборот „**DISPORT**“, што значи активност која произведува игра, забава, разонода, оставање на работата и грижата, добро расположение, дружење со шегата итн. (Nešić, M.2007).

Како останатите општествени системи така и спортот при своето формирање го има создадено својот идентитет, а потоа ги дефинирал своите сопствени граници и цели. Дефинирањето на спортот се одвивало постепено и студиозно, на пример: една од социјалните дефиниции за спортот, според авторот Дефранс (Defrance, J. 1997), кој вели дека спортот е создаден да ги надмине противречностите со оглед на практичната ситуација во која се создаваат.

Истиот автор исто така наведува дека спортот<sup>12</sup> се јавува во сите карактеристики на високо специјализирана работа, како активност кодифицирана до поединци, извежбана и произведена со голема грижа, програма што ги окупира сите инстанции во животот од различна кариера и ориентација, што остава основни траги врз телото кај индивидуите. Спортистот живее целосно како и морнарот во светот на морето, накратко се создава една вистинска спортска култура (Defrance, J.1997:94).

Спортот, може да биде дефиниран како општествена форма која е историски создадена и променлива, или обратно, да биде асимилиран преку збир на активности за зацврстување на физичката способност, што создава хумана димензија, актуализирајќи ја одвреме-навреме и другата форма. Додека истражувачи од различни научни области гледано секој од свој аспект, ги проучуваат активностите поврзани со спортот, од голема важност е државните институции да носат законски прописи и регулативи за развојот и напредокот на спортот во целина. Накратко се создава една вистинска спортска култура<sup>13</sup> (Defrance, J. 1997:100).

---

<sup>11</sup> Nešić, M. (2007). Menadžment u sportu, Novi Sad: TIMS, Power Point presentation on the book.

<sup>12</sup> Defrance, J. (1997). Sociologie du sport, Paris: Edition la Découverte, pp. 94.

<sup>13</sup> Defrance, J. (1997). Sociologie du sport, Paris: Edition la Découverte, pp. 100.

Современите размислувања одат дотаму што наведуваат на тоа дека спортот не го претставува сето она што би сакале да го работиме во слободно време. За спортската активност примарна улога, и во најмала мера, игра телесното движење со сите свои придружни дејствија, како на пример: **подвижност, прецизност, рамнотежа, дејствување со сетила и врз сетила, брзина, издржливост, сила и сл.**

Кофи Анан поранешниот генерал секретар на Обединетите нации ќе истакне дека спортот е универзален јазик, кој може да ги донесе луѓето заедно, без разлика на нивното потекло, религија, верски верувања или економскиот статус, (Kofi Atta Annan, 1938-2018). Модерниот спорт ќе биде носител на модерното воспитување до онаа мера во која ќе биде следена насоката во која историјата се развива: во насоката на демократијата и космополитизмот.

Ако современиот спорт биде ставен во служба на демократијата и интернационализмот, во тој случај воспитувањето би можело изменето од темел. Сепак, самата област спорт<sup>14</sup>, како едно од виталните подрачја на современиот човечки живот и општествената заедница, кога спортот има релативна самостојност на сопствениот развиток, како сфера од културата, тогаш истиот добива на сопствена важност. (Анастасовски, А. 1989:18).

Спортот е повеќедимензионален сложен систем и општествен феномен, кој покрај натпреварувачкиот дел ги допира вредностите од социјален, економски, правен, медицински, религиозен, културен карактер заедно со сите останати вредности. Спортот е општествена појава со специфични социјални функции и претставува израз на одредени општествени потреби. Денешниот модерен спорт се темели на економската логика и светот на парите, кои мора да се признае дека ја загрозуваат примарната функција на спортот - играта, забавата, доброто дружење и сл. Спортот, исто така, претставува културен феномен, начин на живот во современото општество, дел од секојдневието на луѓето. Со својата улога, спортот, како алатка за инклузивно социјални промени, е поле каде што

---

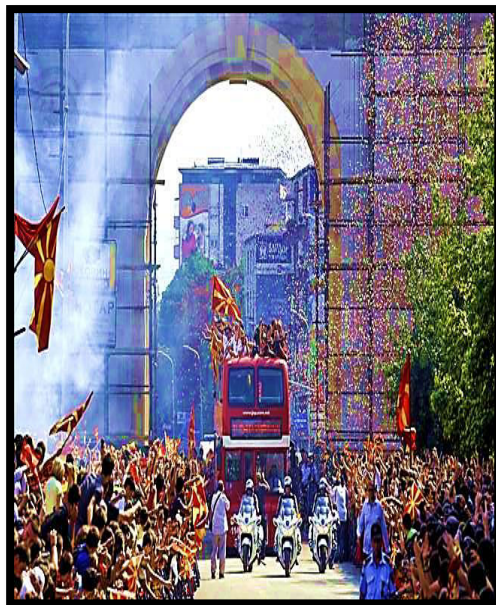
<sup>14</sup> Анастасовски, А. (1998). Општествени основи на спортот, Скопје: ФФК, Група Форум Куманово, стр.18.

владите генерално сакаат да стимулираат премостување на општествениот капитал наместо сврзување на општествениот капитал.

## 2. ОПШТЕСТВЕНИ ВРЕДНОСТИ НА СПОРТОТ

Спортот е многу значајна општествена појава, а спортското движење уникатна појава на новиот современ свет. Генерално гледано, постои голема заинтересираност за спортот кај луѓето, без огледа дали тие се активни или пасивни чинители во спортот. Факт е дека на голем број спортски натпревари има огромно присуство на вљубеници во спортот. Поранешниот француски претседател Жак Рене Ширак (франц. Jacques René Chirac, 1932-2019), кој после победата на фудбалскиот национален тим на Франција во финалето на Светското првенство во фудбал 1998 година, ќе истакне, цитирам: **„Ова е еден од најсреќните денови во историјата на францускиот народ“**. Значи, не само во историјата на францускиот фудбал, туку и во историјата на францускиот народ. Дека оваа изјава не е дадена без покритење потврдуваат милионите луѓе што го прославили успехот по натпреварот, во триумфалната атмосфера во срцето на Франција, Парис. Французите утврдиле дека никогаш дотогаш во историјата на Франција не се собрале повеќе луѓе на едно место. Спортот на таков начин станува значаен дел од животот на многу луѓе на планетата, идентично на религијата.

Исто така, советен е примерот со успехот на нашиот национален тим во кошарка на Европското првенство 2011 година во Литванија, односно освоеното 4. место, кога капитенот на нашиот национален тим Влатко Илиевски изјави: **„Леле што направивме“**, со што се покажа дека и самите спортисти беа изненадени од резултатот и успехот што го постигнаа. Дента кога се вратија во нашата држава беа пречекани од стотици илјади граѓани кои спонтано како никогаш дотогаш излегоа на улиците на главниот град на



Македонија, Скопје, со цел да ги поздрават своите спортски јунаци и херои

Констатција од повеќе автори кои се занимаваат во појавите во спортот е тоа дека живееме во ера на раширена „СПОРТИЗАЦИЈА“, каде што спортот ја потврдува својата вредност во делот на надминување на некои од акумулираните противречности на современиот свет. Факт е дека спортот игра обединувачка улога и при тоа дава можност за социјализација на луѓето, а воедно ги елиминира бариерите и предрасудите во однос на различни социјални структури, различни обичаи, како и религии. Спортот гледан од општествен аспект има интегративна и регулаторна улога како на национално така и на меѓународно ниво.

Спортот е една од културните практики која најмногу ветува за подобрување на меѓуетничките контакти и социјалната кохезија во едно општество. Тој е алатка за мир, орудие за помирување на ниво на етничко, социјално, политичко или верско потекло. Спортот честопати е идентификуван од страна на европските лидерства или креатори на политики како поле за акција со кое се подобрува духот на заедништвото и се промовира меѓукултурно разбирање и меѓусебно почитување во рамките на една заедница, но и помеѓу заедниците во едно општество. Спортот е темелен воспитен аспект кој има сериозно влијание над човечките емоции, моралот, волјата, интелигенција и сл. Според својата природа, тој развива радосен, позитивен дух и иницијативи. Позитивното дејство на спортот, има силно влијание врз човековите емоции се објаснува со зајакнување на сите функции на организмот кои се под влијание на слободно избраното телесно вежбање. Токму торади тоа, многу светски умови го користеле спортот во таа смисла, меѓу нив се: Гете и Толстој.

Спортот своите почетоци ги јавува во моментот кога човековата свест била на такво ниво што се јавила потреба кај поединецот да ја докажува својата надмоќ во знаење, умевање, вештини и физичката супериорност над другите. Современиот свет е незамислив без постоење на спортот како еден вид човекова надградба. Спортот е својствен за човековиот род како свесно и волево битие, а во останатиот животински свет постои

само борба за опстанок, борба до истребување, кои се еквивалент на војните кои ги произведуваат луѓето. Резултатите во спортот а особено оние позитивните (победите), на поединци, групи, нации или пак држави им ностат често пати големи профити, како од духовен, така и од материјален аспект.

Спортот е поле каде што индивидуата има можност да ги покаже своите индивидуални способности т.е. спортот претставува место за лична или, пак, групна афирмација. Со помош на спортот и преку него индивидуата излегува од анонимноста и запливува во водите на популарноста. Колку спортот и спортистите се популарни зборува и фактот што одделни спортисти, пред сè во врвните спортови, честопати се попознати дури и од некои научници, иноватори, пронаоѓачи, а во поново време и од политичари. Спортот особено на поединци во општеството им овозможува големи материјални добра или профити.

Според сето погоре истакнато, а при тоа оценувајќи го влијанието на воспитниот аспект на спортот, според мое убедување, спортот во својата основа може да ни понуди извонредни можности за развивање позитивни карактеристики на личноста во погледот на моралот, волјата, емоцијата итн.

Општествените науки претендираат да докажат дека спортот се јавува во сите карактеристики на високо специјализирана дејност, како активност кодифицирана до поединости, извежбана и произведена со целосна грижа, програма што ги обзема сите инстанци на животот од различна „кариера“, генерално остава основни траги како врз телото така и врз духот на индивидуата, понекогаш тоа е позитивно но понакогаш е негативно. Исто така, спортот може да биде дефиниран како општествена форма, историски создадена и променлива или обратно, да биде асимилиран преку збир активности за зацврстување на физичкото, кое би создало хумано, актуализирајќи ја, одвреме - навреме, едната или другата форма. Социјалната диференцијација во спортот во различни општества, доследно на општиот социолошки пристап, бара сопствена социолошка анализа. Иако разликата меѓу спортот на богатите и спортот на сиромашните произлегуваат од



самото социјално потекло, сепак, не постојат исти контури за сите земји.

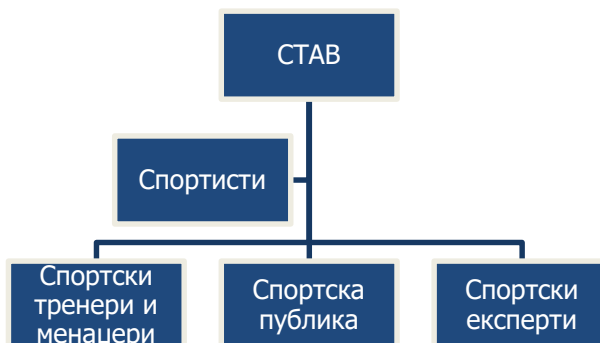
Конечно, спортот е израз на едно современо општество, со сите негови форми и сите негови противречности што ги носи. Спортот е потсистем, засебна област, сегмент во секое општество и им припаѓа на глобалниот поредок и на пошироката општествена целина.

### 3. КЛАСИФИКАЦИЈА ВО СПОРТОТ

Авторот Куљиќ спортот<sup>15</sup> го анализира од повеќе аспекти и според повеќе ставови на луѓето што се инволвирани во спортот, и тоа:

- 1) Според ставот на **спортистите**, кој се заснова на тоа дека спортот е бескомпромисна борба за постигнување на победа и за постигнување на рекорди.
- 2) Според ставот на **спортските тренери и спортските менаџери**, кој се заснова на тоа дека спортот не претставува само натпреварување, туку тој е систематско планирање (тренинг), како и своевиден начин и стил на живот подреден на спортски резултати.
- 3) Според ставот на **спортската публика**, спортот се заснова на публиката (подржувачите) кои се во исчекување на драмата и неизвесноста од исходот на борбата помеѓу спортските противници, и
- 4) Според ставот на **спортските експерти**, спортот претставува средство за задоволување на потребите на спортската борба, тој е можност за исполнување и реализирање на агресивните инстинкти за испуштање на вишокот енергија и негативните емоции (види подолу, Слика 2). (Куљиќ, Р. 2009:15).

**Слика 2.** Сливовит приказ на дефинирањето на ставови на учесниците инволвирани во спортот и спортскиот менаџмент, според Куљиќ 2009



<sup>15</sup> Куљиќ, Р. (2009). Социјализација и спорт, Нови Сад: Книга, Факултет за физичко воспитање и спорт, стр. 15.

Ако во некоја општествена средина (комуна или поширока заедница) спортската активност биде сведена единствено на подрачјето на натпреварувачки спорт на помал број спортски селекции, се ризикува спортот да се претвори во сопствена спротивност, затоа е значајно теоретичарите да го смеруваат спортот на вистински начин во општеството.

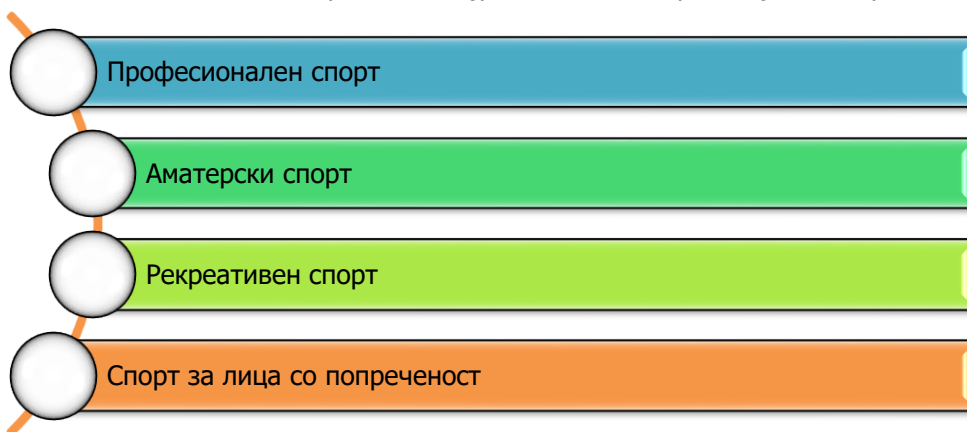
Основна или базична класификација во спортот, е:

- 1) Колективни спортови, (фудбал, рагби, ракомет, кошарка и сл.),
- 2) Индивидуални спортови, (атлетика, гимнастика, карате, и сл.).

Во понатамошно продлабочување на анализата или поделбата во спорт, постои класификација која во основа е најреална (види подолу, Слика 3), а таа класификација е:

- 1) Професионален спорт,
- 2) Аматерски спорт,
- 3) Рекреативен спорт, и
- 4) Спорт за лица со попреченост.

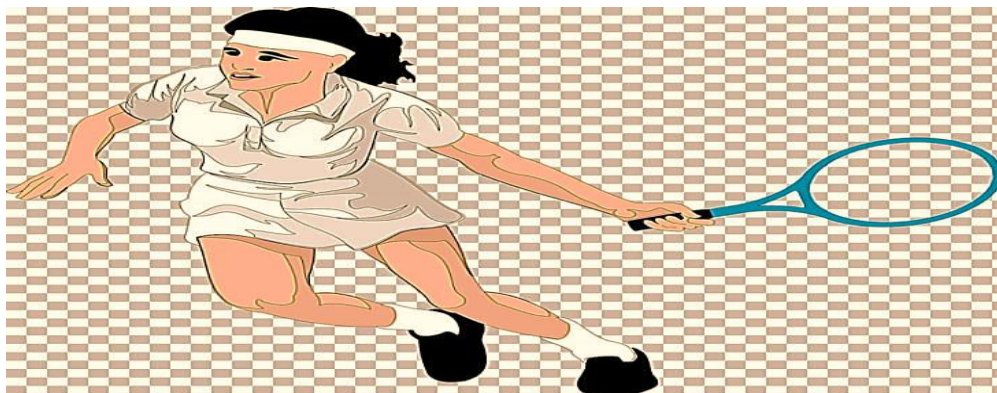
**Слика 3.** Сливовит приказ на најреалната класификација во спортот



## А. Професионален спорт

Во спортската филозофија егзистираат два меѓусебно спротивставени гледишта за професионалноста во спортот. Едното гледиште е израз на традиционалната синтагма на основоположникот на олимпизмот Пијер Де Кубертен која гласи "важно е да се учествува". Додека другото гледиште е поврзано за самата спортска природа, особено за најквалитетниот или врвниот спорт, каде резултатот односно успехот е алфа и омега на сите напори и сите вложувања, тој е приоритет. Основната карактеристика на професионалниот спорт е специјализацијата. Врвни резултати во спортот може да се постигнат само со долготрајна и систематска работа, но не во повеќе спортски гранки истовремено, туку ограничени само на една спортска гранка или само на една спортска дисциплина. Професионалниот спорт во своја суштина претставува подрачје каде доминираат младите луѓе, што не е ислучено да може да учествуваат повозрасните. Во своите години на развојот, човекот поседува посебни склоности кон учење, вежбање, усовршување, тренирање и обидување.

Професионалниот спорт претставува претприемачка активност, чија цел е да ги задоволи интересите на професионалните спортски организации и спортски клубови. Спортисти во таков случај го бираат спортот како своја професија, па според тоа професионален спортист е личност за кого спортувањето претставува главна активност за која тој прима плати и други парични награди во согласност со договорот за подготовката и учеството во спортот.



## Б. Аматерски спорт

Според Олимписката повелба, аматер е оној што спортува според своја слободна волја, а заради забава и физички развој, но од тоа не добива директно или индиректно никаква материјална корист, единствен мотив е личната сатисфакцијата.

Аматерскиот и професионалниот спорт не се одвоени едни од други. Професионалниот спорт ги апсорбира најдобрите спортисти, особено по нивното учество на големи меѓународни настани и победи, додека, аматерскиот спорт го карактеризира отсуство на некои посебни систематски, особено напорни подготовки, дури и во пресрет на закажан спортски натпревар. Понатака, во системот на аматерското натпреварување нема автоматизам, односно нема преминување во некои повисоки рангови на натпреварување или испаѓање од кругот на натпревари. Правилата на натпреварување не се применуваат доследно и круто, туку кога треба се менуваат (на пример, во кошарката нема броење на лични грешки). Основната намера на аматерскиот спорт е освежувањето, закрепувањето, доживување на радости и удобности и при тоа добро физички да се замориме, како и одржување на нашето здравје. Во тој поглед некои со години се воодушевуваат во иста спортска гранка, но повеќето сепак како средство за рекреација користат повеќе спортски гранки, во зависност од годишното време, локалните можности и личните перформанси, на пример: во зима скијање, на лето пливање на отворени води, сурфање и слично, на есен најдобро е користење на природните ресурси односно планинарење, додека преку цела година може да се користи некоја од спортските игра.



## **В. Рекреативен спорт**

Рекреативен или масовен спорт, претставува многу погоден начин на разонода, освежување, активно одмарање во слободното време на што поголем број на луѓе. Кога се занимавате со спорт заради разонода и рекреација, тогаш од вас не се бараат врвни резултати, што сепак не значи дека за време на натпреварувањето не се залагаме и напрегаме максимално. Според тоа, подготовките за натпреварувањето не се насочени за постигнување најголеми спортско-технички резултати.

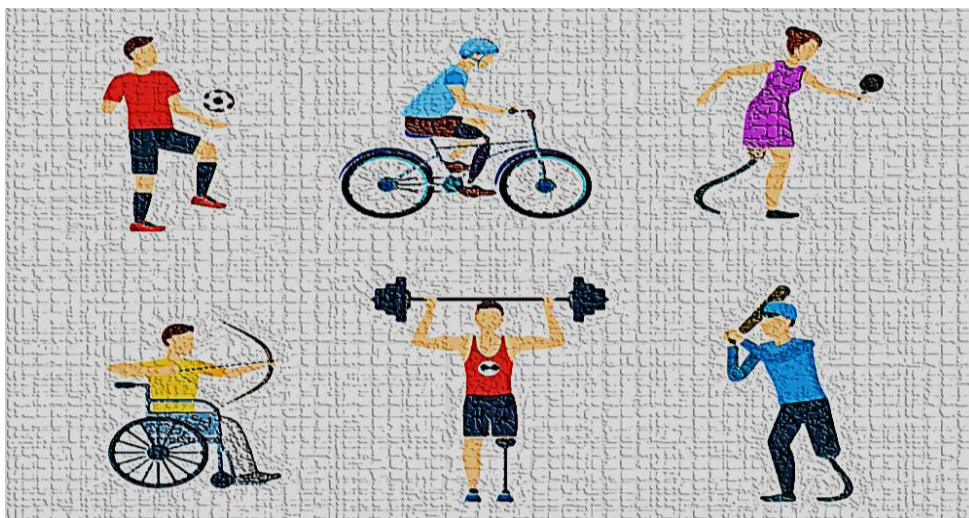
Рекреативниот спорт во многу придонесува за јакнење на здравјето, одржување и подигнување на физичката кондиција, исто така ги отстранува заморот и нервната напнатост кај луѓето, особено ако говориме за тоа рекреативниот спорт работните луѓе ги насочува кон културно и здраво користење на слободното време, но воедно допринесува за ширење на кругот на нови пријатели и познанства.



## Г. Спорт за лица со попреченост

Спортот за лицата со попреченост пред сè е наменет за благосостојба и добра психофизичка состојба на лицата со попреченост преку користење на физички вежби, или, како што и самиот е дефиниран, како ПАРАСПОРТ<sup>16</sup> кој го играат лицата со телесен инвалидитет. Европската спортска повелба на Советот на Европа<sup>17</sup> го дефинира спортот како форма на физичка активност, која има за цел изразување или подобрување на физичката подготвеност и менталната благосостојба, и формирање на социјални односи.

Класификацијата е единствен и составен дел од спортот со попреченост. Таа обезбедува структура за натпреварување, обезбедувајќи фер и правична конкуренција на сите нивоа во спортот. Параолимписките спортисти имаат оштетување на структурите и функциите на телото што доведува до недостиг при натпреварување во поделни спортови кои се прилагодени за лицата со попреченост. Според повелбата за лицата со попреченост, при нивното спортување воспоставени се критериуми за да се осигура дека победата се одредува според вештината, подготвеноста, моќта, издржливоста, тактичката способност и менталниот фокус на лицата со попреченост.



<sup>16</sup> "What is parasport?". Canadian Paralympic Committee. Canadian Paralympic Committee. Archived from [the original](#) on 4 March 2018. Retrieved 4 March 2018.

<sup>17</sup> Council of Europe (2001) European Sports Charter [online].

#### **4. УЛОГАТА НА МАСОВНИОТ СПОРТ ВО СОВРЕМЕНО ОПШТЕСТВО**

По однос на оваа тема се поставуваат неколку прашања и дилеми и тоа:

- 1) Што е со масовниот спорт во едно современо општество, односно што со спортот за широка употреба?
- 2) Која е улогата на спортот во денешно современо општество?
- 3) Дали денес можеме да разговараме за масовен спорт и современо општество?

Масовниот спорт, по правило, се смета за спротивставена страна од професионалниот односно врвниот спорт. Се работи за втората страна на појавата, исти односи и процеси. Таа теза може да се образложи на следниот начин.

1. Со разгледувањето на проблемот на професионализмот, се дојде до сознанија дека професионализмот е пренасочен на пасивизирање на луѓето, на одржување на воспоставените општествени односи. Тој е вентил, стерилизатор на енергетскиот потенцијал на луѓето, на неговата активистичка, критичка свест. Додека, задачата на масовниот спорт е да го извлече човекот од општеството, да го одведе во "друг свет" со цел да се јакне здравствената компонента и менталното здравје на поединецот. Она што всушност е важно за денешниот масовен спорт во едно современо општество, е тоа дека тој станува облик на масовно бегане од општеството, начин на иживување на новите потрошувачки можности (кај малограѓаните потврда на "статус") кои му пружаат на човекот прилика да избега во природа, да спортува и да изведува други физички активности кои го оддалечуваат од секојдневниот брз и динамичен стил на живеење.

2. Овој механизам е од голема важност и многу поуспешно ја стерилира активистичка свест на човекот, отколку што е тоа случај со професионалниот спорт. Додека е во спортското шоу човекот е пасивен учесник во представата, кај масовниот спорт истиот тој човекот е носител на спортската активност. Тоа значи дека човек со вложување на волја и напор ја стекнува можноста на сопственото надминување, постигнување на резултат и развој на сопствените можности. Во прашање е конкретен предизвик



(борба со природата, освојување на простор, совладување на заморот), чие совладување човекот го доживува како потврда на сопствените можности. Разните видови на спортски активности стануваат основен начин на конкретно редуцирање на создавачките способности на човекот. И всушност тоа е оној предизвик кој што се повеќе го привлекува човекот, што му се помали можностите во општеството да го исполува својот автентичен човечки создавачки потенцијал. Тој станува компензација, единствена вистинска можност на човечкото самопознавање, место на кое човекот ќе биде со себе, на кое активно ќе учествува, да ја иживува својата немоќ во реални општествени односи.

3. Во природата на илузијата на слободата се доживува далеку повпечатливо отколку на спортските арени каде што човекот се уште е опкружен со огради, редари, безбедни структури итн. Символ на слободен човек станува одважен, непоколебен осаменик кој самоуверено се пробива низ својот животен пат. Стекнувањето на човечка слобода се мери со километри на изминат простор, истовремено човекот во едно модерно општество е оставен на работно-потрошувачката животна егзистенција и е подреден на самоволјата на владеачката елита.

4. Човековата моќ не се насочува кон вонопштествениот простор на совладување на подметнати пречки каде што треба само да му ја створи илузијата за сопствена слобода и сопствените вредности, претстава за себе, за својата општествена положба, човекот треба да ја стекне со посредство на доживување на слободата во спортот, со посредство на наметнато идеологизирана слика на слободен човек. Како да опасноста од загрозувањето на човечката слобода да потекнува од природата (*која и самата, благодарение на лудачка трка за профит и забрзан развој на индустријата на смртта станува жртва*) а не од воспоставување на општествените односи и структури кои што владеат со луѓето.

## Втора ГЛАВА

# СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

### 1. ДЕФИНИРАЊЕ И ПОЧЕТОЦИ

Во ерата на 21 век на спортот гледајте единствено како на профитабилна деловна можност.

Постанокот и почетоците за создавањето на спортски менаџмент е извршено навистина пред да дознае некој за тоа, со тоа што на почетокот на оваа појава се гледало како на деловна можност, а не како на некоја засебна спортска програма за потребите на спортот.

Зборот **менаџмент** потекнува од латинскиот збор **manus** што значи **“рака”** и зборот **agere** што значи **да се дејствува**. Всушност зборот **manage** доаѓа од италијанскиот збор **maneggiare** кој го користеле со значање: **работа со алатки или со коњ** и секако тука е и францускиот збор **menage** кој значи занимавање со домаќинство. Тејлор е оној кој го користел зборот менаџмент и менаџер со сегашното значење. Во Америка зборот менаџирање не се однесува само на процесот, туку и на луѓето кои го извршуваат. Во 21 век менаџерите се дефинираат како оние кои немаат власт, оние кои се изнајмуваат за извршување на привремена активност.

Сериозна анализа на современите спортски трендови бара прогнозирање и процена на иднината на самиот спорт, што подразбира и внимателна анализа на историските текови на спортскиот менаџмент. Историска ретроспектива на спортскиот менаџмент укажува на одредени факти што го детерминираат развојот на спортот и при тоа овозможуваат што подобро да се согледаат современите текови на спортот.

Денес, дури да нема држава во која спортот без оглед дали се работи за колективен или индивидуален план со физичка (професионална) или рекреативна (аматерска) активност нема своја применливост. Денешниот спорт која за потсетување настанал како игра, разонода и забава, денес истиот прераснува во високопрофитабилна дејност односно професија. Таа професионалност во спортот го наметна и постоењето на спортскиот менаџмент или управување во спортот.

Спортски менаџмент или управување во спортот претставува млада, инспиративна, неистражена и креативна научна дисциплина. Спортскиот менаџмент се повеќе претставува збир на многу разновидни активности кои му претходат на онаа што многубројните поддржувачи на спортот го нарекуваат спортски настан, без оглед дали се работи за настан од локално, национално или меѓународно ниво.

Спортски менаџмент како што напоменав предходно е една од најмладите области во генералниот системот на менаџментот. Најголемата експанзија што ја доживува спортот особено во делот на неговата професионалност се случува во раните 90<sup>ти</sup> години од минатиот век. Проблемите и аномалии кои го следеле професионален спорт во тие години, било тоа што поставеноста на управувањето во спортот и со спортските организации се базирала на погрешни аспекти, како на пример: сопствениците на спортските клубови самите себе се нарекувале менаџери, многу често тие биле „апсолутисти“, во таков случај не можело да постигнат систем на одговорности, па оттаму менаџментот во спортските клубови бил хаотичен и немал свои зацртани цели, а поставените задачи ги одредувале самите спортски работници. Како последици на тоа непрофесионално работење во спортот е: ниската спортска продуктивност, малиот приход на финансиски средства и голем степен на индивидуализам во спортот. Но исто така, како последици на тоа наречено аматерско работење во спортот е недоволното ниво на знаења и вештини на спортските работници, неадекватно поставени стандарди за мотивирање на членовите на спортската организација, како и лоши внатрешни односи.

Па според тоа, со цел за подобрување на целокупниот спортски систем, решението се бара во стекнување нови знаења и вештини преку нов едукативен систем во спортот наречен **спортски менаџмент или управување во спортот**. Затоа дешениот професионален спорт има директна зависност од менаџментот кој воедно се поврзува со спортските организации (федерации, асоцијации и клубови). Спортски менаџмент подразбира интеракција на сите членови во спортската организација, менаџирање на сите нивоа за постигнување врвни спортски но и економски резултати, односно воспоставување синергија на секој поединец во спортот.

Во својата книга „Спортски менаџмент“ авторите Анастасовски, Нанев, Алексовска Величковска и Наумовски од 2019 година укажуваат дека според Шурбатовиќ од 2007 година во стручната литература терминот менаџмент најчесто се однесува за модерни концепт на организација или управување, па според тоа авторот констатира дека поимот менаџментот во спортот<sup>18</sup> може да се одреди како концепт на организирање и управување во спортот, кое се базира на поинакви нормативни услови адаптирани на новото модерно општество (Šurbatović, J. 2007). Дефиницијата на Шурбатовиќ цитирана во книгата „Спорт и право“ од авторите Анастасовски и Нанев, е веќе востановена и прифатена како таква за менаџмент односно спортски менаџмент, и таа гласи: Спортски менаџмент<sup>19</sup> е процес на прогнозирање, планирање, организација, управување и контрола на спортските организации со цел за достигнување на поставените цели, (Анастасовски, И. Нанев, Л. 2010:152).

Но сепак, општо прифатена дефиниција за спортски менаџмент е следната: **Спортски менаџмент или управувањето во спортот е област во делот на бизнисот кој се занимава со спортот.** Постојат одредени примери на спортски менаџери кои во себе вклучуваат системи на таканаречени **предни канцеларии** (анг. Front office) или рецепции во професионалните спортови, колеџ спортски менаџери, рекреативни спортски менаџери, спортски маркетинг, менаџмент на спортски настани, спортски финансии и спортски информации<sup>20</sup>.

Спортскиот менаџмент организациски во себе ги вклучува сите активности во функционирањето во спортот, а тие активности се:

- 1) Анимација и насочување на децата кон спортот (масовност - квантитет),
- 2) Талент селекција (квалитет),

---

<sup>18</sup> Анастасовски, И. Нанев, Л. Алексовска-Величковска, Л. Наумовски, М. (2019). Спортски менаџмент, Скопје, ФФОСЗ, ГИ ГЛОБАЛ, Книга, Печати Европа 92, стр. 55.

<sup>19</sup> Анастасовски И. Нанев, Л. (2010). Спорт и право, Скопје: Книга, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Факултет за физичка култура, Универзитетска печатница, Св. Климент Охридски, стр.152.

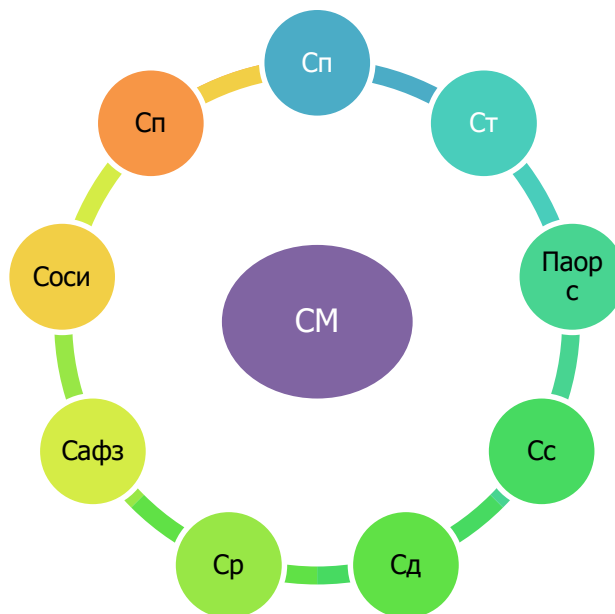
<sup>20</sup> Прочитано на интернет-страница: [https://en.wikipedia.org/wiki/Sport\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_management).

- 3) Организирање на спортски училишта, во кои се работи со професионални спортисти каде што тие се подготвуваат за големи спортски достигнувања,
- 4) Организацијата на спортски натпревари и спортски настани, и
- 5) Обезбедување на материјално-финансиски ресурси, маркетинг-активности, комуникација и соработка со локалните и државните власти, како од поддршка на медиумите и од спортската јавност.

За да биде целовит системот на менаџмент во спортот, неопходно е учество на сите чинители (поединци или организации) кои ја прават целата слика на менаџмент процесот, (види подолу, Слика 4). Тие чинители во менаџмент процесот се:

- 1) Спортистите (Сп),
- 2) Спортските тренери (Ст),
- 3) Професионална администрација обучена за работа во спортот (Паорс),
- 4) Спортските судии (Сс),
- 5) Спортските делегати (Сд),
- 6) Спортските работници (Ср),
- 7) Спортските асоцијации, федерации и здруженија (Сафз),
- 8) Спортските објекти или спортската инфраструктура (Соси), и
- 9) Спортската публика, (Сп)

**Слика 4.** Сликoвит приказ на сите чинители во системот на спортски менаџмент



Со цел за прецизно и концизно да се дефинираат појавите, и воедно да може да се одговори на потребите на спортскиот менаџмент значајно е да води грижа за тоа што воопшто претставува менаџментот. Па така, според авторот Шурбатовиќ спортски менаџмент претставува изучување на проверените и воспоставените знаења за тоа како спортската организација ги постигнува своите цели, а при тоа ги прибира, распоредува и користи ограничените човечки, материјални, информациски и финансиски извори на својот успех (Šurbatović, J. 2009).

Спортката наука која се занимава со односите во менаџментот има идентификувано пет функции на менаџмент, кои се неразделив односно општ услов за успешност при управување во спортот. Учесниците во спортот кои треба да припаѓаат на менаџментот би требало да се водат според следните функции (види подолу, Слика 5).

- 1) **Планирање**, поставување организациски цели и разработка на стратегија за нивно остварување, прогнозирање, предвидување за иднината во која ќе се одвиваат остварувањата на тие цели, разработка на целите во планирање и распоредот на активностите со кои

- ќе се усогласуваат со напорите на сите членови на организацијата спрема поставување на тие цели.
- 2) **Организирање**, распределба на работните обврски на членовите на организацијата, како и на нивните активности, групирање на членовите на организацијата за специјализирани работни обврски, групи и одделенија кои би биле под контрола на поголемо или помало централизирано раководење.
  - 3) **Кадровски потенцијал**, определување вистински луѓе за предвидените активности, работни задачи врз база на класификација, едукација и обученост на кадарот и нивната стручност за одделни активности.
  - 4) **Раководење**, мотивирање на сите членови на организацијата за постигнување на што е можно поголема продуктивност по пат на соработка и извршување на добиените упатства и наредби.
  - 5) **Контролирање**, следење на остварувањето на зацртаните целите кои се определени според утврдените карактеристики на постигнатото и корекција на отстапките што излегуваат надвор од утврдените стандарди.

**Слика 5.** Сликот приказ на функциите на менаџмент според кои треба да се водат учесниците во спротот



Овие функции се присутни во опсегот на работата на секој менаџер како во различен обем и различни нивоа на менаџментот. Имплементација на функционирањето во општеството бара од менаџерите непрекинато да стекнуваат знаења и да се усовршуваат на основа на три експертски способности.

- 1) Концепциско логично-мисловни способности кои подразбираат успешна анализа, размислување и решавање на проблемите.
- 2) Интерперсонални способности или пак способности на насочување на меѓучовечките односи.
- 3) Технички способности кои се однесуваат на посебните потреби за конкретната организација.

Спортскиот менаџмент претставува поле на деловно работење со спорт. Некои примери на спортски менаџмент во себе вклучуваат канцелариски систем во професионални спортови, менаџери за спортски колеџ, спортски менаџери за рекреација, спортски маркетинг, управување со настани, управување со објекти, спортска економија, спортски финансии и спортски информации. Пред да се разгледа актуелната состојба на истражување, која е поврзана со управување со спорт или спортски менаџмент, важно е да се дефинира обемот на управување со спортот. Според авторите, Десенси, Кели, Блантон и Бејтел (DeSensi, Kelley, Blanton, and Beitel, 1990:33), тие го дефинираат управувањето со спортот или спортски менаџмент<sup>21</sup> во широка смисла на зборот на начин што кажуваат дека секоја комбинација на вештини поврзани со планирање, организирање, насочување, контролирање, буџетирање, водење и оценување во контекст на спортот или одел чиј примарен производ или услуга е поврзана со спорт и/или физичка активност.

Предлозите на Слек (Slack's,1998) за создавање уникатен аспект во областа на управувањето со спортот од целокупната дисциплина на управување вклучуваат рефлексивно и критичко внимание на личните научни истражувања и идентификување на празнините во оваа област, особено што се гледа од теоретска или практична гледна точка. Исто така, авторот сугерира дека истражувачите мора да ја теоретизираат својата работа и да користат спортски организации за да ги тестираат сопствените теории. Конечно, Слек сугерира дека академците за управување со спортот мора да ги прошират своите видици за спортот што ги истражуваат и да почнат да ги прошируваат на поддисциплинарните области на образованието насочено кон

---

<sup>21</sup> DeSensi, Kelley, Blanton, and Beitel. (1990) Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: A Multifaceted Approach The University of Tennessee, Knoxville, Journal of Sport Management, 1990, 4, pp. 33.



спортскиот менаџмент. Остроумните коментари на Слек ги предизвикаа програмите за управување во спортот да го преиспитаат нивниот пристап кон истражувањето. Дури и денес, многу од неговите истражувачки предлози остануваат актуелни и применливи.

Од своето настанување спортот како таков доживува повеќе трансформации. Денешниот спорт, претставува еден вид мултидисциплинарен феномен во кој свое влијание имаат, психологијата, педагогијата, биологијата, медицината, економијата, менаџментот и социологијата. Од тој аспект, развојните текови и трендови што го следат современиот спорт, особено во неговата професионалност, наметнуваат научен пристап во гледањето на овој феномен. Ставот е дека единствено со таков вид на стручен, научен и темелен однос, кој би требало државите да го градат кон спортот, ќе се придонесе за понатамошен развој и експанзија на професионалниот спорт, што понатаму ќе предизвикува негова се поголема популарност. Фактот дека во последните години или цела деценија се карактеризира со економска криза, односно криза во социјалниот свет, која денес за жал е веќе и пандемска односно и здравствена. Таа економско-социјално-здравствена криза има своја рефлексивност врз спортот, кој не беше заобиколен, а особено оној професионален спорт кој во најголема мерка зависи од финансите и економијата. Гледано од тој аспект, во изминатата деценија беше сериозно актуелизирана тезата за унапредување на спортскиот менаџмент кој цели кон подобар развој и раководење во спортот преку институционална рамка за финансирање и управување со спортот. Факт е дека, фокусот на капиталот е ставен на конкурентни спортови, односно професионалните (колективни) спортови но и вложувања во индивидуалната спортска гранка - тенисот. Исто така се превземаат активности кои се движат во насока на континуирана обука на спортската администрација и спортските работници, но дообразување на самите обучувачи во спортот како и максимално искористување на човечките потенцијали и ресурси во спортот.

## 2. ЗНАЧЕЊЕТО НА СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

Знаењето на спортскиот менаџмент не доаѓа само од теоретските основи на проблематиката, туку тоа повеќе се заснова на практичните искуства што произлегуваат од системот спорт, кој денес е планетарен бизнис, најрастечката индустрија во светот (УНЕП, ноември 2004), поместувањето на границите во спортот се случуваат секој ден, следејќи ги светските трендови и збиднувања. Најголемите и најуспешните клубови денес со своите резултати и профити претставуваат глобални спортски профитабилни компании. Според извештајот на Делиоте<sup>22</sup>, (спортска бизнис групација) од 2010 година фудбалскиот клуб Реал Мадрид за една сезона достигнал годишен приход во износ поголем од 400 милиони евра (Austin Houlihan, Rich Parkes, Adam Bull, Martyn Hawkins, Simon Hearne and Caspar Schmick, 2010). Оваа говори дека спортската индустрија е една од најсериозно растечките индустрии во последните 10 години.

Глобализацијата денес претставува главен креатор на промената во начинот на кој спортот се креира и се консумира. Зголемената интеграција на светските економии овозможува комуникацијата да се одвива непречено помеѓу креаторите и потрошувачите на добра со голема брзина, додека во спортот успеал да ги користи бенефитите од сето тоа. Денес професионалниот спорт, е презентираан преку светските модерни спортски спектакли како што се: Олимписките игри (анг. Olympic Games), Светски купови во сите спортови (анг. World Cup), Лигата на шампиони во фудбал (анг. Champion League), Премиер лигата (анг. Premier League), Американска кошаркарска професионална лига - НБА (анг. NBA), Грен слем во тенисот (анг. Grand Slams), Ролан Гарос во тенисот и голфот (анг. Roland-Garros) кои претставуваат најпрофитабилни спортски настани што имаат огромен медиумски интерес и огромна посетеност од страна на спортските поддржувачи од целиот свет. Како пример овде би сакал да наведам дека: Светското првенство во фудбал во Русија кое се оддржа во 2018 година, имаше остварено профит од **6.1 милијарди евра**, што претставувало зголемување на профитот за **1.3 милијарда евра** повеќе од последното Светско првенство

---

<sup>22</sup> Austin Houlihan, Rich Parkes, Adam Bull, Martyn Hawkins, Simon Hearne and Caspar Schmick, (2010). Spanish Masters Football Money League, Report: Deloitte Football Money League,

во фудбал во Бразил кое се оддржа во 2014 година. Разликата во финасиските податоци се должела на фактот што менаџментот на Светско првенство во Русија успеал преку маркетинг да склучи спонзорски договор со 2 компании од Кина, разликата во финасиите е тоа што на Светското првенство во Бразил учествувала само 1 компанија од Кина како спонзор.

Во некои држави во светот особено оние развиените, водачите гледаат на спортот како средство за подобар економски и социјален развој, што според некои финасиски показатели наведува на тоа дека тие политички лидери со право му придааат значење на спортот, и истите тие во своето политичко делување носат политички одлуки во насока на поддршка, контрола и регулирање на активностите во спортот за подобар развој. Одредени владини политики се движат во насока за поддршка на развојот на спортистите преку специјализирани Институти за развој на спортскиот тренинг, кои целат кон тоа да овозможат особено на професионалните спортисти поголемо присуство на национални и меѓународните спортски натпревари. Многу е логично и адекватно убедувањето за тоа да државните институции се стремат кон тоа да лобираат за тоа да бидат организатори на големи светски спортски настани преку кои истите можат да и помогнат на сопствената економија преку остварениот профит од организација на самиот спортски настан – туризам, продажба и сл.

Што бжможе да очекува како повратен ефект од организирање на голем спортски настан една држава.

- 1) Можности за вработување во целата организација на спортскиот настан односно можност да се вработат што повеќе луѓе.
- 2) Зголемување на приходите во државата за време на одржување на спортскиот настан
- 3) Јакнење на волонтерската мрежа, преку која се овозможува подобрување на услужните дејности (туризмот) на јавниот сектор.
- 4) Промоција на природните добра и културните традиции на државата организатор на спортски настан. и
- 5) Државните органи имаат можност да ги регулираат престижните спортските организации и асоцијации преку легислативата односно преку лиценцирање во делот на

економијата, антидискриминација, оданочување или општествената одговорност.

Видливо е тоа дека процесот на популаризација на управувањето во спротот или спортски менаџмент има брз развој особено кога станува збор за професионалниот спорт, со што генералната експанзија на глобалната спортска индустрија и комерцијализацијата на спортските настани и спортските натпреварувања, во комбинација со воведувањето платени работници во структурите на волонтерството и зголемувањето на бројот на луѓе кои веќе заработуваат менаџирајќи спортски организации или учествувајќи во некој од спортовите, доведува спортските менаџери да манифестираат поголемо професионално однесување дури и од самите спортисти.

Во денешниот современ свет, особено во европската спортска практика постојат значителен број на специјализирани универзитети и колеџи што активно се занимаваат со прашањата кои се од областа на спортски менаџмент. Податокот се должи на фактот од потребата да се поседуваат на професионални деловни вештини или персонални перформанси за управувањето во спортот, како и специфично познавање на индустријата или искуство за да се биде успешен во спортскиот менаџмент, како и развојот на професионалните и академските асоцијации посветени на спортскиот менаџмент и мноштвото професионалци и специјалисти со кои менаџерите мора да соработуваат во текот на својата кариера. Добрите практика околу можноста за управување во спортот преставуваат можност за самите спортски менаџери да можат поблиску да соработуваат со даночните експерти, правниците-адвокатите, владините претставници, проектните менаџери, архитектите, истражувачи на пазарот и медиумски експерти, но во исто време и со спортските агенти (скаути), како и научници од областа на спортот, спортските тренери, спортските судии и волонтерите во спортот.

Спортскиот менаџмент нуди одлична можност за градење академска спортска кариера, и притоа да се следи развојот и влијанието на технологијата, промените во комуникациите, кои веќе се воочливи со развојот на PED (анг. Performance enhancing drugs), ИТ, спортското тренирање, спортските објекти и спортската опрема. Сите овие промени ги принудуваат

спортските менаџери да развиваат политики за нивната употреба, како и политики за заштита на интелектуалната сопственост.

### 3. УЛОГАТА НА СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

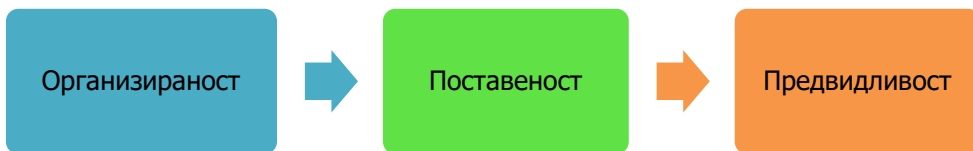
Поаѓајќи од највредните ресурси во современиот свет кои ги предизвикале најновите научни и технолошки достигнувања, луѓето се повеќе ја осознаваат улогата која ја има спортскиот менаџмент. Луѓето, кои поседуваат потребни знаења и вештини, од големо значење е истите да се вклучат во сите процеси за развојот на менаџментот во спортот. Спортскиот менаџмент бара посветеност а воедно и професионалност, што наведува на податокот дека професијата менаџер во спорт е предизвик на новото современие кога станува збор за економско-правните аспекти во спортот. Оснивањето на современа спортска индустрија бара и пораст на професијата менаџер, како и поставување на менаџерска идеологија во спортот што ќе придонесе за создавање менаџерски елити особено помеѓу младите луѓе кои имаат интерес да бидат дел од спортските науки и институции специјализирани за спортски менаџмент. Денешниот спорт има потреба за поефикасно управување како од спортски така и од економски и правен аспект, па од тие причини, модерниот односно профитабилниот спорт е незамислив без професијата спортски менаџер, односно без професионално едуцирани кадри во делот на управувањето во спортот.

Основната улога на спортскиот менаџмент или управувањето во спортот е пуштање во употреба на сите расположливи ресурси за постигнување спортски успех и реализација на деловните цели кои се зацртани во спортот. Самата природа на спортот бара воспоставување специфични меѓучовечки односи и комуникациски канали и поблиски релации која има полабава хиерархиска структура, што наведува на податокот дека е неопходно да се воспостават релации помеѓу сите членови во една спортска организација. Менаџерските вештини би требало да се засниват на знаењето (кое се стекнува во образовниот процес) како и спортското искуство (кое се стекнува во праксата). За добро управување во спортот, спортските менаџери потребно е разбирање на теорисрки основи на спортот, но исто така значајно е да имаат основни познавања од областите: економија, менаџмент, теоријата на организација како и правото. Компилацијата на сите овие потребни атрибути

поврзано со автентично спортско искуство претставува добар предзнак дека се исполнети условите за постигнување на одреден успех при управувањето во спортот. Во професионалниот спорт каде владееат профитабилни сили и односи секој спортски тренер во исто време е и тренер менаџер. Имајќи ги предвид специфичните карактеристики на спортот како креативен процес, особено во работата со млади таленти, значајно е нивото на менаџерските активности да се во досет со спортскиот процес.

Спортскиот менаџмент или управувањето во спортот е подеднакво значаен на сите нивоа и во сите фази од спортот, и тоа во делот на: **организираност – поставеност – предвидливост** (види подолу, Слика 6). Важно е да се истекне дека улогата на поединецот во делот на спортски менаџмент кој е застапен во модерниот професионален спорт е од клучна важност за развој на секоја спортска организација и асоцијација.

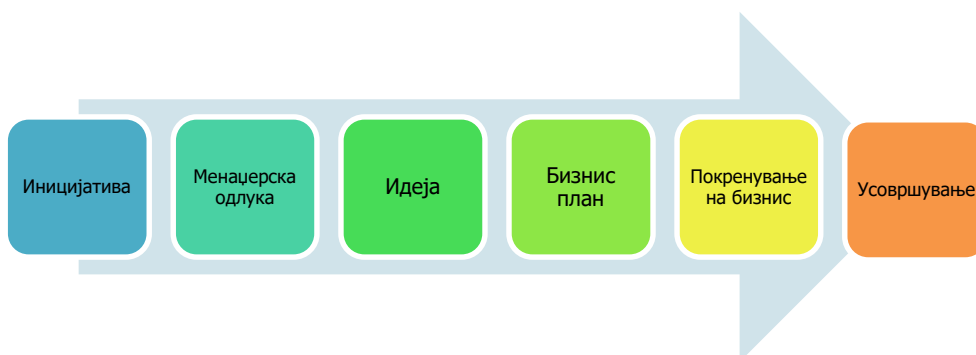
**Слика 6.** Сликвит приказ на различни фази на спортски менаџмент



Секој менаџерски почеток започнува со лична иницијатива која е плод на здрави амбиции, настојување за остварување на високи резултати, и настојување за отпочнување на нешто ново. За остварување на личната иницијатива потребна е менаџерска храброст и спремност за се ризикува. За да дојде до реализирање на менаџерските идеи, потребни се квалификувани знаења, способност за добро предвидување и антиципација за идните случувања, како и трендови во одредени стопански гранки или општествени области. Ако соодветниот бизнис план ја потврди целта и оправданоста на идејата, менаџерот пристапува кон реализација, односно покренување бизнис, оваа теорија ја развиваме со професор по правни науки Лазар Нанев (Анастасовски, И. Нанев, Л. 2010:156), каде во нашата книга

„Спорт и право“ нудиме модел со кој бизнисот може да заживее и да се развива (види подолу, Слика 7), а со тоа укажуваме на дека е потребно да се поседува подготвеност за постојано усовршување и насоченост на иновативноста<sup>23</sup>.

**Слика 7.** Сливовит приказ на моделот на усовршување и насоченост кон иновативноста (Анастасовски & Нанев 2010)



Од една страна, секој еден што започнува со сопствен бизнис се смета за менаџер, додека, од друга страна, менаџерот е и иноватор. Тој не мора задолжително да создава нешто ново за да биде менаџер туку е доволно да согледа нова можност или нови пристапи кон пазарот на потрошувачи. Менаџерството како деловна активност е иманентна за сите подрачја во општествениот живот, па така и за спортот, за што во светот има голем број на примери. Менаџерите се тие што први ја дефинираа можноста за профилирање нови понуди во секторот за услуга во спортот и излегуваат во пресрет на желбите на корисниците на рационален начин. Праксата покажува дека голем број менаџерски зафати во спортската индустрија ја имаат пронајдено тајната за валоризација на успехот во спортот.

<sup>23</sup> Анастасовски, И. Нанев, Л. (2010). Спорт и право, Скопје: Книга, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Факултет за физичка култура, НУБ Св. Климент Охридски, стр. 156.

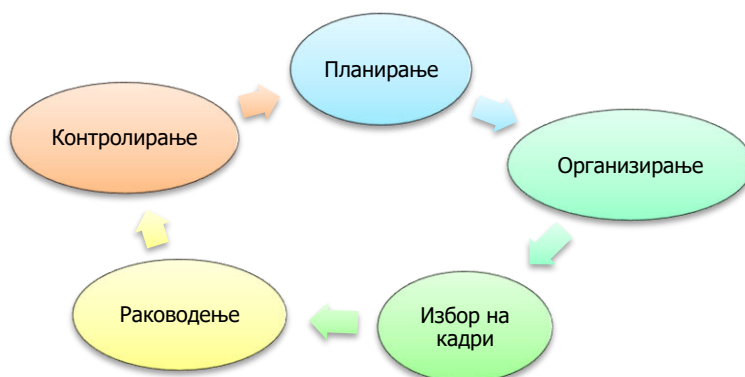


#### 4. ФУНКЦИИ НА СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ЗА РАЗВОЈ НА СПОРТОТ

Кога веќе се утврди значењето и улогата на спортскиот менаџмент важно е да се дефинираат и функциите кои се сржта за спортски менаџмент за подобар развој на спортот (види подолу, Слика 8). Тие функции се следни:

- 1) **Планирање** претставува поставување на организирани цели и разработка на стратегија за нивното остварување, како и предвидување на иднината во која ќе се остваруваат тие цели,
- 2) **Организирање** претставува правилен распоред на работните задачи кои се поставени во една спортска организација,
- 3) **Избор на кадри** претставува вештина со која се доделуваат предвидените функции во спортската организација на креативни луѓе кои имаат јасна визија за развој на спортот,
- 4) **Раководење** претставува начин на мотивирање на сите членови на спортската организацијата за постигнување високопродуктивни цели по пат на соработка и извршување на добиените упатства, и
- 5) **Контролирање** претставува начин на следење на остварените цели, исправање на отстапувањата што излегуваат надвор од утврдените стандарди, но и контрола над своите вработени во спортската организација дали се држат до зацртаните планови.

**Слика 8.** Сликвит приказ на функциите на спортски менаџмент во функција на развојот на спортот (спортски организации)



## 5. ЕКОНОМСКИТЕ РЕЛАЦИИ ПОМЕЃУ ДРЖАВАТА – СПОРТОТ И СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Економскиот однос на релација **држава - спорт - спортски менаџмент** денес е нераскинлив и значаен дел кој воедно подразбира широк спектар на активности особено во делот на финасирањето и инвестициите во спортот. Како планетарна појава спортот а особено неговиот значаен дел спортскиот менаџмент во себе содржат мноштво на економски, политички, социјални и национални интереси. Тоа е така од причини што од суштинско значење за секоја држава е прашањето на систематско решавање на односите во спортот и спортскиот менаџмент. Бидејќи спортот е социјален дел од секоја држава, таа има обврска да гарантира за развојот на спортот преку негово институционално организирање и управување. Теоријата за економските односи како и поддршката на спортот и спортскиот менаџмент од страна на државата разработува два модели на финасирање (види подолу, Слика 9), и тоа:

- 1) **Директна поддршка**, преку обезбедување на финансии од јавниот (државниот) сектор кои доаѓа од буџетите (држава и општина), кои може да бидат како субвенции, државни фондови, стипендии за талетирани спортисти и слино (модел останат од времето на социјализмот), и
- 2) **Индиректна поддршка**, преку обезбедување на финансии од приватниот сектор со бенфиции за инвестирање во спортот на основа на законска можност за даночни олеснувања, што претставува можност за рекламирање на производ или бренд. Овој модел подразбира и поддршка на спортот преку делот на општествена одговорност на компанијата (модел според капиталистички систем).

**Слика 9.** Сликвит приказ на моделите на поддршка на спортот од страна на државата



Како позитивен сегмент, кој оди во прилог на тезата на економските односи помеѓу државата и спортот, е тоа што државата е должна да ги јакне и развива економските односи и да ја зацврстува релацијата помеѓу спортот од една страна и економијата од друга страна. Исто така, значајно за една држава е тоа да нејзината економија биде активна во делот на финансирањето и развојот на спортот и спортскиот менаџмент, но сепак факт е тоа дека денешниот спорт се движи кон професионализација и приватизација, па оттаму таквиот спорт предизвикува голем интерес кај приватниот сектор или приватните компании кои на сето тоа гледат како добра можност за маркетинг за својата компанија. Обрска на државата е да покрене поврзување на спорт со приватниот сектор преку професионален менаџмент со што би се довело до подобри резултати и подобар развој, но во исто време ќе се зголеми и реализацијата на спонзорства и договори за рекламирање во спортот.

Општествените промени кои се случуваат со голема брзина, предизвикаат брза транзиција и потребата за промени уредување во спортот и негово приспособување кон европските стандарди преку етаблирање на современ систем на спортски менаџмент. Како резултат на тоа се наметнува потребата за прилагодување на спортот кон тие стандарди. Затоа времето кое предстои ќе наметне нови системски решенија, нови извори на финансирање, посилни врски помеѓу спортот и спортскиот

менаџмент од една страна и приватниот сектор од друга страна, особено во делот на ефикасна трансформација на сопственоста на спортските клубови и приватизацијата во спортот.

## 6. СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ И ПОДЕЛБА НА СЕКТОРИ ВО СПОРТОТ

Со цел да бидат подобро разбрани сите организации што се вклучени во процесот за развој на спортот и спортскиот менаџмент, и на кој начин истите би можеле да формираат партнерства за подобар спорт и спортски менаџмент, но и на кој начин би можеле да влијаат меѓусебно преку бизнисот, значајно е да се претстават секторите кои имаа свое влијание над целиот овој процес. Тие сектори теоретски се поделени на:

- 1) **Првиот сектор** е државниот или јавен сектор, кој ги вклучува националните, регионалните и локалните самоуправи, како и специјализираните агенции кои развиваат спортски политики. Овој сектор овозможува финансирање и на други сектори, како и тоа дека истиот поддржува експертски услуги за развој на елитни спортисти или допинг контрола.
- 2) **Вториот сектор** е непрофитниот сектор таканаречен волонтерскиот сектор. Тој е составен од граѓански клубови, асоцијации и интернационални спортски организации кои овозможуваат спортски натпревари и можности за учество во истите. Овој сектор регулира и менаџира со спортскиот кодекс и има влијание преку организирање на големи спортски настани.
- 3) **Третиот сектор** е професионалниот сектор каде свое место имаат комерцијалните спортски организации. Тоа се професионалните лиги и приватните спортски тимови кои учествуваат во овој сектор. Тука исто така влегуваат и организации кои произведуваат спортска опрема, медиумски спортски компании, сопственици на спортските стадиони и менаџери на спортски настани.

Овие три различни сектори во праксата не функционираат засебно, а во многу случаи при организација во спортот имаат свое значително вклучување. На пример, државата е директно вклучена во обезбедувањето на финансиски средства за непрофитните спортски организации кои имаат пред се цел за развој на спортски програми за млади спортисти. На база на тоа, непрофитните организации им овозможуваат на јавноста, спортистите во развој, спортските тренери и спортските судии да можат да продолжат да работат во спортот. Државната или

локалната власт, исто така, е вклучена и во комерцијалниот дел од спортот поддржувајќи ја инфраструктурната изградба на спортски објекти преку што овозможува простор за развој и одржување на професионалниот спорт.

Кога се говори за спортски менаџмент и поделба на сектори во спортот, важно е да се истакне тоа дека спортските менаџери во секој од овие сектори кои се дефинирани засебно имаат своја значајна улога. Спортските менаџери користат техники и теории кои се слични со оние што ги користат менаџерите во други организации, како што е банкарскиот, ИТ или некој друг сектор. Сепак, кај спортскиот менаџмент постојат аспекти на стратегиски менаџмент, организациската структура, менаџментот со човечки ресурси, лидерство, организациската култура, финансискиот менаџмент, маркетинг, кои се уникатни и значајни само за спортските организации.

## **7. СПОРТСКИ МЕНАѢЕР (УЛОГА, ВЕШТИНИ, ТИПОВИ)**

Спортски менаѢери, или како што некои ги нарекуваат деловни менаѢери, се одговорни за справувањето со деловни работи во делот на менаѢмент како на спортските организации и спортските клубови, така и на самите спортисти, и тоа како на колегијано ниво така и на професионално ниво. Спортскиот менаѢер исто така може да управува и со односите помеѓу медиумите и спортот, но во исто време и да организира и промовира спортски настани.

Примарната работа на спортскиот менаѢер е да им олесни на своите клиенти да се фокусираат на победа, без да ги насочуваат своето време и енергија на деловната страна на спортот. Тука може да се воочи разликата помеѓу тоа што е спортскиот агент (сопственик на спортистот или спортски тренер - клиент) кој е насочен единствено кон својот клиент и неговата спортска кариера, и спортскиот менаѢер кој се фокусира на целата спортска организација или спортски клуб кој го менаѢира, но не е фокусиран на договорите на спортистите (клиентите). Но сепак, не е невообичаено за спортските менаѢери да се во функција за ангажирање на спортски тренери или спортисти во спортот. Спортските менаѢери исто така се одговорни за управување со финансиите во спортска компанија во која се професионално ангажирани.

За да се стане спортски менаѢер значајно е тоа дека треба да се користат повеќе принципи, методи и технологии за управување. Иста така, тука се вклучени планирањето, организацијата, мотивацијата, лидерството, контролата и анализа. За еден успешен спортски менаѢер корисно е да се има диплома од високо образовна институција како и стажирање или искуство во рамките на спортот и спортски организации. Спортските менаѢери имаат бројни одговорности кои што се однесуваат на тоа да им олеснуваат на своите клиенти да се фокусираат на победата без да се грижат за деловната или организационата страна на спортот.

Главните квалитети што би требало да ги има поседува еден спортски менаѢер пред е дружељубивоста како и познавањето на јазици, добри комуникациски вештини и добра

конекција со луѓето. Професијата е многу разновидна и бара големи повратни активности.

Светската популација особено онаа која го поддржува спортот несомнено уживаат во пратење на различни спортски дисциплини, но истите тие не можат ниту да замислат колку работа и труд се потребни за организирање на еден спортски натпревар, таа обврска е дадена на еден спортскиот менаџер кој е должен да оформи професионален тим кој ќе ги извршуваат работните обврски професионално и навремено. Успешноста при извршување на работите на еден спортски менаџер зависи од неговите вештини и знаења, но пред се од неговите одговорности како поединец. Спортските менаџери се луѓето кои работат зад сцената, нивната успешно завршена работна активност се мери преку реализацијата на еден спортски настан, кој воедно треба да биде интересен и примамлив за гледање на спортската публика, а со цел истата таа да го плати тоа задоволство од гледање на спортски настан.

Една од приоритетните улоги и задачи која ја имаат како активност спортските менаџери е тоа да бидат одговорни за наоѓање на спонзорства, како и финансиски средства за успешно функционирање на спортската организација, понатака од нив зависи и промоција на еден спортски настан, но она што е најважно да се истакне е тоа дека од нив зависат меѓучовечките односи во еден спортски колектив. За разлика од тоа, во одговорностите на еден спортски менаџер се вклучени подготовка на финансиски извештаи за засегнатите страни, организација на спортските патувања како и правење финансиски аранжмани за спортска опрема и брендирање во функција на спортскиот колектив.

## **А. Што е спортски менаџер?**

### **Кои улоги и одговорности ги имаат спортските менаџери?**

Според Севда и Невзат (Sevda Ciftici and Nevzat Mitrzeoglu, 2014:740) спортски менаџер<sup>24</sup> особено оној што комуницира со национална и меѓународна спортска организација би требало да

---

<sup>24</sup> Sevda Çifticia and Nevzat Mitrzeoglu (2014). The research of qualifications of sport manager, Procedia - Social and Behavioral Sciences 152 ( 2014 ) 740 – 745.



има различни квалификации според концептите на управување во различни области.

Улогата на спортските менаџери е да го водат бизнисот на спортските организации. Во поширока смисла спортските менаџери се задолжени да ја направат спортската франшиза профитабилна. Тие се одговорни за вработувањето и отпуштањето на вработените во еден спортски колектив. Тие треба да знаат која е улогата на секој вработен, како најсоодветно да ги мотивираат вработените и да обезбедат адекватен тренинг за тие да можат ефикасно да ја извршат својата работна функција. Вработените кои ги вработуваат спортските менаџери честопати се самите спортисти и тие се вработуваат или отпуштаат на поразличен начин од останатите индустрии. Улогата на спортските менаџери кај професионалните спортски тимови е тоа дека тие имаат одговорност при селекција на играчите (спортистите) за нивните финасики бенфиции и за нивниот начин на живот.

Спортските менаџери тесно соработуваат со спортските тренери за да се осигураат дека секој од спортистите ги има потребните ресурси (опрема, тренинзи и сл.) или пак сугерираат за доброто на секој спортист поединечно да биде поставен на неговата најдобра позиција во тимот.

Секоја сезона спортскиот менаџер го планира буџетот, имајќи ги предвид потенцијални приходи, оперативните трошоци и платите на сите, почнувајќи преку спортистите до спортските тренери и другите вработени во спортската организација. Спортските менаџери исто така го организираат буџетот за патување на тимот и опремата на тимот. Спортскиот менаџер мора да ги има предвид календарот на натпреварите на својот тим, понатака треба да води грижа за повредите на играчите, потенцијалните плејоф натпревари и други проблеми кои можат да се појават и да влијаат на буџетот на спортскиот колектив. Други пак потпомагаат во продавањето на билети и трговијата на франшизата или работи со продавање на спортските добра.

Спортскиот менаџер, може да биде гласот на спортската организација за навивачите и поддржувачите како и медиумите, да споделува информации преку прес-конференции. Тој, исто така, може да биде одговорен за употребата на социјалните

мрежи за промоција на колективот. Може да биде и одговорен за организирање настани за собирање средства и изнаоѓање нови, иновативни начини за зголемување на популарноста и изложеноста на пазарот. Дobar спортски менаџер би можел овие настани да ги искористи во своја полза, организирајќи средби со инвеститори и да обезбедува можности спортистите да се фотографираат со потенцијалните инвеститори. Спортските менаџери ја разбираат потребата на добар маркетинг на светскиот пазар.

Улогата на спортскиот менаџер е да ја приспособува својата активност и притоа да ја стави во функција на организирање и управување во спортот од секој аспект, таа активност може да биде приспособена на реализација на зацртаните планови кои одат во насока на што е можно подобра организираност и функционалност на спортот како општествено-економски систем. Ако се гледате како иден спортски менаџер, кој ќе управува со спортски колектив а притоа имате значителна улога при управувањето, неопходно е да преземете одредени организациски активности и да носите решителни одлуки кои ќе го унапредуваат спортот во сите негови сегменти, а тука пред мислам на професионалниот спорт. Како носител на таа позицијата спортски менаџер личноста би требало да ги одреди работните активности на сите членови на спортската организација и притоа да направи селекција кај поединци за извршување на зададените работни задачи, но исто така би требало да се одреди одговорно лице за зацртаните планови и активности.

Одговорноста што може да ја има еден спортски менаџер би се засновала кон тоа програмските активности да се пренасочат во конкретни работни задачи, каде што секој поединец во спортскиот колектив ќе ги знае своите задачи, обврски и одговорности. Гледано од конкретен аспект, улогата на спортскиот менаџер во една спортска организација или во делот на организирање на спортски настан оди во насока на тоа јасно и недвосмислено да ги дефинираат програмата и календарот на спортските натпревари, како и начинот на одигрување на спортските натпревари, понатака како да се постави целата таа организација на начин каде што секој детал и секој сегмент ќе бидат внимателно испланирани и поставени на свое место. Исто

така, работните задачи мора да бидат прецизно распределени но и со голема одговорност да бидат контролирани истите.

Што е тоа што би можело да биде вклучено во активностите на еден спортски менаџер при организација на спортски настан:

- 1) Организирање на спортските судии и делегати.
- 2) Поднесување пријава за безбедност на спортскиот настан од аспект на безбедност на учесниците.
- 3) Покана за медицинска заштита на учесниците во спортскиот настан.
- 4) Маркетинг - стратегија за опремување и уредување на спортските терени.

Факт е дека професијата спортски менаџер се повеќе и повеќе станува основен фактор или синоним за успех на една спортска организација, како и за успешен развој на спортот тие се движечката сила од која зависат спортските резултати.

## **Б. Кои вештини се потребни на спортските менаџери и зошто?**

За поуспешно функционирање на спортскиот менаџер неопходно е тој да поседува следните вештини (види подолу, Слика 10), и тоа:

### **1. Флексибилност (Фл)**

Спортските менаџери мора да покажат дека можат да извршуваат повеќе различни задачи за брз временски период, како и да земаат улоги кои вообичаено не би ги зеле. Кога се работи за спортските менаџери, тие честопати мораат да извршуваат работи што не се во описот на нивната работа. Како што во спортските тимови секој играч треба да го даде својот максимум така и во менаџерските тимови треба да се случува истото.

### **2. Организација на времето (ОВр)**

Во рамките на една спортската организација во текот на еден ден се случуваат многу активности, па оттаму спортските менаџери често мораат да извршуваат повеќе активности и задачи во еден ден од што е тоа можно, а за сето тоа да им успее мораат ефикасно и внимателно да го организираат своето време за реализација на дневните активности.

### **3. Организациски вештини (ОВе)**

Спортскиот менаџер не смее да биде неорганизиран. Доколку работи во тимот за евалуација на персоналот, во неговата рака би влегле безброј документи за кои подоцна ќе треба да има секундарен пристап. Доколку работи со буџетот, мора да се осигури дека сите бројки се целосно точни. Во извршниот дел мора да биде сигурен дека сите вработени се на соодветното работно место за да се осигури дека фановите ќе го имаат најдоброто искуство што е возможно.

### **4. Комуникациски вештини (Ков)**

Комуникациските вештини се потребни за секоја професија, меѓутоа за спортските менаџери оваа е многу значајно. Тие секојдневно се во контакт со медиумите, со спонзорите, со потенцијални инвеститори, со влијателни личности во спортот итн. Доколку нивните комуникациски вештини не се силни, овие средби можат да завршат без успех. Треба да знаат одлично да се изразат и понекогаш дипломатски да комуницираат со цел да се претстават што е можно подобро. Комуникациските вештини, исто така, се важни за односите во рамките на самиот менаџерски тим, соодветно да се искажат информациите за да не дојде до недоразбирања за улогата на секој човек во рамките на спортската организација.

### **5. Носење на компетентни одлуки (НКО)**

Работењето како спортски менаџер бара дефинирање на јасен став односно носење на решителни одлуки без оглед дали се работи за големи или мали одлуки кои би требало да се носат со голема брзина. Оваа треба да биде исто како што тоа го прават врвните спортисти кои во игра носат брзи одлуки, така би требало и спортските менаџери да бидат способни да размислуваат брзо, правилно да ја проценат ситуацијата, да ги анализираат опциите за избор на оптимална стратегија и да ја соопштат одлуката до сите засегнати страни. За да може да ги носи одлуките, спортскиот менаџер мораат да бидат во тек со тековните настани.

## 6. Лидерство (Ли)

Лидерството е мотивирање група луѓе да дејствуваат со цел да постигнат заедничка цел. Спортските менаџери мора да се способни да дејствуваат врз останатите со цел да ја постигнат својата визија, тие исто така треба да се спремни да соработуваат со лидерите на други спортски организации за да можат да градат сојузи, да се соочуваат со конфликтни ситуации и да кординираат заеднички бизнис проекти наменети за развој на организацијата. Спортските менаџер би требало да се способени да соработува ефективно и ефикасно со другите спортски организации, со раководителите на професионалните спортски лиги, со владините агенции, како и да ги координираат политиките на националните и меѓународните спортски организации.

## 7. Етика (Ет)

Спортските менаџери мора да имаат високи етичко-морални вредности, тие можат да им помогнат на своите клиенти во носење на правилни одлуки, а со тоа и да избегнат скандали кои би можеле да влијаат негативно на нивната професионална кариера.

## 8. Креативност (Кр)

Спортските менаџери имаат потреба од креативност поради тоа што секогаш мора да пронајдат нови и интересни начини за да го промовираат својот спортски тим, исто така, треба да се креативни во носењето одлуки во спортската организација со цел за поуспешно функционирање на истата.

**Слика 10.** Сликвит приказ на вештини кои се потребни за функционирање на спортскиот менаџер



Успешни спортски менаџери се оние кои што умеат да ги решаваат конфликтите на културен и смирен начин, без да потпаднаат под туѓо влијание и да ги занемарат потребите на своите клиенти. Тие мора да бидат самоуверени, смирени, динамични и дружељубиви личности кои умеат да ги искористат своите способности кои ги поседуваат како можности за успех во својата работа.

## **В. Типови спортски менаџери**

Спортските науки кои се обидуваат да се наметнат во областа на спортски менаџмент разликуваат три типа на спортски менаџер (види подолу, Слика 11) и тоа:

- 1) Извршен спортски менаџер
- 2) Функционален спортски менаџер и
- 3) Оперативен спортски менаџер

**Слика 11.** Сликвит приказ на типови на спортски менаџер

Извршен спортски менаџер

Функционален спортски менаџер

Оперативен спортски менаџер

### **1. Извршен спортски менаџери**

Основната улога на извршниот спортски менаџер е да ја усогласува работата, процесите и функциите на ниво на целата спортска организација. Тој ги согледува сите процеси на спортската и деловната функција во единствен систем на организација, понатака анализира и донесува соодветни одлуки. Носењето на одлука претставува највисокиот креативен чин на еден извршен спортски менаџер. Исто така, директно учествува во планирањето на целата организација, развојот на човечките ресурси и контролата на постигнатите цели. Еднакво учествува во организацијата на организациските ресурси, а посебно во

креирањето на структурните претпоставки неопходни за постигнување на целите. Се занимава со цели како и со стратегии за постигнување на тие цели.

Извршните спортски менаџери од највисоко ниво се повеќе се насочени кон надворешното опкружување на спортските организации и спортот, а многу помалку кон внатрешното опкружување. Тие од надворешното опкружување извлекуваат суштински информации значајни за спортските активности бидејќи мора да имаат информации за сите движења во спортот, но исто така мора да ги знаат сите закани и можности што доаѓаат од околината, како и предностите и слабостите на конкурентите во спортот. Сите информации според посебен ред и одредена цел ги пренесуваат до својата спортска организација. Затоа на врвните менаџери, без разлика колку се способни, не им е лесно да ги предвидат, организираат и да ги водат сите активности за остварување на различните функции. Проблемите со кој се соочуваат извршните спортски менаџерите можат да ги на два начина: преку воспоставување на „двојна хиерархија“ или со формирање менаџерски тим.

Извршниот спортски менаџер може но и не мора да биде човек од спортот најзначајно е истиот да има познавања од спортот и да е насочен кон тренерите и спортистите, но и да има познавања од економија (финанси) и право (закони), па затоа постојат и такви примери каде што извршниот спортски менаџер е насочен кон бизнисот, финансиите и опкружувањата, додека за стручната област е ангажиран директор за спорт. Двојната хиерархија ги определува и поделбите на работата и одговорностите со ставање посебен акцент на едниот кој ја носи интегралната одговорност.

## **2. Функционален спортски менаџер**

Функционалните менаџери, кои во спортот го претставуваат средното ниво на менаџерската позиција, кои со децентрализација на работата и функциите во спортските организации, добиваат можност да одлучуваат и самостојно да ги водат работите за кои се задолжени. Работата на функционалниот менаџер е одредена од одделните области или функции на спортската организација. Тие го покриваат управувањето со процесите, задачите и организациските

структури или само еден дел од спортската организација, на пример: маркетингот, финансиите, објектите, администрацијата, сметководството и сл. Вакви работни позиции има се повеќе во спортските организации од најниско со до највисоко ниво во хиерахијата. Речиси сите сериозни спортски организации имаат најмалку три професионалци кои управуваат со одредени сегменти, како што е генералниот менаџер, маркетинг директор, директор за финансии.

Факт е дека функционалните менаџери во иднина ќе добиваат се посериозна улога во спортските организации. Развојот на спортот и остварувањето на спортските цели не може да се замисли без сериозно управување со одредените функции на спортската организација, кои заеднички дејствуваат и се поткрепа на спортот, а се однесуваат на маркетингот, финансиите, објектите и администрација.

### **3. Оперативен спортски менаџери**

Оперативните менаџери се спортски менаџери на првата линија на управувањето. Така се третирали од класичната поделба на раководните нивоа во секоја бизнис организација. Тие се најмногубројни и практично имаат најмало влијание. Сепак, овие луѓе претставуваат одлучувачки фактор за спортската функција. Прво мора да се каже дека покрај спортистите и спортските тренери главните производители на зацртаните резултати се оперативните спортски менаџери. Во исто време, тие треба да се третираат и како менаџери на оперативно ниво. Теоретичарите кои на спортските тренери гледаат само во рамките на спортската педагогија, ќе им биде тешко да ја прифатат оваа врска помеѓу оперативниот менаџер, спортистот и спортскиот тренер. Сепак ако се земе предвид реалната и претпоставената работа на спортските тренери, факт е дека тие се клучната категорија и структура на луѓе од управувачкиот механизам.

Како заклучок од сето предходно искажано може да се каже тоа дека иако спортскиот менаџмент се смета за релативно млада научна дисциплина, тоа претставува „сериозен економски потенцијал“ и според тоа спортската индустрија вработува значителен број луѓе од разни занимања кои имаат за цел што поуспешно менаџирање со спортските процеси.



Спортските менаџери во денешните спортски организации треба да се свесни за променливоста на мислењата и идеите. Современите спортски менаџери ќе мораат да развиваат и подобруваат одредени специфични карактеристики што произлегуваат од спецификите на самиот спорт или неговите филијали и спортски деловни функции, што ќе резултира со специјализирани спортски менаџери како на пример: менаџер за спортски настани, менаџер за маркетинг, менаџер за односи со јавност и сл. Работата на спортските менаџери е неопходна и таа е од големо значење за работењето на една спортска организација, тие се движечката сила во нејзиното работење, дури може и да се каже дека се исто толку важни колку и самите спортисти. Доколку некој сака да стане спортски менаџер треба да е запознаен со сите вештини и одговорности кои ги носи оваа професија. Работата на спортскиот менаџер не е воопшто лесна, нивните одлуки и постапки се од огромно значење за успешноста во спортот.

## **8. СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ**

Стратегискиот менаџмент вклучува анализа на позицијата на организацијата во компетитивната околина, како и насоката, целите и изборот на соодветна стратегија и употребата на своите уникатни и расположливи ресурси. Успехот на одредена спортска организација зависи од квалитетот на стратегиските одлуки. Може да се заклучи дека непрофитните организации се бавни во воведување на концептите на стратегиски менаџмент бидејќи спортот главно е турбулентен, навидум краткорочен со перформанси на терен и тактики што имаат тенденција да доминираат и да им го одвлечат вниманието на спортските менаџери од изборот што го прават при носењето одлуки во управувачкиот одбор. Во компетитивниот пазар, спортските менаџери мораат самите да се грижат за својата иднина преземајќи ризик во делот на сериозни анализи на пазарот, поставување јасна насока и креирање стратегија која е во согласност со можностите. Разбирањето на стратегискиот менаџмент и неговите принципи се од суштинско значење за сите идни спортски менаџери. Организационската структура е важна бидејќи дефинира каде вработените и волонтерите ќе се вклопат меѓусебно во однос на работните задачи, донесувањето одлуки, потребата за колаборација, нивоата на одговорност и механизмите за повратни информации. Пронаоѓањето на вистинската структура за спортската организација вклучува балансирање на потребата да се формализираат процедурите и негувањето на иновацијата и креативноста и истовремено овозможување адекватна контрола врз вработените и волонтерите без да и се наштети на мотивацијата на кадровскиот потенцијал.

### **А. Менаџмент на човечки ресурси**

Менаџментот на човечки ресурси во мејнстрим (анг. main stream) бизнис или спортските организации е крајно важен за да се осигура ефективна и задоволна работна сила. Но простата големина на некои спортски организации, како и тешкотиите во менаџирањето на микс од волонтери и платени работници во индустријата, менаџментот со човечки ресурси го прави комплексен проблем за спортските менаџери. Успешни спортски лиги, спортски клубови, спортски асоцијации, спортски

продавачи и спортски објекти имаат потреба од човечки ресурси, сеедно дали е тоа на спортскиот терен или надвор од него како во спортската администрација и спортската инфраструктура. Менаџментот на човечките ресурси не може да се раздвои од која било друга алатка за управување, како стратегиското планирање или менаџирањето на организациската култура и структура и претставува елемент кој сите во спортскиот бизнис мораат да го разберат за да бидат ефективни менаџери.

## 9. ЛИДЕРСТВО ВО СПОРТОТ, СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ И СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ЛИДЕРСТВОТО<sup>25</sup> е феномен односно процес што се случува во одредена група луѓе, при што другите (не)свесно избираат една индивидуа што ќе ги води. (Лазар Ѓуров, 2017).

ВОДСТВО<sup>26</sup> (наречено „лидерство“ (анг. Leadership) е процес на општествено влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел.

Лидерите или менаџерите на чело на спортските организации треба да се способни да влијаат на останатите за да ги следат нивните визији, да ги еманципираат останатите да се чувствуваат како дел од тим кој работи кон заедничка цел. Спортската индустрија се заснова на организации кои имаат лидери што се способни да соработуваат ефективно со други организации за да водат професионални лиги, да работат со владини агенции и да ги координираат политиките на меѓународните и националните спортски организации и останатите групи и сето тоа со цел да овозможат големи по обем спортски настани. Сите менаџери мора да разберат дека лидерските вештини може да се развиваат и може да се применуваат. Многу важна особина при носење на одлуките на лидерот е **прагматичноста**.

Авторите Пецино и Барбара ќе истакнат дека лидерството<sup>27</sup> е од фундаментално значење за ефикасноста на работните групи и за организациите на кои им припаѓаат (Baquero Pecino & Sánchez Santa-Bárbara, 2000:167-175).

Поради нивните карактеристики и разновидност, денешниот спорт, спортскиот менаџмент и спортските организации се плодни и се базирани врз основа на проучување на лидерските модели. Поконкретно кажано, глобализацијата, новите технологии, комуникацијата, економскиот и социјалниот тренд претставуваат предизвик за спортот, спортскиот менаџмент

---

<sup>25</sup> Лазар Ѓуров (2017). Лидер се раѓа или се создава, Интернет портал: Симбиотика.мк.

<sup>26</sup> Прочитано на интернет-страница: <https://mk.wikipedia.org/wiki/Водство>.

<sup>27</sup> Baquero Pecino, C. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del lead (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 16(2), pp. 167- 175.

и спортските организации<sup>28</sup> со нови лидерски улоги и функции (Burke & Cooper, 2006). Потребата за соочување со новите предизвици во глобализираниот свет бара од лидерите да прифатат комплексна улога која вклучува комбинирање на континуитетот со иновации, заснована на солидна основа за основање на општествените вредности, етичките принципи и практика за интегрирање на групи на професионалци од различни области, особено кога станува збор за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Во споредба со типично традиционално раководство, се јавуваат нови модели на лидерство кое е многу подинамично и е во чекор со реалноста. Така, гледаме други видови на лидерство, како на пример: трансформационен модел кој покажува позитивни корелации не само меѓу различните поединечни варијабли на лидерот (етика, емоционално управување, градење на знаење и сл.), но и со резултати на организациско ниво (подобри перформанси, повисоко задоволство на тимот).

Лидерство во спортот како резултат на групни процеси (групно учење) ја олеснува адаптацијата и работата на спортскиот тим во различни фази од развојот. Овој пристап е од суштинско значење за разбирање на раководството на спортскиот тим. Меѓу новите тенденции или модели во раководството на тимот, се следниве:

1. Моделот<sup>29</sup> на Хакман и Вагеман (Hackman & Wageman, 2005) кој се занимава со тимска обука. Тоа укажува како лидерите можат да влијаат врз учењето и развојот на спортскиот тим преку извршување на различни функции во секоја фаза од работата. На пример, во почетните фази, функцијата на мотивација ја добиваат членовите на спортскиот тим за подобро да се запознаат со стратегија за консултации за да се спроведуваат задачи, и во завршните фази, образованието, со цел да се стимулира групата да размислува.
2. Моделот<sup>30</sup> на Закаро, Хеинен и Шуфлер (Zaccaro, Heinen & Shuffler, 2009:83-111) ја воспоставува основата на

---

<sup>28</sup> Burke, R. J. & Cooper, C. (2006). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.

<sup>29</sup> Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management*

<sup>30</sup> Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). *Team leadership and team effectiveness*. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex*

тимското раководство за поврзување, интеграција и кохерентност меѓу членовите на тимот. Основната улога на лидерот, општото раководство и лидерство, се постигнува конкретно преку обука и развивање на вештини и способности на членовите на тимот.

3. Моделот<sup>31</sup> на Козловски, Ватола, Јесен, Ким и Ботеро (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim & Botero, 2009:113-155) или адаптивно, флексибилен и течен модел, кој се прилагодува на непредвидени услови на работното оптоварување, способностите на членовите на спортскиот тим и односите меѓу нив. Улогата на лидерот може да ротира меѓу членовите на спортскиот тим во зависност од околностите со што се создава со дистрибуирано раководство.

Кога се говори за ефективноста на работниот тим, во многу случаи се покажало дека постои позитивна врска помеѓу заедничкото раководство и ефикасноста на задачата во одредени контексти, како што се високиот менаџмент, непрофитните организации итн. Од тие причини во оваа книга ќе го претставам и споделам разбирањето на авторот Целма (**Celma 2004**) каде што тој говори за тоа дека новата улога на спортскиот менаџер треба да се заснова на еволуција која ги надминува строго техничките аспекти за да се постигне извршно или раководно ниво.

Во оваа смисла, авторот ги утврдува разликите во раководните стилови помеѓу традиционалното раководство и поновите форми на лидерство (види подолу, Табела 1).

---

*organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (p. 83–111). Routledge/Taylor & Francis Group.

<sup>31</sup> Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-155) (SIOP Frontiers Series). New York: Taylor & Francis Group.

**Табела 1.** Табеларен приказ на разликите во менаџерски стилови на раководење според авторот (Celma, 2004)

| <b>МЕНАЏЕРСКИ СТИЛОВИ</b>             |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|
| <b>Администрира</b>                   | Насочува, води             |
| <b>Продолжува да создава</b>          | Креира, трансформира       |
| <b>Дава нарачки на група</b>          | Води тим                   |
| <b>Ги пренесува техничките задачи</b> | Донесува промени           |
| <b>Контролира</b>                     | Иновира                    |
| <b>Структурно и круто</b>             | Флексибилно и имагинативно |
| <b>Методолошки</b>                    | Делегативно                |
| <b>Аналитички</b>                     | Визионерски                |

Како завршен коментар по однос на оваа тема е тоа дека има голема потреба од лидерство во спортскиот менаџмент со цел за подобрување на спортската организација во сите нејзини сегменти. Лидерот во делот на управувањето во спортот би требало да превзема одговорности за промена на кооперативниот однос во спортската институција.

Сите анализи укажуваат на тоа дека професионалниот однос и градењето лична доверба со вработените, особено во фаза на носење значајни одлуки, е основен фактор за успешен спортски менаџер односно лидер и дава можност за градење доверба и лојалноста на клиентите кон лидерот и обратно. Денес сосема нормално е да се запрашаме што се случува со спортот? Како во едно вакво време да се остане чесен и успешен. Во една пригода, при крајот на 19 век, го прашале господинот Семјуел Ленгхорн Клеменс познат како Марк Твен како е најлесно да се збогати човек, тој им одговорил многу кратко: „Чесно ако се мора, а нечесно ако се може“.

## 10. ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ И СПОРТСКИ МАРКЕТИНГ

Финансискиот менаџментот во спортот во себе ја вклучува употребата на сметководство и финансиските одлуки, како и процеси во релативно уникатен приходен и расходен систем во спортските организации. Многу е значајно за спортските менаџери да ги разберат финансиските принципи поврзани со приходите како што се: **приходи од продажба на влезници, приходи од продажба на брендирана спортска опрема, приходи од обложувањето, приходи од спонзорствата, приходи од правата за ТВ преноси, приходи од продажбата на сувенири од фан шоп, приходи од трансферите на спортистите, но исто така и приходите од државни субвенции и грантови.** Од една страна, спортските менаџери би било пожелно да имаат познавања за историјата на комерцијалниот развој на спортот, но од друга страна, спортските менаџери визионерски би требало да изнаоѓаат начини за идните финасиски проекции за спортот. Насоката во која се движи спортот денес во делот на акционерското огранизирање укажува на тоа дека е неопходна брза трансформација на спортот и негово котирање на светските берзи, ќе покаже дека со тоа ќе се намалува зависноста од задолжувањето на спортот од страна на јавниот сектор и ќе премине да се финасира од приватниот сектор.

### А. Што е спортски маркетинг

**Маркетинг** или **опазарување** е најширок термин во економската литература, кој се дефинира како деловна политика на претпријатието, но не како класичен систем, туку како посебен вид деловна политика. Маркетингот генерално претставува алатка за да се постават на пазарот спортските производи и услугите. Спортскиот маркетинг претставува аплицирање маркетинг концепти во спортските производи и услуги, како и рекламирање на неспортските производи преку асоцијации поврзани со спортот.

**Спортскиот маркетинг** може да се дефинира како деловна ориентација која се занимава со актуелни и потенцијални купувачи (посетители, претплатници на спортски канали, медиуми, спонзори, брокери итн.) кои се заинтересирани



за понудите на спортските организации, како и производи и услуги поврзани со спортот, со намера да ги постигнат своите долгорочни цели. Според Мулин, Харди и Сутон спортскиот маркетинг<sup>32</sup> е елемент на спортска промоција која вклучува широк спектар на сектори од спортската индустрија вклучувајќи ги и емитувањето, рекламирањето, социјалните медиуми, дигиталните платформи, продажбата на влезници и односите со заедницата (Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. 2014).

Како и останатите форми на маркетинг, така и спортскиот маркетинг се стреми да ги задоволи потребите и барањата на клиентите. Оваа се постигнува преку давање квалитетни спортски услуги и преку производи што се поврзани со спортот. Сепак, спортскиот маркетинг е различен од конвенционалниот маркетинг бидејќи ја има можноста да ја зголеми потрошувачката на неспортските производи и услуги преку спортските настани кои имаат голема популарност. Спортските организации во последните 30 години еволуираат кон професионални и менаџирани структури, па така истите успеваат да ги аплицираат бизнис принципите со цел да ги пласираат сопствените производи, како и да планираат своите операции и да ги менаџираат човечките ресурси и останатите аспекти на организациските активности во спортот. Единствената природа на спортските организации и варијацијата во мисиите и целите доведува до развојот на многу критериуми по кои се проценува учиниот на спортските организации.

Спортските менаџери треба да ги разберат организациските перформанси кои можат да бидат концептуализирани, анализирани и пренесени назад со цел да бидат употребени во индустријата. Постојат неколку фактори од околината кои имаат влијание врз маркетингот во спортот и начинот на кој функционираат спортските организации (види подолу, Слика 12), и тоа:

- 1) Глобализацијата
- 2) Владините политики
- 3) Професионализмот и
- 4) Технолошките напредоци

---

<sup>32</sup> Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). Sport Marketing, 4th Edition. Human Kinetics.

**Слика 12.** Сликвит приказ на факторите кои имаат влијание врз начинот на кој функционираат спортските организации



## 11. ЕТИКА ВО СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Менаџерите во спортот или спортските менаџери работат во високо етички области со социо-културни и економско-деловни практики, каде што има голем проток на финансии. Токму поради тоа, управувањето и менаџментот во спортот мора постојано да ги почитува и унапредува непишаните етичките аспекти во спортот, а особено во професионалниот. Професионалната етика, како и правата и обврските на спортските тренери и спортските менаџери потекнуваат од етичките принципи (разбирање на она што е фер), кои се темелот на значењето на олимпизмот. Моралот (фактичкото однесување кон потесен или поширок збир на етичките принципи) и личната филозофија на општествена одговорност на спортските менаџери подразбираат конкретни околности на место и време, како и личните и менаџерски вредности кон кои секој од нив се ориентира.

**Етиката по однос на сиромаштија и дискриминација** се проценува дека дури и во економско развиените општества **20 проценти (%)** од населението живее во сиромаштија. Податоците од релевантните државни институции укажуваат на тоа дека кај нас овој процент е многу повисок. Исто така, значајни делови од населението се ставени во ситуација на маргините на општеството или лична дискриминација (расна, национална, верска, сексуална основа, спречен пристапот до подобро платени работни места, спречено нивно унапредување и сл.) или сегрегација (главно, се занимаваат со периферни, валкани, ниско платени работни места, на пример, жените се главната сила во текстилната индустрија и сл.). Етиката во спортскиот менаџмент бара за сите припадници на социјално негирани или хендикепираните граѓани апсолутно еднаков пристап до спортот како би можеле да бидат корисници на спортските програми, но и да може да се вработени како професионалци или евентуално како волонтери во спортот.

**Етиката по однос на екологијата** на спортските активности може да предизвика загадување на животната средина, водата, воздухот, акумулација на отпад и бучава. Масовните спортски настани, патувањата, активности во националните паркови итн. може привремено или трајно да ги

загрозат природните ресурси (ливади, шуми, плажи, паркови итн.). Спортските менаџери во такви ситуации би требало да придонесат за спречување на загадувањето на животната средина. Управување со спортските објекти, исто така, вклучува и обврската за заштита на околното урбаното население од бучава (намалување на звучни ефекти, озвучување и слично во предложените нормални граници).

**Етиката по однос на заштита на потрошувачите** е насочена кон тоа конsumerизмот да е протест против лажните рекламирање и пакување, штетното производство и опасни производи и услуги. Во поширока бизнис смисла, на етички аспекти на управување со спортот често е манифестирана преку етички деформации, и како резултат на таа пракса доаѓа до убедувањето за бојкот од страна на учесниците, спортистите, родителите и спортската публика на одреден спортски настани.

**Етиката по однос на професионалниот спорт** е позната по богатиот арсенал на злоупотреби и компромиси, каде што непишано правило е намерното ширење шпекулации за дискредитација на спортскиот ривал, особено во очите на јавноста и пред фановите. Пристапот кон организирање кампањи, користење скандали на лична или семејна основа која имаат за цел да го нарушат имиџот на спортистот и психолошки да го дестабилизираат пред важните спортски натпреварувања.

Во светот на професионалниот бизнис постои нелојални трансфери кај професионалните спортисти со понижувачки финансиски услови како што е вметнување посредници „пирати“ кои имаат бенефити од добивката на трансферот на професионалниот спортист, понатаму, договорите не се почитуваат, има ненавремена исплата на договорените финансиски услови кои не ретко завршуваат со судски постапки пред арбитражните судови. Исто така, постојат примери на склучување договори за вработување на професионалните спортисти во истата сезона во два различни спортски клуба (оваа особено важи за фудбалот). Затоа може да се констатира дека етичкиот кодекс на професионалноста кај спортските менаџери се базира на четири етички принципи, и тоа:

**Принципот на почитување на учесниците во спортот** кој бара од спортскиот менаџер дејствување и

активности во правец на почитување на достоинството на сите учесници во професионалниот спорт. Основа на овој принцип е дека секој човек е вреден и достоин за почит. Постапувањето на овој начин значи дека спортските менаџери придонесуваат за тоа дека учесниците во спортот се повеќе или помалку достоини како личност во однос на други, врз основа на полот, возраста, местото на живеење, атлетските способности, бојата на кожата, сексуалната ориентација, религијата, политичките убедувања, социо - економскиот статус, брачната состојба и сл. Понатаму, спортските менаџери имаат одговорности за заштита и унапредување на правата на сите учесници во спортот, како и тоа дека спортските менаџери имаат посебна одговорност да ги почитуваат и да ги унапредуваат правата на учесниците во спортот кои се во ранлива и зависна положба и се помалку способни да ги заштитат сопствените права.

**Принципот на одговорност на спортски менаџер** ги содржи основните етички очекувања дека активностите на учесниците во спортот ќе бидат во корист како на општеството така и на самите учесници. Основа за примена на овој принцип е идејата за компетентност, како и одговорност за обука и управување (максимизирање на придобивките и минимизирање на ризиците за учесниците) од страна на спортските менаџери. Понатаму, спортските менаџери се должни да постапуваат во интерес на развојот на спортистите и другите учесници во спортот. Како и тоа дека спортските менаџери мора да ја прифатат одговорноста да работат и да соработуваат со други спортски менаџери и други професионалци кои се учесници во спортот.

**Интегритет во односите** значи дека од спортските менаџери се очекува да бидат искрени, љубезни и достоини за почит во односот и конверзацијата со другите во спортот. Овде е важна самосвеста и можноста на спортскиот менаџер за самокритика и оценување на самиот себе на односот што го гради кон другите учесници во спортот.

**Почитување на спортот** е принцип кој бара спортските менаџери да ги препознаат и да дејствуваат во насока на подобрување на вредностите во спортот, особено кога се говори за поединци - спортисти. Принципот на почитување во спортот

значи дека спортските менаџери да работат на подобрување и унапредување на наведените вредности поврзани со обука, менаџмент и вештини во спортот.

## **12. СПОНЗОРСТВО ВО СПОРТОТ И СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ**

Комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент во последните години стана една од најбрзо растечките области во маркетингот во спортот. Теоретски гледано, комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент денес претставуваат:

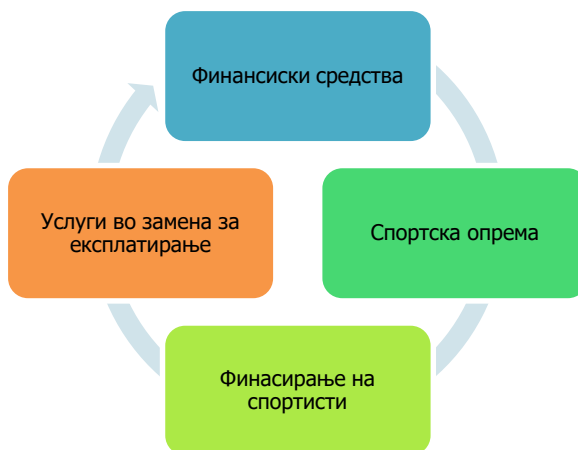
- 1) Ефективна маркетиншка алатка која му овозможува на спонзорот (донаторот) да ја зголеми свеста на потрошувачите за сопствениот бренд на пазарот, и
- 2) Маркетинг-стратегија за многу стопански субјекти, но исто така е ефикасен извор на приход за спортските клубови.

Факт е дека комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент е релативно нов феномен на овие простори, но, и покрај тоа, постојат примери на спонзорства кои имаат своја историја. Убеден сум дека не постои сомневање околу тоа дека комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент имаат брз развој особено во последната деценија од 20<sup>тиот</sup> век како во апсолутна смисла така и во однос на опсегот на активности што ги опфаќа.

Комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент (види подолу, Слика 13) може да се гледа како на долгорочна инвестиција на донаторот која може да биде во форма на:

- 1) Финансиски средства
- 2) Спортска опрема
- 3) Преземање или финансирање на некои спортисти и
- 4) Услуги во замена за можноста на експлоатирање на комерцијалниот потенцијал кој е поврзан со активноста на спортскиот субјект во кој се инвестира

**Слика 13.** Сликвит приказ на комерцијално спонзорство во спортскиот менаџмент



Едноставно кажано, комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент може да се дефинира како поддршка на спортот, спортистите, спортските организации, спортските настани од страна на стопански субјект и/или поединец, со цел да се постигне взаемна корист.

Зголемената конкуренција создаде потреба околу тоа компаниите да ги понудат своите производи и услуги во вид на реклами на пазарот, и за тоа во одделите за финансирање и контрола да добиваат повеќе финансиски средства кои понатаму ги инвестираат во вид на рекламирање во спортот. Стопанските субјекти често претпочитаат спонзорство во спортски маркетинг во однос на другите техники (како на пример, реклама, односи со јавноста, лична продажба и сл.) во остварувањето на деловните цели и планови. Голем број деловни компании преку комерцијалното спонзорирање во спортот (спортски клубови, спортски натпревари или спортисти) настојуваат преку своите производи и услуги да обезбедат и позитивен имиџ за себе и сопствената компанија. Преку зголемениот пораст на производи и услуги по пат на спонзорства во спортот, компанијата си обезбедува и со право очекува поголем прилив и употребна вредност на своите производи и услуги, кои таа ги има понудено на пазарот.



Главната причина за фаворизирање на комерцијалното спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент е во тоа што може за краток временски период одреден стопански субјект да изгради сопствен имиџ или пак да го подигне имиџот на сопствената компанија на едно повисоко ниво. Рангот на застапеност (види подолу, Слика 14) на формите на комерцијално спонзорство е:

- 1) Комерцијално спонзорство во спортските организации (спортски федерации, спортски здруженија и спортски клубови),
- 2) Комерцијално спонзорство на спортски настан (анг. Sport event), на пример: летни и зимски олимписки игри, светско и европско првенство, Лига на шампиони, Лига Европа, национални спортски натпреварувања, и
- 3) Комерцијално спонзорство во одреден спортист, на пример: во некоја спортска личност која е заштитен знак на некој брендиран производ.

**Слика 14.** Сликвит приказ на можностите за комерцијално спонзорство во спортот



Во продолжение на оваа книга би сакал како илустрација на комерцијално спонзорство во спортот односно во конкретниот случај фудбалот да ви ја прикажам табелата за 10<sup>те</sup> финасиски највредни спортски односно фудбалски договори на спортисти од 5<sup>те</sup> највлијателни фудбалски лиги во Европа (види подолу, Табела 2).

**Табела 2.** Листа на највредни комерцијални спонзорски договори на фудбалери во Европа изразена во валута евра

| <b>Р.Б</b> | <b>Спортист</b>    | <b>Држава</b> | <b>Фудбалски клуб</b>                     | <b>Спортски бренд</b> | <b>Договор</b> |
|------------|--------------------|---------------|---|-----------------------|----------------|
| <b>1</b>   | Кристијано Роналдо | Португалија   | Манчестер јунајтед, Реал Мадрид, Јувентус | Nike                  | <b>13.4 М</b>  |
| <b>2</b>   | Давид Бекам        | Англија       | Манчестер јунајтед, Реал Мадрид, ПСЖ      | Adidas                | <b>11.7 М</b>  |
| <b>3</b>   | Марио Балотели     | Италија       | Интер, Манчестер сити, Милан              | Puma                  | <b>6.9 М</b>   |
| <b>4</b>   | Герет Бејл         | Англија       | Тотенхем, Реал Мадрид                     | Adidas                | <b>5.5М</b>    |
| <b>5</b>   | Цеск Фабрегас      | Шпанија       | Арсенал, Барселона, Челси, Монако         | Puma                  | <b>5.34 М</b>  |
| <b>6</b>   | Месут Озил         | Германија     | Реал Мадрид, Арсенал                      | Adidas                | <b>4.9 М</b>   |
| <b>7</b>   | Лионел Меси        | Аргентина     | Барселона                                 | Adidas                | <b>3.34 М</b>  |
| <b>8</b>   | Сергио Агуеро      | Аргентина     | Манчестер сити                            | Puma                  | <b>2,0 М</b>   |
| <b>9</b>   | Вејн Руни          | Англија       | Манчестер јунајтед, Евертон               | Nike                  | <b>1.67 М</b>  |
| <b>10</b>  | Нејмар             | Бразил        | Барселона, ПСЖ                            | Nike                  | <b>1,0 М</b>   |

Спортот и спортските настани претставуваат идеална можност за добро рекламирање на одреден производ, иновативна идеја или деловна компанија во новиот милениум<sup>33</sup> (Анастасовски И. 2016:20-23).

Ако се погледнеме кон минатото, има еден податок кој говори дека во раните 40<sup>ти</sup> и 50<sup>ти</sup> години на минатиот век спонзорство во спортот скоро и да не постоело како еден вид маркетинг алатка за деловните компании. Тој тренд за среќа на

<sup>33</sup> Анастасовски, И. (2016). Спонзорство во спортот и спортски манифестации, Скопје: Стручен текст, Списание Кондиција, Факултет за физичко образование, спорт и здравје, број 5, УДК: 796.078(091), стр. 20-23.

спортот за време на последните две децении доживува експанзија и денес игра значајна улога во светот на бизнисот и маркетингот. Според податоците од 2003 година, глобалните спонзорства во спортот на пазарот достигнале ниво од **6.000.000.000 долари**, но според сите прогнози се очекува дека тој тренд да се движи прогресивно во нагорна линија (Marko Škorić 2011).

Авторот Херцег (Krešimir Herceg, 2014) наведува на тоа дека постојат одредени цели при планирање спонзорство во спортот и спортскиот менаџмент<sup>34</sup>, и тоа:

- 1) Директните цели на спонзорството во спорт и спортски менаџмент се насочени кон:
  - а) Зголемување на продажбата на спортскиот производ.
- 2) Индиректните цели на спонзорства во спорт и спортски менаџмент се насочени кон:
  - а) Создавање и зголемување на нивото на свеста кај компанијата или производ (бренд),
  - б) Градење имиџот на деловната компанија или производот (бренд),
  - в) Доближување до целниот пазар бидејќи тоа е единствен сет на „**psychographic**“ сегментација,
  - д) Диференцијација во однос на конкуренцијата, и
  - е) Односи во маркетинг.

Спонзорството игра доминантна улога во економскиот живот на многу спортски организации. За спонзорството во спортот од голема значајност е извор на финансиските средства кои се потребни за реализација на одредени спортски програми. Од една страна, на спортските организации спонзорирањето им ги обезбедува во голема мера потребните ресурси за планираните активности и планираните програми, додека, од друга страна, на сопствениците на спортските клубови и на спортистите им обезбедува значителен финансиски приходи и бенефити. За правни и физички лица (спонзори), спонзорството<sup>35</sup> се јавува како силна маркетиншка активност која има сила за зајакнување

---

<sup>34</sup> Krešimir Herceg, (2014). Sportski proizvod – srz sportske industrije, Zagreb: Interenet portal, Ekonomski portal novi pogled u svetu biznisa, objeven na 15.01.2014 god.

<sup>35</sup> Анастасовски, И. Нанев, Л. (2010). Спорт и право, Скопје: Книга, Факултет за физичка култура, Универзитетска печатница, Св. Климент Охридски, стр. 163-166.

на корпоративниот имиџ, промена на потрошувачките ставови и развивање на поблиска комуникација со постојните и потенцијалните клиенти (Анастасовски, И. Нанев, Л. 2010:163 - 166).

Во секој случај, секторите спонзорството во спорт како и спортскиот менаџмент, значително напредуваат во новиот милениум, при што ја имаат развиено функционалноста на маркетингот без кои современиот спорт денес не може да опстои. Во колективниот модел, раководството (лидерството) едноставно не е она што прават поединци раководители (лидери)<sup>36</sup>, тоа претставува процес на интеракција и дејствување или негувањето на односите и зголемена моќ која се јавува помеѓу целата консталација на заинтересираните страни (Laura Empson 2010:28).

#### **А. Примери на медиумски спонзорства во спорт**

Телевизијата, медиуми и ТВ правата имаат голема улога во историјата на Премиер лигата понатака (ПЛ). Кога Бордот на ПЛ одлучува да ги продаде телевизиските права на „**Sky**“ тоа било радикална одлука во светот на послувањето во фудбалот, која се покажала како многу позитивна и со големи финансиски бенефиции. Со текот на времето, се покажало дека стратегијата на „**Sky**“, била добра за фудбалот во Премиер лигата, а со самото тоа пораснала и гледаноста и интересот кај луѓето за фудбалот, при што со тоа се крева и цената на телевизиски права. Од тие причини, ПЛ ги продава телевизиските права колективно. Ова е контраст во однос на повеќето Европски лиги, вклучувајќи ги Шпанската Ла Лига и Италијанската Серија А, кои ги продаваа посебно, со што поголем дел од финансиите одат кај одреден број на најдобро рангираните неколку фудбалски клубови. Парите од приходите од ТВ права се делат на три дела, и тоа:

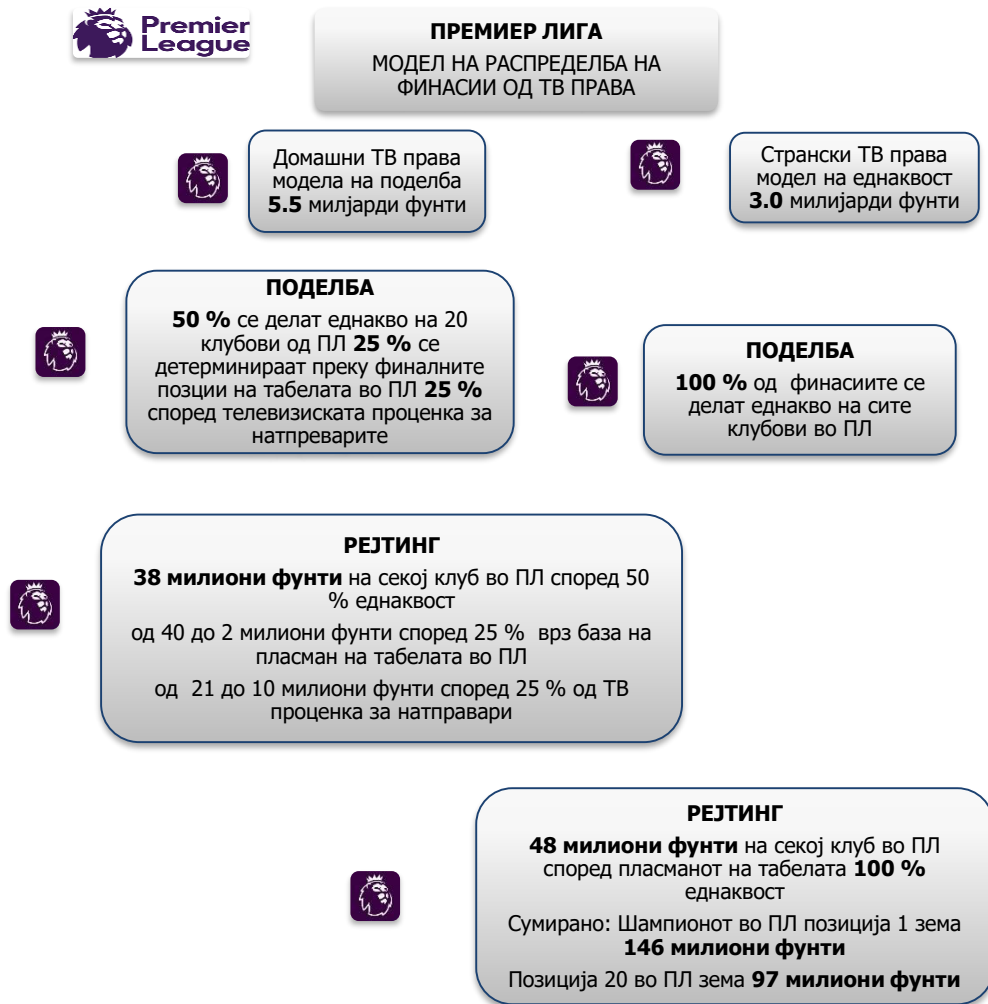
- 1) Една половина се дели подеднакво помеѓу фудбалските клубовите.
- 2) Четвртината се дели според местото на табелата, на пр. првиот добива 20 пати повеќе од последниот итн.
- 3) Последната четвртина се дели според оствареното место на фудбалскиот клубот на табелата, со што водечките клубови земаат поголем дел од финансиите. Додека

---

<sup>36</sup>Laura Empson, (2010). *Leading Professionals*, London: Internet: In Business winter, pp.28

приходот од преку океанските телевизиските права се дели подеднакво помеѓу 20<sup>те</sup> клубови, (види подолу, Слика 15).

**Слика 15.** Сликвит приказ на моделот на распределбата на финансиите од ТВ права во Премиер лига во Англија



Промовирано како „Најголемото Шоу на Земјата“ - Премиер лигата е најпопуларна и најмногу гледана лига во светот, следена од околу половина билион луѓе од 202 држави. Во Обединето Кралство и Ирска интернет сопствениците од **News Corporation** или од **Setanta Sports**, ги имаат правата да ги

пренесуваат натпреварите, додека во САД покриеноста е поделена помеѓу **Fox Soccer Chanel** и **Setanta Spors North America. News Corporation** понекогаш ги купува рекламните паноа со логото на **Fox Soccer Chanel**, кое го заменува она на **Sky**. Во Австралија **Fox Sports** (Australia), која е сопственост на **News Ltd**, пренесува повеќе од 5 натпревари според изборот на гледачите и повеќе од 9 фудбалски натпревари во секое дадено коло. Поради големиот интерес за гледање на натпреварите во Азија, особено во Кина каде натпреварите привлекуваат помеѓу 100 и 400 милиони гледачи, ПЛ финасиски ја поддржува „**Premier League Asia Trophy**“ во Хонг Конг 2017 на кој учество земаа 4 фудбалски екипи **WBA, Leicester, Crystal Palace** и **Liverpool**. Премиер лигата досега има организирано три предсезонски турнири, единствен орагнизиран турнир на Премиер лигата надвор од Англија. Во јули 2003 година, ФА купот на Премиер лига или наречен Азија куп се одржал во Малезија, каде се натпреварувале три фудбалски клубови од Премиер лига, и тоа: ФК Челси, (**Chelsea FC**) ФК Њукасл (**Newcastle United F.C.**) и ФК Бирмингем (**Birmingham City, FC**) како и репрезентацијата на Малезија.

Моментални спонзори на премиер лигата и официјални лиценцирани покровители се:

- 1) Lead partner - EA Sports
- 2) Official Bank - Barclays
- 3) Official Snack - Cadbury
- 4) Official Beer - Carling
- 5) Official Ball - Nike
- 6) Official Timekeeper – TAG Heuer
- 7) Official Licensee – Sporting ID
- 8) Official Licensee – Topps Direct

### **13. СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ НА СПОРТСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МОДЕРЕН СПОРТСКИ СИСТЕМ**

Целиот процес на менаџмент е невозможно да се одвои од спортската инфраструктура во која треба да функционира целиот спортски живот. Под спортска инфраструктура или спортски објекти се подразбираат објекти кои ги исполнуваат условите за одржување на еден или повеќе спортски настани или спортско натпреварување. Денес спортските настани претставуваат модерни театри, места на кои се одигруваат вистински спортски спектакли. Потребата за квалитетен менаџмент во спортот придонесува за зголемување на прометот не само во брендираните спортски магацини туку и во останатите магацини од други области, но исто така зголемен промет на туристичкиот и културниот сектор и други содржини без кои не може да се замисли една модерна спортска инфраструктура.

Менаџирањето во спортот претставува сложена организациска структура (види подолу, Слика 16), во која треба да се разберат законитостите за неговото функционирање. Менаџирањето со модерен спортски систем како треба да се насочи кон:

- 1) Унапредување на спортот и спортската организација,
- 2) Унапредување на спортскиот пазар,
- 3) Развојот на функции на менаџментот,
- 4) Основите на стратемиски менаџмент,
- 5) Развојот на младинска школа при спортски клуб,
- 6) Унапредување на стручните кадри за развој на спортот,
- 7) Професионалност при финансиите,
- 8) Развојот на спортска инфраструктура.**

**Слика 16.** Сликот приказ на насочувањето на менаџментот со модерен спортски систем



Една од најважните алки во менаџирањето со современ спортски систем се младинските школи, како основа за надградба на целокупниот спортски колектив. Спортскиот менаџмент би требало да ги предвидува движењата и тенденците на спортскиот развој и да ги планира општите услови за развој на младинските селекции.

Прв чекор во процесот на стратегиското планирање за еден модерен спортски систем е проценување на пазарот. Факт е дека спортот зависи пред се од спортистите, па потоа од гледачите - публиката, бројот на спортските настани како и од спонзорите - економијата. Пред да се пристапи кон процената на пазарот, важно е да се направи проценка на сопствените работни задачи и нивните цели. Мисијата може да се дефинира како термин со кој се идентификуваат сегашните и идните задачи на модерен спортски систем. Мисијата на модерниот спортски систем треба да се сфати како примарна цел. Мисијата дава јасна дефиниција што треба да се постигне и како најдобро да се оствари. Менаџментот на модерен спортски систем мора да ја одреди крајна цел, како и посебните цели кои би биле дел од активностите.

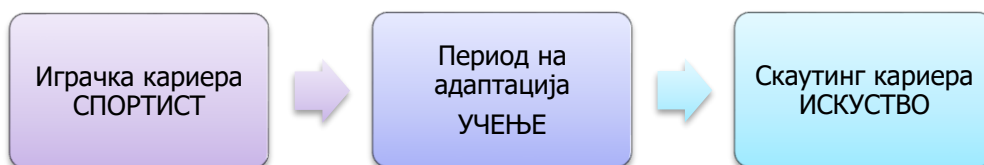


## 14. СКАУТИНГ СИСТЕМ (СПОРТИСТИТЕ И СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ)

Вашата спортска кариера не завршува тука. Време е да ја префрлите кариерата внатре во спортот.

Паралено со континуираниот раст и развој на спортот на едно глобално ниво, се одвива и притисокот врз него за постигнување повисоки цели и подобри резултати, па спрема тоа тој притисок станува се поголем. За да можат спортските клубови да се оддржуваат во спортската елита потребен им е акцент на глобалната евалуација на спортски таленти и однапред организирано скаутирање на младите таленти. Сето ова погоре кажано може да се објасни на следниот начин преку доживотно учење и менаџирање со кадрите во спортот (види подолу, Слика 17).

**Слика 17.** Сликвит приказ на доживотно учење и менаџирање со кадри во спортот



Кој е спектарот на доживотно учење, особено во делот на префрлање од спортската кариера како активен играч, во кариера на спортски скаутинг систем базирана на сопственото искуство, преку процес на адаптација на сопствените знаења. Системот на скаутинг нуди можност за подобрување на сопствените вештини вклучувајќи ги тука:

- 1) Четирите агли на развојот на професионален спортист
- 2) Анализа на конкурентскиот спортски клуб
- 3) Процена и анализа на индивидуални перформанси на спортистите
- 4) Пишување извештаи за анализа во спортот
- 5) Скаутинг подготовка пред самата игра

- 6) Користење податоци и надворешни ресурси
- 7) Разбирањето на тимските формации и тактики
- 8) Градење ефективна и успешна тимска заедница
- 9) Улогата на спортската академија во развојот на играчот
- 10) Спортски клубови - играчка структура
- 11) Улогата на спортските директори, главните тренери и скаутинг-тренерот во спортот
- 12) Улогата на агентите и скаутингот
- 13) Релациите на деловната заедница и спортот

Од голема важност за еден професионален спортски скаутинг е да воспостави рамнотежа односно баланс помеѓу спортскиот менаџмент и скаутинг системот со постојниот образовен систем, со цел за надградба на сопствените знаења, а притоа да се потпира на сопствените лични искуства што ги имаат стекнато како спортисти, особено во делот на играта, управувањето со играта, но и спортскиот тренинг, со што несомнено би придонеле за подигнување на спортот на едно повисоко ниво.

## **15. КОНЦЕПТ НА СОВРЕМЕНА СПОРТСКА ИНФРАКСТРУКТУРА**

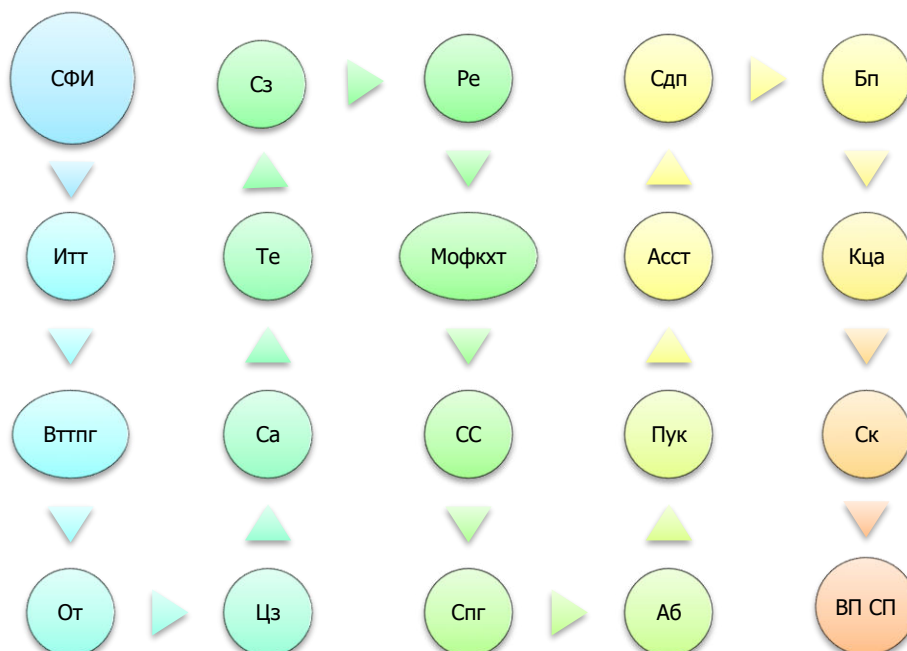
Како неопходност по однос на ова тема е тоа што, без претходно финансирање на спортот, особено во професионалниот спорт и промената на системот на управување во спортот, не може да се очекува да се достигне ниво за изградба на една модерна спортска инфраструктура и да се воспостават минимални егзистенцијални услови за воспоставување спортска професионалност. Факт е дека со поголемата индустријализацијата на спортот и примената на менаџмент и маркетинг во спортот, се дава можност на секој спортски клуб и секоја спортска организација да напредуваат и да се надградуваат, но исто така и да се модернизират во делот на управувањето и организираноста. Државите како Англија, Франција, Шпанија, Италија и сл. во кои постои јасно дефиниран систем на организација и финансирање во професионалниот спорт, имаат развиено модели и модалитети кои се прифатени од самите спортски асоцијации и спортски клубови. Ако начин на работа во спортот е професионален и со јасна визија, патот до успехот на секој спортски клуб или спортска организација е загарантиран, но исто така спортските клубови и спортските организации би требало да имаат претходно јасен и дефиниран спортски програм за работа (ова кај нас се уште е на ниво а импровизација).

Кога говориме за инфраструктурата, особено за онаа спортската, на прво место доаѓа изградба на современ спортски комплекс (центар) во зависност од целите на спортската асоцијација, спортскиот клуб и сл. Примарна цел на соодветен или современ спортски центар е професионална база за тренинзи или тренинг камп преку која ќе се создаваат идни врвни спортисти. Исто така, спортскиот комплекс во себе треба да содржи повеќе инфраструктурни елементи за да може да се нотира како современа спортска инфраструктура (види подолу, Слика 18). Тие елементи за изградба на современа спортска инфраструктура би можеле да бидат следни:

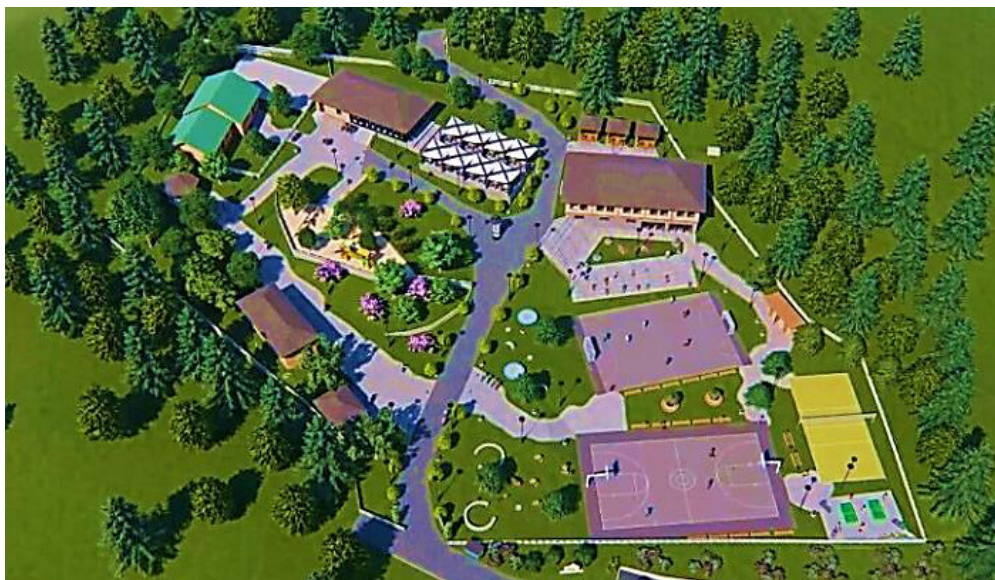
- 1) Идеални тревни терени (Итт),
- 2) Вештачки терен со трева од последна генерација (Вттпг),
- 3) Осветлени терени (От),
- 4) Централна зграда (Цз),

- 5) Сауна/и, спа-центар (Са),
- 6) Фитнес-сала/и (Те),
- 7) Сала за забава (Сз),
- 8) Ресторан/и (Ре),
- 9) Медицински оддел за физикална, кинези и хидротерапија (Мофкхт),
- 10) Сала за состаноци (Сс),
- 11) Сала за прием на гости (СПГ),
- 12) Административен блок (АБ),
- 13) Простории на управата на спортскиот клуб (Пук),
- 14) Апартаменти за спортистите и за стручниот тим (Асст),
- 15) Соба(и) за дневен престој (Сдп),
- 16) Безбедносна просторија (Бп),
- 17) Компјутерски центар за анализа (Кца),
- 18) Сопствена кујна, (Ск), и
- 19) Возен парк т.е. сопствен превоз (Вп Сп).

**Слика 18.** Сликвит приказ на неопходните инфраструктурни елементи за изградба на современа спортска инфраструктура



Онаа што е исто така од голема важност при планирање на современ спортски инфраструктурен центар е тоа дека секој потенцијален или реален инвеститор во спортот би требало континуирано да ги следи сите нови спортски трендови и да обезбедува континуиран развој на спортскиот центар.



## 16. ПРОФЕСИОНАЛНОСТ ВО СПОРТОТ И СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ

Резултатот претставува единствена мера за успех на еден професионалец или една професија, се друго е импровизација.

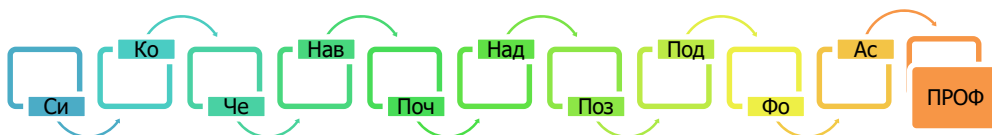
Професионалност како на работа така и на било кое друго место се дефинира преку самото однесување на индивидуата, таа професионалност е многу значајна за успехите во спортот, особено кога се говори за професионалниот (врвен) спорт. Професионалноста не се однесува само на позициите што ги дефинираме како професии кои пред се изискуваат високо образование и голема заработувачка, туку се однесува на сите професии и квалификации.

Професионалноста не е нешто што ќе се каже кога да се започне со работа или кога да се тргне на работа, туку напротив, тоа е нешто што доаѓа само по себе со текот на работата и извршувањето на работните задачи пред се одговорно и професионално. Може да се каже дека професионалноста е еден вид домашно воспитување, кое една личност ја дефинира како професионална во извршувањето на своите работни задачи. Професионалниот однос може да се стекне и на самото работно место, но сепак личноста е таа која го дефинира професионалниот однос со своето однесување и други вештини кои ги поседува една личност. Токму тоа, вештините го дефинираат еден поединец како професионалец, но сепак тоа чувство пред се би требало да го поседува секој од нас и да го применува при извршувањето на работните задачи. Ако така се постават работите тоа би било на одреден начин некоја гаранција за постигнување на личен успех на секој поединец на својата работна позиција. Во литературата постојат неколку елементи кои може да ја дефинираат една личност како професионалец при извршување на работните задачи (види подолу, Слика 19), и тоа:

- 1) **Сигурност** за да може луѓето да се чувствуваат сигурни со вас.
- 2) **Компетентност** дека вие сте таа личност за одредена работа позиција или т.н компетенции.
- 3) **Чесност** една од најважните особини кај секоја личност при професионалното однесување.

- 4) **Навременост** единствено личност со осет за навремено и точно исполнување на работните задачи се карактеризира како професионалец.
- 5) **Почит** пред се кон самиот себе, а потоа и кон сите други кои се дел од вашиот тим или со кои соработувате на деловен план.
- 6) **Надградување** е елемент кој највеќе ги охрабрува вашите вработени или соработници да бидат мотивирани за извршување на работните задачи, па според тоа секогаш бидете подготвени за надградување при успешно завршени работни задачи.
- 7) **Позитивност** бидете позитивни и оптимистички определни кон работата на тој начин ќе ги мотивирате другите, никој од вработените и соработниците не сака песимистична личност.
- 8) **Поддршка** секогаш при извршување на задачите на вашите соработници поддржете ги и тоа дозволете им на другите да научат од вас.
- 9) **Фокус** секогаш да имате јасен фокус кон работните обврски и да сте максимално сконцентрирани кога ги извршувате работните обврски, и
- 10) **Активно слушање** е сегмент кој е неопходен за еден професионалец, добро да се запомни дека луѓето сакаат да бидат ислушна при своето искажување за работата и исто така разбрани во тоа што го кажуваат.

**Слика 19.** Сликвит приказ на неколку особини кога станува збор за професионалност при извршување на работните задачи



Во теоријата професија менаџер всушност означува тоа дека целосниот труд и капацитетот се согледуваат во постигнувањето на спортскиот резултат кој е мерка за квалитетот при процесот на менаџирање преку персоналните карактеристики на една личност. Секогаш кога се пристапува кон работата професионално, постои можност за подобро градење на доверба кај вработените и луѓето со кои соработувате, со што истите многу повеќе ќе веруваат и ќе почитуваат еден професионалец во спорт, а при тоа секој професионалец во спорт ги унапредува сопствената компетентност и го јача угледот и авторитетот кон вработените и соработниците.

Покрај другото, професионалноста зависи од социјално-економската ситуација во едно општество, односно ако таа ситуација е стабилна многу лесно тоа се одразува на спортот кој при тоа генерира спортски резултати лесен пат за градење на професионален однос во спортот, и обратно ако таа ситуацијата е нестабилна и неповолна на ист таков начин се одразува во спортот и со тоа го отежнува патот за еден професионален однос во спортот. Во овој сегмент може да се истакне дека постојат одредени недостатоци во законски регулативи во спортот во делот на неговата професионалност.

Во спортот не постои правило дека нешто треба да се направи на еден посебен начин и дека само на тој начин може да се постигне успех, при тоа голема улога игра креативноста на спортскиот менаџер. Ексклузивноста на еден пристап во спортот, а особено професионалниот кој би бил на едно високо ниво, може да биде добар показател за успешни спортски резултати во новиот модерен професионален спорт.

Како за резиме од оваа тема може да се каже дека имплементацијата и адаптацијата на искуствата од другите земји може да бидат успешни и да се земаат предвид само со почитувањето на нашите социолошки и културни карактеристики, климата, обичаите, условите, начинот на живот и системот на работа во одреден спортски клуб. Значајно е да се знае дека клучот за успех во професионалниот спорт лежи во **ПРОФЕСИОНАЛНОСТА.**



## 17. СПОРТСКИ ПРОИЗВОД-ЈАДРОТО НА СПОРТСКАТА ИНДУСТРИЈА

Спортскиот производ во најширока смисла на зборот и неговото користење денес е еден од позначајните начини на производство и репродукција во општествениот живот.

Професионалниот спорт на тој начин почнува со експлоатација на човечките ресурси во нивната најразвиена и најсовершена организирана форма чија придобивка станува неизбежна во материјален, вредносен, како и културен, естетски и етички поглед, кој мора да се верификува преку пазарот на трудот, слично како во останатите делови на економското дејствување.

Бојд и Вокер го опишуваат производот<sup>37</sup> како „нешто што одговара на потребата или желбата во однос на употребата“ (Harper W. Boyd & Orville C. Walker, 1990:82). Авторите велат дека производот е решение за проблемот, со тоа што неговото купување ја осигурува користа. Што значи дека потрошувачите купуваат корист, а не производ (види подолу, Слика 20).

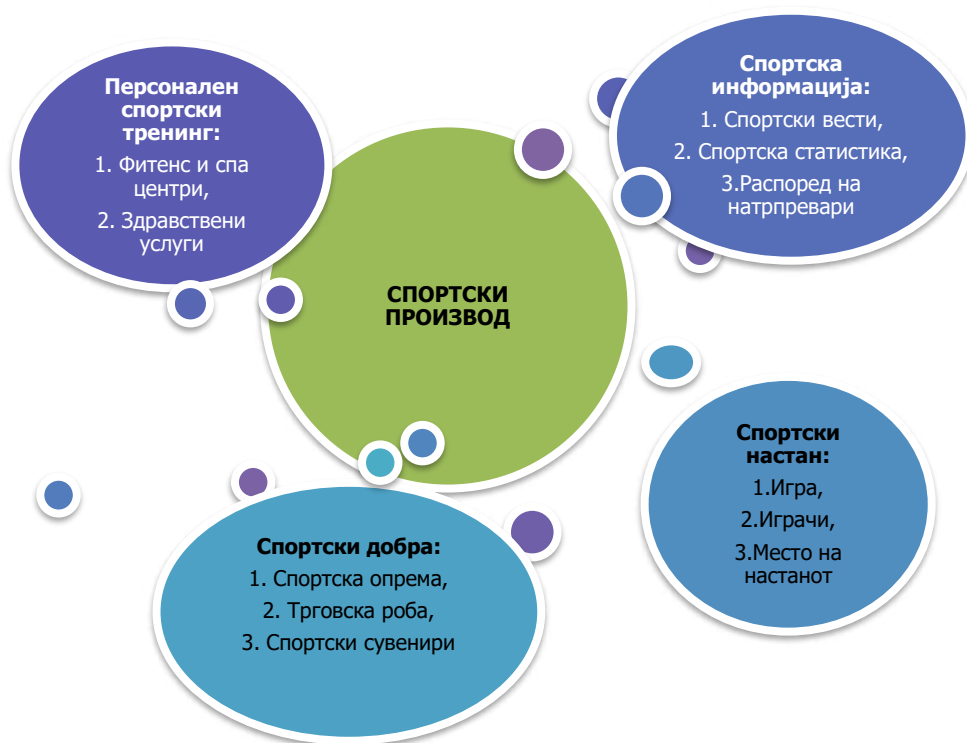
Според Гебер и Нел производот<sup>38</sup> е суштината на спортската индустрија. Спортските производи можат да бидат исклучително разновидни и сложени, што е очигледно кога се размислува за разни видови спортски производи (Geber & Nel, C. 2004:79). Следува нивниот приказ за спортскиот производ.

---

<sup>37</sup>Harper W. Boyd & Orville C. Walker. (1990). Marketing Management: A Strategic Approach, Irwin, pp. 82.

<sup>38</sup>Gerber – Nel, C. (2004). Determination of the brand equity, University of South Africa, pp. 79.

**Слика 20.** Сликвит приказ на спортски производ



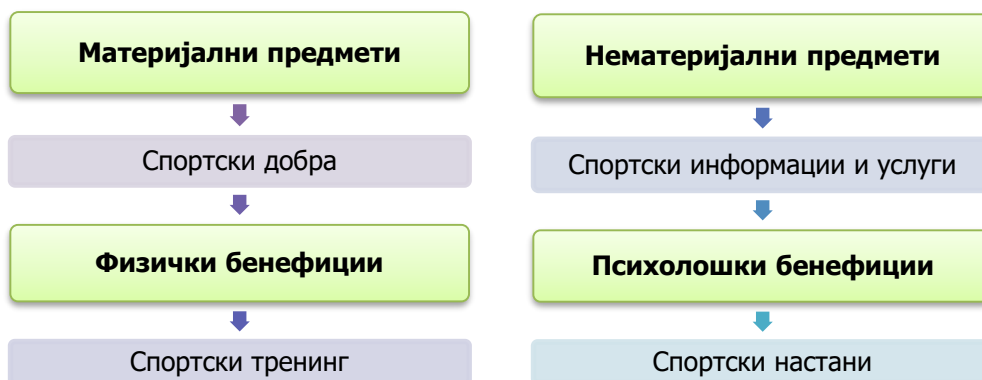
Како што може да се види од приказот погоре, спортските производи можат да бидат:

- 1) **Спортски настани**, примарниот производ на спортската индустрија е спортски настан. Спортските настани се однесуваат на спортските натпревари потребни за производство на сите сродни спортски производи и се состојат од три компоненти: игри, играчи и спортски арени.
- 2) **Спортски производи**, се однесуваат на материјалните производи кои се произведуваат, дистрибуираат и купуваат во спортската индустрија. Тие вклучуваат спортска опрема, трговска стока и разни спортски сувенири, на пример: книги за спортски клуб, шалови, привезоци, налепници и се друго што е поврзано со спортскиот клуб.
- 3) **Персонален спортски тренинг**, ги вклучува производите што се произведуваат за да ги користат учесниците во спортот на сите нивоа. Примери се фитнес и спа-центрите и здравствените услуги.

- 4) **Спортски информации**, овие производи ги снабдуваат потрошувачите со спортските вести, статистики на разни спортски натпревари, различни спортски приказни. Тие, исто така, може да вклучуваат едукативни материјали.

Спортските производи<sup>39</sup> (види подолу, Слика 21), можат да се рангираат од аспект на материјални предмети, како што се: **спортски маици, спортски капи, спортски шалови, спортски сувенири и друго**, до нематеријални предмети, како што се: **часови по спортска активност, фитнес, аеробик или пилатес**. Опсегот на спортските објекти е прикажан на следната илустрација која покажува нематеријални производи (часови по тенис) и материјални производи (тениски рекети). Другите производи не се ниту материјални ниту нематеријални, но тие им даваат можност на потрошувачите за физички бенефиции (бодибилдинг) и психолошки бенефиции (посети на спортски настани), (Krešimir Herceg, 2014).

**Слика 21.** Сливовит приказ на спортските производи



<sup>39</sup>Krešimir Herceg, (2014). Sportski proizvod – srz sportske industrije, Zagreb: Interenet portal, Ekonomski portal novi pogled u svetu biznisa, objeven na 15.01.2014 god.

## **18. СПОРТОТ, СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ И ПАЗАРОТ НА КАПИТАЛОТ**

Пазарот на капитал (анг. Capital market) претставува збир на односите помеѓу понудата и побарувачката на долгорочни хартии од вредност. Преку пазарот на капитал доаѓа до размена на паричните средства од оние што ги имаат на оние на кои им се потребни, при што корисниците на средствата им плаќаат одреден надомест на позајмувачите во вид на камата (што ја добиваат сопствениците на обврзниците), дивиденда (што ја добиваат сопствениците на акциите) или слични исплати, како што е капиталната добивка, која одговара на разликата меѓу продажната и куповната цена на хартиите од вредност.

При разгледување на релациите и поврзаноста на спортот со спортскиот менаџмент или управување во спортот и пласманот на капиталот, мора да се нагласи дека акцентот во најголем степен се дава на професионалниот спорт, кој денес е од голема важност за капиталот и неговото движење. Факт е тоа дека професионалниот спорт е добра можност за пласман на капиталот.

Сепак, професионалниот спорт претставува исклучително значаен сегмент особено од економска смисла на внатрешната структура на физичката култура. Во контекст на оваа прашање, едно е кога се говори за професионалниот (некои го нарекуваат врвен) спорт, каде што капиталот си го наоѓа своето место и на одреден начин самиот спорт е интересен за пласман на капиталот, што доведува до стекнување профити за одредени групи на деловни компании или одредени поединци кои имаат свои позиции во општество. Целта на секој деловен субјект или деловен поединец кој го пласира сопствениот капитал во професионалниот спорт, пред се е можноста за заработувачка, но и обезбедување на сопствената позиција, статус и престиж во самото општество. Секој оној што има одредени предиспозиции, способности и вештини, и воедно сака да се занимава со менаџирање во професионалниот спорт, влегува во специфични општествено-економски односи, кои имаат значење од егзистенцијален карактер. Во таа смисла на зборот, оваа активност станува професионална, развиена и општествено втемелена дејност, како регулаторна во општествената

формација. Од аспект на корист и задоволување на човековите потреби, резултатот на таквата професионална активност би требало да манифестира еден вид културен производ кој би имал карактер на забава, разонода, спектакл и сл. Но денес, за жал, секој оној што сака да биде дел од спортот како престижна дејност ќе мора да го плати тоа, односно да издвои соодветна количина на парични средства за да биде дел од еден спортски настан, ова пред сè оваа се оденсува на професионалниот спорт.

Во основа, поради различностите, мораме да тргнеме од следното: клучен елемент на професионалниот спортот е резултатот и спортското натпреварување, и тука нема простор за компромиси, додека од една страна луѓето имаат интерес да се занимаваат со различни видови спортски или рекреативни активности, како што се: трчање, пливање или планинарење, со единствена цел за одржување на сопственото здравје и за одржување на психофизичкиот интегритет, како и за одржување на работната способност. Но од друга страна, постојат и такви активности што се изразуваат и манифестираат како врвен резултат кои се преточени во професионалност и како такви се нарекуваат врвно или елитно натпреварување и професионален спорт. Таквите активности изискуваат голема економска и финансиска моќ, како и силна професионална основа, особено од аспект на профитабилноста и општествениот престиж, како доминантни елементи за секоја деловна компанија или деловен поединец.

При врвни резултати во спортското натпреварување, каде што се бара висок степен на професионалност, постојат два сегмента. Првиот сегмент е деловност, и тоа:

- 1) Организирање и стартување (анг. Startup company) деловни субјекти.
- 2) Можност за добивка или профитабилност, и
- 3) Воспоставување деловни активности.

Додека вториот сегмент е профитот од страна на спортската публика и спортските поддржувачи кои мораат да го платат тоа преку разни форми на задоволство, и тоа:

- 1) Купување билети за спортски натпревари.
- 2) Купување спортски производи од омилените спортски клубови.
- 3) Купување спортски брендови.

- 4) Купување спортски сувенири и реквизити.
- 5) Купување прехранбени производи за време на спортски настан.

Професионалниот спорт на тој начин е под влијание на различни економско-социјални и културни категории и притоа се претвора во културен производ како елемент за забава, во кој преовладува економската логика на потрошувачката на финансиски средства, без оглед на тоа дали се работи за непосредна или посредна потрошувачка.

Професионалниот спорт денес е ново широко поле на различни економски интереси, тука пред се мислам на интересите за пазарот и пласманот на капиталот, експлоатирање на неговите ресурси, стекнување добивка и движење на капиталот. Од тој аспект, капиталот се пласира во разни профитабилни гранки во професионалниот спорт (во зависност од популарноста на спортот во одредени региони), без оглед дали се работи за национално или меѓународно ниво, секој спорт што е поставен на професионална основа привлекува особено внимание и предизвикува огромен интерес кај спортската публика и спортските поддржувачи како крајни потрошувачи и оние што непосредно учествуваат во спортската продукција и индустријализацијата.

Дека спортот особено оној професионалниот претставува нешто повеќе од повеќе од игра укажува и претставникот на компанијата „Мекинси“, Томас Нечер, кој во својата студија „Економски фактор во фудбалот“<sup>40</sup>, објаснува дека приходите во фудбалот се реализираат на неколку начини, и тоа:

- 1) Приходи од продажба на играчи (трансфер маркет).
- 2) Приходи од продадени влезници за натпревари (продажен маркетинг).
- 3) Приходи од продадена (брендирана со клупски обележја) спортска опрема.
- 4) Приходи од продажба на прехранбени, алкохолни и безалкохолни пијалаци.
- 5) Приходи од ТВ-права (медиумски маркет).

---

<sup>40</sup> Сторијата е прочитана на интернет страница на ден 12.8.2018.

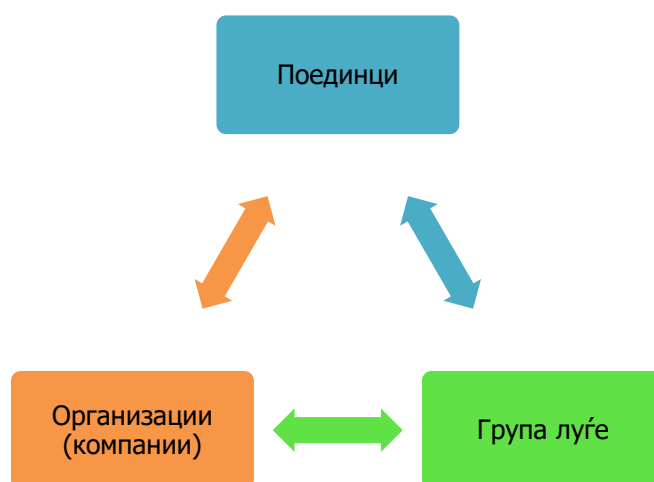
Студијата „Економски фактор во фудбалот“ има за цел да и покаже на јавноста дека во професионалниот фудбал не се профитира само со трансферот на скапи фудбалери. Студијата покажува дека германската Бундес лига е нешто повеќе од она што навистина се случува во областа на фудбалот, која остварува приходи од многу други дополнителни фудбалски и нефудбалски аспекти кои ги имаат на располагање. Позитивна страна на посочената студија е показателот колку навистина е голема вредноста на професионалниот фудбалски сектор во Германија и дека покрај успехот во фудбалот во Германија, се отвораат нови работните места, економијата се движи напред и има огромен финансискиот успех во буџетот на Германија.

Во изградбата и развојот на спортскиот пазар учествуваат непосредните учесници во спортот: спортисти, спортските тренери, спортските менаџери, спортската публика, како и средствата за јавно информирање. Во целиот овој систем медиумите играат значајна улога кон јакнење и промовирање на спортскиот пазар пред јавноста.

За спортот е од голема важност тој да се доближи до потрошувачите (види подолу, Слика 22), кои би можеле да бидат:

- 1) Поединци,
- 2) Група луѓе, и
- 3) Организации (компаниии).

**Слика 22.** Сликвит приказ на потрошувачите и спорт



Тоа би значело дека спортскиот пазар го одредуваат поединци и група луѓе, како и организации кај кои постои потреба од купување или продажба на производи, идеи, услуги, програма и други услуги што ги нуди спортот како таков.

Потрошувачкиот пазар од позиција на надворешното опкружување на индустријата го сочинуваат:

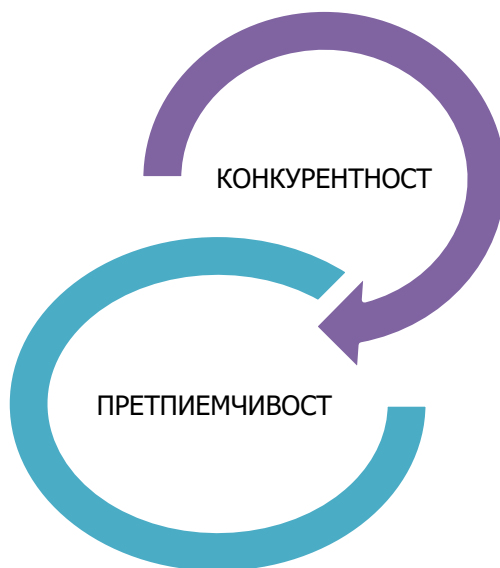
- 1) **Спортскиот аудиториум** – навивачи, гледачи, поддржувачи, приматели на спортските информации преку средствата за јавно информирање и сите други што имаат потреба за спортски производи од внатрешното опкружување на спортската индустрија.
- 2) **Компании за огласување и спонзори** – компании и поединци што имаат потреба за купување права на рекламни услуги, кои се наоѓаат во рацете на спортските организации, спортистите и организаторите на спортски настани.
- 3) **Средствата за јавно информирање** – компании што имаат потреба од купување на телевизиските права за пренос на спортските натпревари и права на реклами услуги.
- 4) **Трговија и производство** – компании што имаат потреба од купување на правата за производство и продажба на производи на лиценцирана спортска марка и нејзини делови, чие право го држи спортската организација, организаторот на спортскиот настан или самиот спортист.
- 5) **Маркетинг и менаџерски агенции** – компании или поединци што се јавуваат како посредници за купување на рекламните и лиценцните права, права за продажба на спортисти, производи, а многу често се јавуваат и како купувачи на ТВ-правата.
- 6) **Спортските организации** – друштва и клубови што имаат потреба за купување на спортистот поради засилување на своите екипи и поради резултат на тимот.



## 19. КОНКУРЕНТНОСТА И ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО СПОРТОТ

Поврзаноста на спортот со конкурентноста и претприемништво би можело да се опише на следниот начин: „Да се биде конкурентен во спортот, подразбира дека сте определени претприемачки, но во исто време и да дејствувате во согласност со спортските прописи и акти, т.е. да бидете лојална конкуренција“ (види подолу, Слика 23).

**Слика 23.** Сликвит приказ за конкурентност и претприемништво во спортот



**ПРЕТПРИЕМАЧ** во најкратка форма претставува личност која почнува нови работи и поседува исклучителни карактеристики што ретко кој друг ги има.

Констатација денес е тоа дека поради големата популарност на спортот, тој не покажува знаци на забавување или на заостанување, а тоа се должи на причините што професионалните спортски натпреварувања продолжуваат континуирано да се шират низ целиот свет. Паралелно со зголемувањето на конкуренцијата за добивање потпис на најдобрите светски спортски таленти, се интензивира и од голема важноста за победување на конкуренцијата во овој дел од бизнисот се глобалните спортски таленти. Сето оваа претставува можност за професионалниот спорт да се проширува и да добива

на нов интензитет, што од една страна е одличен систем за претприемништвото во спортот. Спортските клубови постојано бараат нови начини, можности и методи за откривање и евалуација на играчите, додека спортските клубови се трудат, се обидуваат, се борат да бидат конкурентни и да добијат предност кај конкурентните спортски клубови, со цел за подобра позиција на пазарот во спортот. Но и самите спортски клубови денес во светски рамки многу одговорно и конкурентно водат грижа за зголемување на сопствените претприемачки вештини.

Секој оној што има желба да се занимава со конкурентност и претприемништво во спортот мора да ги следи програмите за континуирано учење или обука за лиценцирање но да потсетам дека денес сите тие курсеви можат да се реализираат преку интернет и тие се наменети за доживотно учење и подобрување на сопствените менаџерски способности. Тоа би значело перманентна комуникација со деловната заедницата, коректен однос кон конкуренцијата, подобрување на сопствените вештини, изнаоѓање нови методи на комуникација и промоција во спортскиот пазар. Во спортот не постои правило дека одредена работа мора да биде реализирана само на еден одреден начин и дека тоа претставува единствениот начин да се постигне успех во работата. Конкурентноста подразбира и лојалност и законитост, таа е застапник на почитувањето на различностите. Токму затоа конкурентноста треба да ја поставиме на потребното ниво и преку неа да се покаже дека спортот не е само игра, туку дека тоа е комплексен систем кој има големи потенцијали од секој аспект.

## 20. ФИЛОЗОФИЈА НА ОРАГНИЗИРАЊЕ СПОРТСКА АКАДЕМИЈА

Организација и поседување на спортска академија не претстаува само игра, бизнис и тренинг, туку напротив според мое длабоко убедување тоа претставува своевидна филозофија на живеење и однесување, како и професионален однос кон зададените задачи преку систем **Квалитет пред Квантитет** (скратено КпК), кои имаат за цел да ни донесат бенефити од повеќе аспекти (финансики, резултатски, општествени, спортски, итн).

Во оваа книга ќе прикажам неколку практични совети како да градите и развивате филозофијата за спортска академија. Од тие причини ќе се обидам на краток, јасен и концизен начин да го елаборирам оваа подолу, и тоа:

**Прво:** Креирајте ја врска помеѓу првиот тим и академијата.

Една од повеќе значајни одговорности ќе биде, да се инсталираат потребните структури кои ќе овозможат поврзување на академијата со првиот тим. Единствено тоа ќе овозможи за секој спортист јасна патека (проодност во селектирањето) преку скаутинг во рамките на самата спортска академија. Како една од позитивни опции е воспоставување во академијата на Мониторинг (Скаутинг) Комитет кој би имал цел да го следи развојот на спортистите.

**Второ:** Поврзувајте ги точките.

Многу важен сегмент и предизвик е да се поврзат сите оддели во рамките на спортската академија, така што сите спортски експерти ќе бидат усогласени и ќе се стремат кон заедничка цел.

**Трето:** Воспоставување на систем Квалитетот пред квантитетот (**КпК**)

Единствено квалитетот носи успех. Затоа мора да се усогласат работните часови во денот и часовите кои треба да ги поминете во спортската академија. Но, тоа не значи дека вашето присуството во академијата секогаш би било продуктивно. Насоката кон начинот на размислување за квалитетот пред квантитетот или систем **КпК**. Задачите кои треба професионалната администација во академијата да ги испорача на

професионален план, мора да се мерат преку повратни циклуси и континуирано оценување на завршените задачи наспроти незавршените задачи.

**Четврто:** Од индивидуален до тимски пристап.

Значајна е промената на начинот на размислување од индивидуален до тимски пристап, веројатно ќе биде еден од најпредизвикувачките за секој поединец во академијата. Ако споредиме со индивидуалните спортови, тие секогаш се фокусирани на индивидуата, што на одреден начин значи подобар третман, со тоа и подобар квалитет. Во колективните спортови тимската работа е доминантна, но секогаш треба да се настојува индивидуата да ја насочувате кон тоа да се вклопи во генералната слика на академијата.

**Петто:** Спорт и едукација.

Не ги доведувајте во состојба родителите на спортистите да треба да избираат помеѓу неговиот или нејзиниот (машки/девојчиња) талент во спортската академија и нивните способност да учат, да се едуцираат и да се здобијат со диплома. Затоа во самата спортска академија мора да се нуди комбинирана патека **учење – тренинг - едукација**. Оваа е многу значајно поради тоа што родителите секогаш ќе дадат предност на делот на едукација, па според тоа понудите им патека со што ќе бидат задоволни за нивното дете.

**Шесто:** Побудите им ја љубовта кон спортот и играта.

Секогаш на спортистите во академијата нагласувајте им ја страста за играта и натпреравувањето како еден вид на лична цел. Одредени младинци секогаш ќе тежнеат кон тоа да станат професионални спортисти, како еден вид на професија во животот. Но вие сте должни да им наметнете на сите членови на академијата љубов кон спортот и играта. Настојувајте да ги инспирирате своите спортски тренери, како да го пренесат сопственото знаење со љубов и со уживање во спортот и играта, со тоа тие да можат да го пренесат тоа чувство кон своите спортисти.

## **Трета ГЛАВА**

# **СПОРТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

# **ЗАКОНОДАВСТВО**

### **1. ПОИМ НА СПОРТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ - СПОРТСКИ КЛУБ**

Генерално земено ОРГАНИЗАЦИЈА претставува субјект - како што е компанија, институција или здружение, што се состои од едно или повеќе лица и има кои има свои одредени цели. И покрај тоа што постојат повеќе видови на организации во оваа книга ќе се насочиме кон нашата цел а тоа е анализа на спортските организации. Организираноста во спорот и спортските организации (федерации, клубови и здруженија) е поденакво важно како и организирањето на еден општествен систем.

Основната цел на секоја спортска организација е обезбедување максимални услови гледано од секој аспект (спортски, безбедносен, финансиски, рекламен итн.) за организирање на спортските првенства, спортски настани (манифестации) спортски турнири зависно од рангот и нивото на натпреварувањето, но исто така е должна да води грижа за економските ефекти на деловен план, кога станува збор за професионалните спортови.

Под организација според домашните извори се подразбира секое здружение, фондација, сојуз, како и секој организационен облик на странска организација, како и друга форма на здружување, регистрирани согласно со одредбите на законот за здруженија и граѓани (види подолу, Слика 24).

Под поимот спортски организации се подразбира:

- 1) Спортски федерации (СФ),
- 2) Спортски сојузи (СС),
- 3) Спортски асоцијации (СА), и
- 4) Спортски клубови (СК).

**Слика 24.** Сливовит приказ на поимите за спортски организации



Според структурата на спортските организации како систем, подразбираат свои физички елементи и информативни врски кои го произведуваат нивното однесување. Ова е начинот на кој основните елементи на системот се организирани или меѓусебно поврзани и зависни. Во реалните спортски системи - организации, структурата се состои од неколку физички елементи и комплексна мрежа на информативни врски. Знаејќи ја оваа мрежа на елементи и информативни врски, спортската организација може да се управува како динамичен систем.

Идентификувањето на структурата на спортската организација започнува со анализа на протокот на субјектите и распределбата на човечките ресурси на различни физички елементи - организациски блокови и активности, оперативни погони кои нејзините основачи ги очекуваат за постигнување на предвидените цели.

Секоја спортска организација<sup>41</sup> има воспоставено сопствен систем на организирање и функционирање, тргнувајќи од својата основна база, преку спортските клубови, спортските здруженија, националните спортски организации, па до меѓународните спортски федерации и Меѓународниот олимписки комитет (Анастасовски, Нанев, Алексовска-Величковска, Стојаноска-Иванова, 2013:31).

Спортските клубови се основна клетка на спортското организирање. Во светската литература постојат повеќе дефиниции за спортски клуб. Така на пример, Спортскиот универзитет во Чикаго<sup>42</sup>, спортскиот клуб го дефинира како

<sup>41</sup> Анастасовски, И. Нанев, Л. Алексовска-Величковска, Л. Стојноска-Иванова, Т. (2013). Спортот во општество (Предлози и ставови), Скопје: ФФОСЗ, Геострашеки Институт ГЛОБАЛ, Печати-Еуропа 92, стр.31

<sup>42</sup>University of Chicago, Department of Athletics and Physical Education Program web site: [athletics.uchicago.edu/campus/campus-clubsports.htm](http://athletics.uchicago.edu/campus/campus-clubsports.htm).

„регистрирана организација која на заинтересираните поединци или групи им обезбедува спортски програмски активности, рекреација или натпреварување, како и целосна рекреативна физичка активност“.

Истиот извор наведува дека целите на спортскиот клуб и спортската организација се:

- 1) Вклучување на заинтересираните поединци или групи во нови видови на активност.
- 2) Одржување и подорување на способноста на членовите.
- 3) Развивање на лидерските способности.
- 4) Обезбедување на членовите услови за развивање на позитивни меѓучовечки односи, и
- 5) Промовирање и почитување на различностите.

Општо познато е дека функционирањето на спортските организации е поврзано првенствено со финансиски средства кои се неопходни заради нивно функционирање, па според тоа, основа за градење на спортска организација е добра финансиска потпора, која ќе работи за постигнување на врвни спортски резултати. Вклопувајќи се во меѓународното спортско движење со амбиција во него да учествуваме и со спортски успеси, за нашиот македонски спорт сознанијата за групната динамика стануваат едни од базните начела за програмирање на работата на спортските организации (федерации, здруженија и клубови).

Во сегашните услови, каде интересите се доминантна категорија, често има препоставки дека се создаваат услови за да се побегне од одговорноста која што треба да биде стабилно хиерархиски поставена (а не колективно), т.е. стратификација, слоевитост, каде што доведува до нарушување на односите кај спортските организации.

Сепак, тоа не значи дека спортскиот клубот претставува невладина организација, односно неговата поврзаност со невладиниот сектор се пронаоѓа исклучиво во фактот дека државата не може да биде на било кој начин ниту основач, да членува и да биде дел од структурите на спортскиот клуб.

Во Олимписката повелба и статутите на сите меѓународни спортски организации се забрануваат било какво политичко влијание во областа на спортот. Кај нас постојат одредени

искуства кои говорат за формирање на одредени институции, каде што како основачи се јавуваат локалните структури и локалната власт или повисоки политички органи, кои на таквите институции им даваат надлежности за делување во спортските клубови, планирање, организирање, спроведување, следење и евиденција на спортските програми, што е во спортивност со меѓународните спортски акти. На овој начин политиката сака да има директно влијание, кое под закрилата на управување со објектите, спроведува спортски програми, земајќи притоа повремено или постојано буџетски средства кои можат да бидат насочени кон спортските организации.

Гледано теоретски спортските организации може да се делат на:

- 1) Локални спортски организации (ЛСО).
- 2) Регионални спортски организации (РСО), и
- 3) Национални спортски организации (НСО).

#### **А. Локални спортски организации (лсо)**

Оваа категорија на спортски организации се занимава со спорт на локално ниво. Во себе може да ги вклучува општинските лиги (вообичаени тимски спортови како фудбал, кошарка и др). Во секој случај, улогата на оваа спортска организација е да обезбеди структурирано тренирање, едукација, обука и натпреварување за спортисти на локално ниво. Локалната спортска организација (ЛСО) се грижи за спортистите во спорт преку обезбедување на спортски програми, почнувајќи од почетник спортисти со високи спортски перформанси.

ЛСО има свои надлежности, и тоа:

- 1) Ги води и управува општинските спортски лиги и натпреварувања.
- 2) Обезбедува структурирани можности за едукација и натпреварување на локално ниво.
- 3) Донесува програма за развој на спортот на локално ниво. и
- 4) Ги организира локалните спортски клубови и неговите спортисти и спортски тренери.



## **Б. Регионални спортски организации (рсо)**

Регионалните спортски организации (РСО) се автономни, непрофитни организации одговорни за регулирање на сите области и нивоа на учество на нивниот спорт во регионот и за управување со развојот на спортот низ целата област на која се протегаат. РСО е регионален глас во име на неговите спортски членки: спортски клубови, придружни членки за рекреација и едукација, спортисти во некои случаи, регионални спортисти.

РСО има свои надлежности и тоа:

- 1) Ги организира регионалните спортски тимови.
- 2) Организира регионални спортски натпревари.
- 3) Води грижа за финасиите кои се издаваат за регионална програма за помош на спортисти на избрани спортисти.

## **В. Национални спортски организации (нсо)**

Национална спортска организација (НСО) (понекогаш именувана и како Национална спортска федерација - НСФ) е национално тело за управување со даден спорт во секоја земја поодделно. Членовите на НСО се регионални и локални спортски организации и спортистките клубови со своите програми. Повеќето НСО се професионално управувани спортски организации денес, но постојат и оние кои работата на волонтерска основа.

НСО има свои надлежности и тоа:

- 1) Го управува и организира Националниот тим.
- 2) Ги организира национални натпревари и големи меѓународни настани.
- 3) Обезбедува финасирање за сопствениот спорт.
- 4) Селектира спортски тимови за сите меѓународни натпреварувања.
- 5) Овозможува целокупно управување со спортот, вклучувајќи номинации за во сопствениот спорт за финансирање, и
- 6) Организацијата може да има претставници на спортисти кои седат во Управниот одбор.

Законот посебно не ги дефинира спортските организации, но дава дефиниција за тоа што претставува организација, која согласно законот за спорт потребно е да извршува дејност спорт.

Меѓународните извори на спортско право по правило се меѓународните документи, кои се од значење за спортското право и можноста за нивна непосредна примена. Со оглед на нивната специфика меѓународните документи кои се донесени од страна на меѓународните спортски организации се задолжителни за спортските организации.

Во нив спаѓаат:

- 1) Меѓународната конвенција против допингот во спортот, усвоена на 19 октомври 2005 година.
- 2) Нордиска антидопинг конвенција од 1985 година.
- 3) Меѓународната конвенција против допингот во спортот подготвена од УНЕСКО.
- 4) Конвенција против допингот на Советот на Европа и Дополнителниот протокол на Конвенцијата против допингот на Советот на Европа.
- 5) Конвенција против допингот на Советот на Европа 7 усвоена во Стразбур, 16 ноември 1989 година.
- 6) Меѓународната конвенција против допингот во спортот усвоена 19 октомври 2005 година на Конференцијата во Париз на триесеттото Генерално заседание на УНЕСКО.
- 7) Акционен план на Европската унија за борба против дрогата од 2000-2004 година, донесен од страна на Советот на Европа.
- 8) Европската Повелба за спорт – усвоена од страна на Комитетот на министрите членки на Советот на Европа.
- 9) Европската повелба спорт за сите - усвоена од страна на Комитетот на министрите членки на Советот на Европа.
- 10) Декларација на ЕУ за специфичните карактеристики на спортот и социјалната функција на спортот во Европа.
- 11) Заклучоци на Првата конференција на ЕУ за спортот во кој е дефиниран Европски модел на спортот.

## **2. СИСТЕМ НА УТВРДУВАЊЕ НА ПРАВНИОТ СТАТУС НА СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Законот за здруженија и фондации, претставува само основа за правен легитимитет на организацијата и стекнување на статус на правно лице, со тоа што организациите се стекнуваат со својство на правно лице.

Иако по својата содржина, законот претставува, прв документ кој целосно ја регулира спортската материја, сепак постои реална потреба за негово подобрување.

Општиот интерес кој постои кај спортската јавност неминовно ја наметнува потребата од негово ревидирање и воспоставување на нов модерен пристап на организираност на сите спортски субјекти, кој би довел до развој и унапредување на спортот и постигнување на врвни резултати.

Спорт, во смисла на овој закон, е дејност која ги опфаќа сите форми на спортски активности на спортистите од сите возрасти, како и спортско-рекреативните активности на граѓаните.

Дејноста спорт ја вршат:

- 1) Спортските здруженија, и
- 2) Други правни лица во областа на спортот.

Под други правни лица, се сметаат:

- 1) Трговец-поединец, и
- 2) Трговско друштво регистрирано за вршење дејност спорт.

Особено е значајно прашањето за континуитетот на здружението, по основ на претходно настанатите права и обврски, па така законодавецот се обиде да даде целосен одговор на оваа прашање на начин што трговското друштво кое настанало со регистрирање од спортско здружение на граѓани во трговско друштво ги презема правата и обврските на спортското здружение и го задржува неговиот континуитет на остварените резултати (остварениот пласман, рангот и статусот во системот на натпревари) во рамките на Националната спортска федерација, на спортскиот клуб кој се регистрирал како трговско друштво, независно дали го задржува или го менува името.

Исто така, постои и обрска за Националната спортска федерација да му го признае континуитетот на остварениот

резултат на трговското друштво кое настанало со регистрирање од спортско здружение на граѓани во трговско друштво чиј е правен наследник.

Сосема друг е односот на државата кон објектите за спорт и инвентарот кои се во сопственост на државата или единиците на локалната самоуправа, и тие не можат да се вклучат во имотот на трговското друштво со регистрирање на спортското здружение на граѓани во трговско друштво.

Како организирана форма на субјекти кои можат да вршат дејност спорт законот ги предвидел следните правни субјекти и тоа: Националната спортска федерација може да врши дејност спорт ако:

- 1) Има организиран систем на натпревари и
- 2) Или е организирана согласно со одредбите законот.

Покрај овие надлежности Националната спортска федерација ги составува и се грижи за државните репрезентации. Со законот забрането е основање на повеќе од една Национална спортска организација. Во рамките на овој закон Македонскиот олимписки комитет има посебен статус.

Меѓународниот Олимписки Комитет (ИОК) е највисока спортска невладина асоцијација во која конститутивни членки се националните спортски федерации од олимписките спортови. МОК членува и ги застапува националните спортски федерации во Меѓународниот олимписки комитет.

Типични државни бенефиции се даночните олеснувања на приходите на организациите, даночно поттикнување за донаторите на организациите и олеснувања на ДДВ.

Организациите со дејност од јавен интерес од областа на спортот исто така можат да примаат субвенции или грантови, и да имаат преференцијален третман, секако при договорите со Владата. Како и да е добивањето на бенефити треба да биде поврзано со регулативите од законот, кои се однесуваат на организациите со дејност од јавен интерес.

**Прво**, најзначаен бенефит секако се даночните олеснувања. Тие може да бидат во различна форма и обично се достапни само за приходот кој е искористен за поддршка на цели

од јавен интерес. Следниве категории на приход може да бидат ослободени од даночење:

- 1) Приход од грантови, донации и членарини,
- 2) Приход од економски активности.
- 3) Приходи од инвестиции.
- 4) Даноци од недвижности.
- 5) Даноци од подароци, и
- 6) Данок на додадена вредност.

**Второ**, даночните поттикнувања за индивидуалците и корпорациите за донирање во организациите од јавен интерес, се круцијални за охрабрување на приватната филантропија во поддршка на активностите од јавен интерес. Како даночни поттикнувања може да се користат и формите на даночно кредитирање, или, уште поттипични се формите на даночни дедукции. Основно е дека даночните поттикнувања, кои се поврзани со статусот, се однесуваат единствено на организацијата од јавен интерес или за точно наведената активност од јавен интерес, во кој примателот е вклучен. Во Франција и Германија како за пример, допуштено е само на организациите од јавен интерес да примаат донации со даночни олеснувања.

**Трето**, државата може исто така да предвиди и други форми на поддршка на организациите од јавен интерес, вклучувајќи го следново:

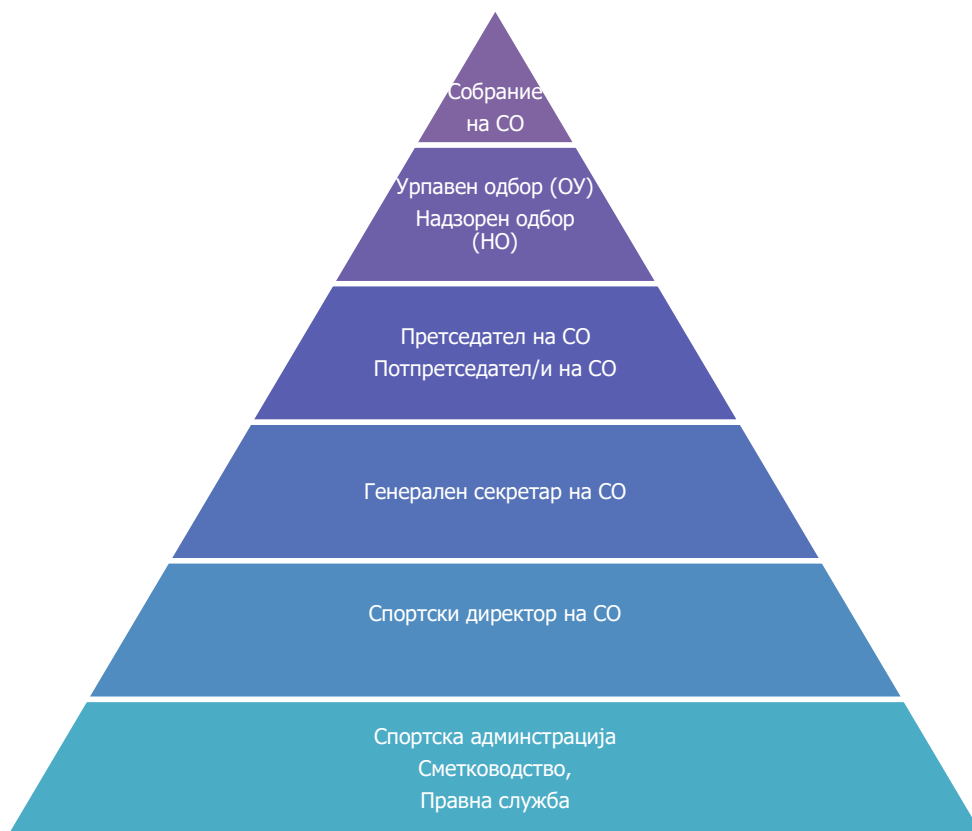
- 1) Повеќе извори на грантови, вклучувајќи ја Националната лотарија, која е способна дури и есклузивно и многу полесно да донира (Велика Британија).
- 2) Организациите од јавен интерес имаат право неограничено да ги користат плодовите од недвижностите кои се во државна или во сопственост на локалните самоуправи (Полска).
- 3) Корисниците на услуги од организациите од јавен интерес се ослободени од персоналниот данок за висината на вредноста на примената на услугата.

Спортската организација има своја базна организациона структура како што се Собрание, управан и надзорен одбор, претседател и потпретседател/и, како и помошни тела како и други функционални делови, кои зависат од потребата и

интензитетот на активностите. Имено, спортската организација може да има спортски директор, шеф на книговодство, правна служба и друго. Како помош во своето работење може да именува постојани и времени комисији, работни групи и тела.

Посматрано од организационен аспект организационата шема на една спортска организација може да изгледа вака, (види подолу, Слика 25).

**Слика 25.** Сликвит приказ на организационата шема на спортска организација

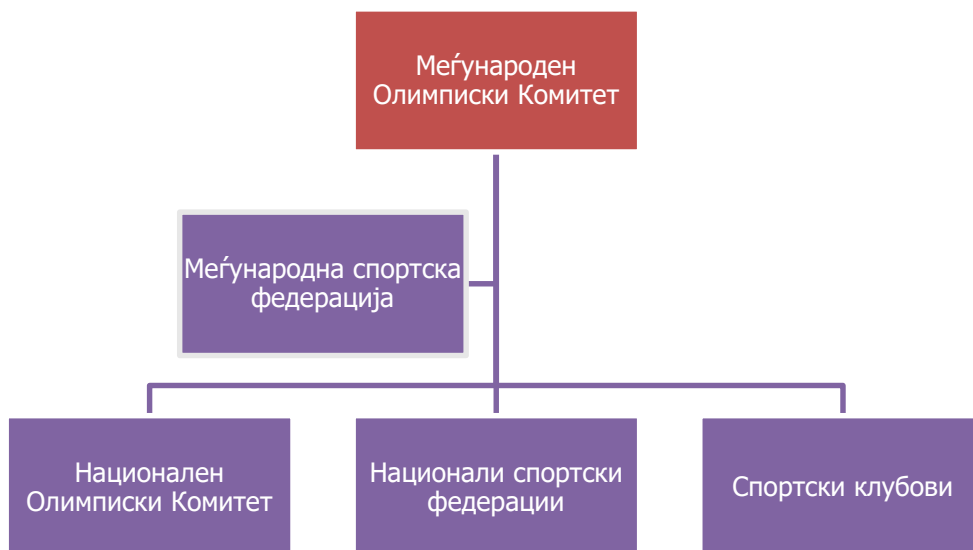


Анализирана организационата шема на една спортска организација, забележителна е едноставноста на неговата вредност, која говори дека во име на една цела спортска база во која се наоѓа целокупното членство, управното тело, органите и администрацијата, ги извршуваат програмските работни обрски,

и за својата работа и резултатите одговараат единствено пред својата спортска база, а тоа е собранието на спортската организација. Овој вид на одговорност, мора да биде воспоставен во сите спортски клубови, кои се регистрирани како невладини и непрофитни организации.

Чувството на одговорноста кон сопствената база кај нас целосно е заборавен или се избегнува, бидејќи се создава чувство дека поединецот или групата која раководи се поистоветува со спортската организација како лична сопственост (види подолу, Слика 26).

**Слика 26.** Сликвит приказ на организирање и здражување според овластување на спортскиот систем



Оваа шема зборува за начинот на кој спортските клубови, своите овластувања со здружувањето ги пренесуваат на повисоко организационо ниво, учествуваат во донесувањето на одлуките во националните спортски федерации, кои понатаму се здружуваат во националниот олимписки комитет, учествуваат во неговиот систем на одлучување и на тој начин го остваруваат своето членство и ги пренесуваат своите овластувања во меѓународните спортски федерации. Врз основа на вакавата организациона шема која што е присутна насекаде во свет, јасно се гледа дека преку спортскиот клуб и пренесувањето на

овластувањата можат да се остварат целите. Системот на донесување на одлуките во националниот олимписки комитет и во меѓународната спортска федерација, што на имперсивен начин покажува дека клубовите се база на целокупниот спорт т.е. директни учесници во креирањето на спортската и деловната политика во повисоките облици на организирање. Спортските клубови врз основа на ваквата шема делегираат свои претставници во повисоките форми на организираност.

На овој начин во целост се елиминира политичкото влијание, затоа што водењето на најеминентните спортски организации е препуштено на спортската база, препуштајќија во рацете на спортистите и спортските работници.



### **3. ЛЕГАЛЕН СТАТУС НА СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО МАКЕДОНИЈА**

Спорските организации својот правен статус го оставруваат со уписот во регистарот што го води Централниот регистар на Македонија, а согласно Законот за здруженија и фондации, кој претставува основа за правен легитимитет на организацијата и стекнување на статус на правно лице, а согласно Законот за спорт со кој се уредуваат условите и начинот на вршењето на дејноста спорт, стопанисувањето со објектите за спорт во сопственост на Македонија, како и други прашања од значење за спортот се стекнува со организација за вршење на дејност спорт.

Спорските организации се независни во управувањето, определувањето и остварувањето на целите и дејностите утврдени со нивниот статут во согласност со Уставот и закон, нивната работа е јавна и истата се остварува преку транспарентно објавување на статутите и другите акти на организацијата во согласност со статутот на организацијата.

Спортска организација можат да основаат физички и правни лица, и тоа најмалку пет основачи од кои тројца од основачите мора да имаат живеалиште или престојувалиште, односно седиште на територијата на Македонија.

Спортска организација се основа на основачко собрание, на кое се донесува акт за основање, програма, статут и се избираат органите на организација.

Заради стекнување на статус на правно лице и услови за упис во централниот регистар организацијата донесува акт за основање.

Актот за основање на организацијата содржи:

- 1) Име, седиште и адреса на здружението.
- 2) Име, адреса или седиште и единствен матичен број на основачите на здружението, и
- 3) Цели на здружението.

Актот за основање или негов дел може да се менува, ако за тоа има изречено волја на основачите додека трае процесот на регистрација. Еден од условите за стекнување на право на

упис во централниот регистар е донесување на Статут на спортската организација.

Согласно законот со статутот се уредуваат:

1. Името и седиштето.
2. Целите на здружението.
3. Дејностите со кои се остваруваат целите.
4. Начинот на одлучување за зачленување, исклучување и престанок на членувањето во здружението.
5. Правата, обврските и одговорностите на членовите.
6. Видот на органите и нивниот состав, начинот на избор и разрешување, траење на мандатот на членовите во органите и начинот на одлучување, застапувањето по закон.
7. Начинот на стекнување и располагање со средствата.
8. Начинот на донесување на финансиски и други извештаи.
9. Начинот на остварување на јавност и отчетност во работата.
10. Начинот на донесување, изменување и дополнување на статутот.
11. Начинот на одлучување за статусни промени и престанок на здружението;
12. Начинот на донесување на планови и програми.
13. Постапувањето со средствата и/или имотот во случај на престанок на здружението, и
14. Други прашања утврдени со закон.

Исто така со статутот на здружението/организацијата можат да се уредат и:

1. Знакот и симболот на здружението.
2. Внатрешните организациони форми (подружници, ограноци и слично), ако ги има.
3. Начинот на донесување на другите акти.
4. Судир на интереси.
5. Начин на разрешување на спорни прашања, и
6. Други прашања од значење за работата на здружението.

Во својата внатрешна структура, спрема Статутот кој претставува предмет на договор, спортската организација/ клубот мора да ги има следните органи:

1. Собрание, кој е највисок орган на здружението и го сочинуваат сите членови, кои што покажале желба за активно учество во работата на спортската организација. Со статутот може да се определи начинот на претставување на членовите на здружението во собранието на здружението, преку свои избрани претставници.
2. Управен/Извршен одбор – избран од страна на собранието.
3. Надзорен одбор кој го избира собранието со прецизно дефинирани надлежности.
4. Претседател.
5. Еден или повеќе потпретседатели, и
6. Генерален секретар/директор.
  - а. Собранието како највисок орган на управување:
    1. Донесува статут, програма и други акти.
    2. Усвојува годишен извештај за работа и финансиски извештај и го објавува на својата веб страница.
    3. Доставува финансиски извештај до надлежниот орган на државната управа, односно до органот на општините, општините во градот Скопје и градот Скопје во случаите кога користи средства од буџетот на Македонија, односно буџетите на единиците на локалната самоуправа.
    4. Одлучува за промена на целта на здружението.
    5. Одлучува за внатрешната организација и организационите форми на органите на здружението.
    6. Избира и разрешува членови на органите.
    7. Одлучува за статусните измени на здружението.
    8. Одлучува за престанок на здружението со двотретинско мнозинство гласови од сите членови на здружението, и
    9. Врши и други работи во согласност со статутот и актите на здружението.

Собранието работи на седници одржува седница најмалку еднаш годишно, а со статутот на здружението може да се определи и рок пократок од една година за одржување на седница. Вонредна седница на собранието може да се одржи по писмено барање од една третина од членовите на здружението, и се одржува најдоцна во рок од 30 дена од денот на поднесувањето на барањето за одржување. Начинот на свикнување на собранието, работата и донесувањето на одлуките

и одлучувањето без присуство, се уредуваат со статутот на здружението.

Здружението има едно или повеќе лица овластени за застапување на здружението избран, односно именуван на начин утврден со статутот. Застапник на здружението може да биде деловно способно физичко лице кое има живеалиште или престојувалиште на територијата на Македонија во согласност со закон. Правата и обврските застапникот на здружението ги врши во согласност со закон, статутот и актите на здружението.

Покрај погоре наведените тела и органи спортската организација/клубот може да има и други помошни тела како и други функционални делови, кои зависат од потребата и интензитетот на активностите.

Имено, спортскиот клуб може да има спортски директор, шеф на стручниот штаб, шеф на книговодство, правна служба. Како помош во своето работење клубското раководство може да именува постојани и времени комисији, работни групи и тела.

## 4. СПОРТСКО ЗАКОНОДАВСТВО

Спортските организации во Македонија кои претежно се во форма на граѓански здруженија, нивните обврски произлегуваат од уставните одреби за слобода на здружување, како посебна специфика на здружување со нагласена потреба за заштитата на децата и младите. Концептот на поддршка за спортот од страна на државата се согледува во финансиската поддршка која ја обезбедува државата, како и во обезбедувањето на соодветни инфраструктурни спортски објекти, кои треба да создадат услови за обавување на дејноста спорт.

Главните анализи покажуваат сериозен тренд во нагорна линија која сериозно ја менува целокупната филозофија на спортот во нашата држава од аспект на неговата институционализација, а особено кон придонесот на спортот во државниот буџет. Имено, државниот буџет за поддршка на спортот во годините наназад бележи тренд на постојан пораст. Но не само од спортски аспект, туку и од здравствен аспект каде анализите покажуваат дека инвестирањето во спортот всушност значи инвестиција во здрав живот на секој поединец во општеството.

Новиот концепт кој ја покажува потреба за рedefинирање на спортот во Македонија мора да биде првенствено заснован на следните приоритети:

1. Донесување на нов закон за спорт со софистициран систем на државна поддршка за спорт и применувајќи ги меѓународните стандарди.
2. Зголемување на државна финансиска поддршка за спортот и суспензија на рестриктивната политика за субвенционирање во спортот.
3. Зголемување на степенот на даночно олеснување на сите чинители во спортот. Со оглед на моменталната состојба на јавните финансии неопходна е потребата од нови форми на финансирање на спортот, пред се на концептот за авторско право, и финансиска поддршка од медиумите, кои емитуваат спортски програми, како и дел од претплата или употребата на европските фондови.
4. Создавање на најповолни услови на здруженијата на граѓани, кои ќе го охрабрат натамошниот развој на спортот

за сите. Ова е примарно за да се обезбеди едукација и обука на волонтери во спортот, поставување на социо-економски поволни услови за нивната работа или систематска изградба на спортска инфраструктура, како и спортските објекти во преносот на сопственоста на имотот на здруженијата на граѓани и на општините, на спортските организации за да се фокусираат повеќе на спортските активности наместо во потрага по средства за финансирање на овие објекти.

5. Подобрувања на постоечката поддршка за талентирани млади спортисти и спортските клубови кои би требало да се фокусираат на најниската возраст-категија и во категоријата на проблематичната (адолесцентна) возраст 19-23 години.

Сепак, за сето оваа од клучно значење е фактот дека државата ги признава недостатоците на правната рамка за спортот, дека не се обезбедени потребните средства за негова поддршка, и затоа започна да се бори за надминување на состојбата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Интернационализацијата на спортот<sup>43</sup> доведе до тоа влијанието на меѓународното право да биде од основно значење, особено да биде посебно нагласено да доминира во областа на спортот и спортскиот менаџмент (Šuput, D. 2009:292). Покрај изворите на спортското право, кои се плод на работата на меѓународните организации и законодавните органи на некои држави, постојат и многубројни документи или општи правни акти, транснационални меѓународни невладини спортски организации и национални спортски организации кои донесуваат и пропишуваат спортски правила за натпреварувањето, правила за организацијата и спроведување на спортските натпреварувања во поединечни дисциплини, како и санкции за евентуално нивно непочитување.

Постојат многубројните извори на законодавство во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, и законите кои ја уредуваат спортската материја во една држава се

---

<sup>43</sup>Šuput, D. (2009). Dokumenti međunarodnih organizacija koji propisuju zabranu upotrebe dopinga u sportu, Beograd: Institut za uporedno pravo, Strani pravni život br. 2/2009, str. 292.

сметаат за најважни извори на спортското право, пред сè поради фактот што станува збор за прописи што ги донесува државата односно највисокиот законодавен орган, како и поради тоа што со таквите закони правно се уредува структурата на спортскиот систем на некои држави и се пропишуваат основните права и обврски на субјектите на тој систем. Покрај тоа, законите што ги уредуваат спортот и спортскиот менаџмент во рамките на националните граници претставуваат основни извори на спортското право, и покрај фактот што со своите одредби ги класификуваат спортот и спортскиот менаџмент како јавен интерес, пропишуваат одредби за владиниот и невладиниот спортски сектор во рамките на спортскиот систем и ги одредуваат начините на финансирање на остварување на јавниот интерес во областа на спортот.

Извор на правото во формална смисла на зборот е општ правен акт кој во пишана форма е донесен од страна на надлежен државен орган. Со оглед на фактот што спортското право е позитивна правна дисциплина, неговите извори се уставните и законските прописи, како и меѓународните документи. Поаѓајќи од важноста што одделни домашни правни акти ја имаат одговорноста врз законодавството во спортот и спортскиот менаџмент, во оваа книга ќе бидат претставени според поделбата која води сметка за значењето на правниот акт од аспект на спортското право на:

1. Главни домашни извори, и
2. Споредни домашни извори.

Како главни домашни извори се наведуваат:

1. Уставот на Македонија (Сл. весник на РМ бр.52/91), и амандманот XVII (Сл. весник на РМ.бр.91/01),
2. Закон за спорт (Сл. весник на РМ бр.29/02),
3. Закон за здруженија и фондации (Сл. весник на РМ.бр.52/10), и
4. Законот за данокот на добивка (Сл. весник на РМ, бр. 190/16).

**1. Уставот на Македонија** во делот за основните слободи и права на човекот и граѓанинот во **членот 20** на граѓаните на Македонија им ја гарантира слободата на здружување заради остварување и заштита на своите политички,

економски, социјални, културни и други права и уверувања. Во рамките на остварувањата на економските, социјалните и културните права, во Уставот на Македонија е наведено дека државата ги поттикнува и помага техничката култура и **спортот**, што претставува основна подлога за менување на позицијата и улогата на државата и креирање сосема поразличен вредносен систем и однос кон спортот. Исто така, согласно амандманот XVII, обезбедена е гаранција со која во единиците на локалната самоуправа граѓаните непосредно и преку претставници учествуваат во одлучувањето за прашања од локално значење, а особено во областите на јавните служби, урбанизмот и руралното планирање, заштитата на околината, локалниот економски развој, локалното финансирање, комуналните дејности, културата, спортот, социјалната и детската заштита, образованието, здравствената заштита и во други области утврдени со закон, што само по себе укажува на новата димензија на спортот и обврската на граѓаните во учеството на спортските активности од една страна и создавањето на законски претпоставки од државата за учество во спортот.

**2. Законот за спорт** (Сл. весник на РМ бр.29/02) претставува документ со кој целосно се регулира целото подрачје на спортското право. Со Законот се уредуваат условите и начинот на вршењето на дејноста спорт, заради остварување на јавниот интерес во спортот во надлежност на Република Македонија, општините и Градот Скопје, стопанисувањето со објектите за спорт во сопственост на Македонија, општините и Градот Скопје, како и други прашања од значење за спортот. Законот за спорт прави обид за целосно дефинирање на тоа што претставува спортот, па спорт, во смисла на овој закон, е дејност која ги опфаќа сите форми на спортски активности на спортистите од сите возрасти, како и спортско-рекреативните активности на граѓаните. Дејноста спорт ја вршат спортските здруженија и други правни лица од областа на спортот. Други правни лица, во смисла на овој закон, се: трговец-поединец и трговско друштво регистрирано за вршење дејност спорт, како и правно лице кое покрај регистрацијата за вршење дејност од друга област е регистрирано и за вршење дејност спорт.

**3. Законот за здруженија и фондации** (Сл. весник на РМ.бр.52/10) со овој закон се уредуваат начинот, условите и



постапката за основање, регистрација и престанок на здруженијата, фондациите, сојузите, организациските облици на странските организации во Македонија, имотот со кој располагаат, надзорот, статусните промени и статусот на организациите од јавен интерес. Овој закон претставува основа за формирање здружение како прв чекор на организациски облик на една спортска организација и закон кој ја дефинира целокупната постапка.

**4. Законот за данокот на добивка** (Сл. весник на РМ, бр.190/16) од 17 октомври 2016 година е објавено дополнување на трето по ред (плус едно автентично толкување на Собранието на РМ).

#### **А. Препораки за регулирање на спортскиот систем**

Погоре наведеното укажува на потребата од зајакнато учество на граѓанската сфера и политичката застапеност за подобрување на основните услови за промоција и развој на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во форма на меѓусебна соработка. Сегашното законодавство во поголемиот дел е несоодветно, а решението е во донесување на нов современ европски закон за спорт и создавање на посебно поглавје за спортот во државниот буџет. Препораките за можно идно спортско законодавство може да се најдат и врз основа на инспирацијата во странските законодавство и меѓународните документи и искуството на спортистите.

Како пример, за инспирација во процесот на носење на Закони, акти и документи можни се повеќе согледувања, кои можат да доведат до реформски промени.

- 1) Јасно дефиниран статус на граѓанските здруженија во сферата на физичката култура на државата, спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кои треба да ги развиваат своите активности во согласност со концепцијата на развојот на физичката култура и учествуваат за поведување на тоа врз основа на своите интереси и потреби. Со тоа што улогата на физичката култура, е важен фактор за здравството, образованието, ефикасноста на работата, на хуманизација на животот на

граѓаните, а исто така и во областа на меѓународните односи.

- 2) Дизајнирање на посебен државен фонд на извори на приходи специјално дизајниран за поддршка на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, што можеби ќе биде надомест за моралните права на спортистите, обложувањата и игрите на среќа или за авторско право.
- 3) Формирање на научни, економски, здравствени и други услови за развој на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации и промовирање на активностите на граѓанските здруженија и други лица кои работат во оваа област.

Можни извори на финансирање во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации:

- 1) Од државниот буџет средства во износ од најмалку **0,5 проценти (%)** од својот годишен обем на државните буџетски средства,
- 2) Приходи од игри на среќа и други слични игри.
- 3) Средство за здруженија на граѓани кои работат во областа на спортот.
- 4) Приходи од реклами.
- 5) Донации.
- 6) Кредити на правни лица, и
- 7) Авто-администрација на региони и општини.

Понатака многу е важно регулирањето на прашањата за акредитација на објектите за обука во областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации и барањето на владеење во извршувањето на специјализирани активности што ги преземаат спортските тренери, спортските едукатори и спортските судии. Исто така многу е значајно да се има пристап до јавните субвенции, што одговара со надзор на државата во однос на нивните активности.

# Четврта ГЛАВА

## ИСТРАЖУВАЊА ВО ОБЛАСТА НА СПОРТСКИТЕ НАУКИ

### 1. ВОВЕД ВО НАУЧНИТЕ ИСТРАЖУВАЊА

Под поимот **наука** се подразбира процес на проценување на емпириското знаење (научен метод) и организирано тело на знаење добиено од овој процес. Науката е толку широка тема (океан од идеи) што се дели на дисциплини или гранки врз основа на конкретната област на студии.

Современото општество, новата епоха или новото време на информатиката и роботиката веќе предизвикуваат пресврт и во методологијата на интелектуалната работа. Секоја интелектуална активност не може да се замисли без преземање современи и реални потреби за користење разни информатички задачи, од брзо и ефикасно читање, користење разновидна литература и други извори, брзо преведување, брзо и систематско правење датотеки, полиња, записи, белешки, профили, табели, графикони, тематски карти, математички и статистички пресметки, правење анализи и извлекување заклучоци, разновидна изработка на современи графички прилози итн.

Денес, а во иднина уште повеќе, научно-истражувачката работа ќе се одвива со помош на компјутер. Современата научно-истражувачка работа<sup>44</sup> (Димитров, Митрева и Серафимова, 2017:9), како незаменлива алатка, ќе го има компјутерот (статичен - десктоп или преносен - лаптоп), односно полето на читање, потрага по податоци, средување, пресметки и сл., ќе бидат непосредно преку компјутер. Потрагата по литература, прелистување во библиотеки, архиви, музеи, водење белешки, вадење цитати и уште многу други истражувачки активности ќе бидат преку компјутер. Но, кога се работи за спортските науки, многу е значајно да се напомене дека голем дел од истражувањата се вршат на терен преку разни мерни помагала.

Наука е проверено знаење што му помага на човекот и на живиот свет. Според тоа, научното истражување може да се

---

<sup>44</sup> Димитров Никола, Митрева Елизабета, Серафимова Мимоза, (2017). Методологија на научноистражувачка работа, Штип: Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје, ISBN 978-608-65616-5-9, стр.9.

одвива од дома, но и од секое друго место во мирување или во движење (во автомобил, автобус, воз, авион, брод и сл.). Значи, научникот или истражувачот може да биде на одмор, да се рекреира, но и да истражува, да пишува труд, статија, книга и слично. Значително поскапо ќе биде истражувањето во лабораторија и непосредно на терен. Апропо компјутерот, и понатаму во научно-истражувачката работа, научникот, истражувачот, читателот ќе користи книги, трудови, монографии, списанија, прилози и разни други печатени изданија.

Според авторите Андрју, Педерсен и Мекевои, со спроведување на истражувањата од областа на спортскиот менаџмент<sup>45</sup>, им се овозможува на истражувачите во спортот да добијат подлабоки согледувања во управувањето со спортот и да им помогнат подобро да ги разберат различните можни појави во спортската индустрија (Andrew, P. S., Pedersen, P. M. & McEvoy, C. D. 2011). Стекнатото знаење за возврат ќе ги поддржи во стремежот кон подобрување на организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Како и во останатите дисциплини, истражувањата се од суштинско значење за подобрување и раст на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. За да се постигне сето ова, важно е да се смислат ефективни и влијателни решенија за решавање специфични прашања и проблеми во спортскиот менаџмент. Според авторите Кресвил и Плано Кларк, за да се смисли ефикасно решение за проблемот на истражувањето, клучно е да се примени соодветна методологија<sup>46</sup>, земајќи ги предвид голем број фактори, како што се природата на проблемот и ресурсите со кои располага истражувачот (Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. 2010).

Во книгата „Истражувачки метод за управување со спортот“<sup>47</sup>, (Amis, J. & Silk, M. 2005:355-366), авторите Амис и Силк ги цитираат 4-те категории квантитативни истражувања - експериментални, квазиекспериментални, експерименти со

---

<sup>45</sup> Andrew, P. S., Pedersen, P. M. & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. United State of America: Human Kinetics.

<sup>46</sup> Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2010). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York: SAGE Publications.

<sup>47</sup> Amis, J. & Silk, M. (2005). Rupture: promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management*, 19, 355–366

единични теми, корелација и истражување на истражувања. Од нив, корелативните и истражувачките истражувања почесто се вршат бидејќи поставката за управување со спортот претставува предизвик за контролираните експерименти. И покрај тоа што квантитативниот метод може да допре до голема група, авторите мислат дека резултатот од истражувањето не може да биде фер и точен бидејќи овој метод „честопати е поврзан со дедуктивни пристапи“, каде што истражувачите донесуваат заклучок со тоа што предвидуваат податоци. Предвидувањата при истражување можат да бидат пристрасни, бидејќи може да се под влијание на психолошкиот став на истражувачот (верувања, емоции, перспективи), па оттука може да произлегуваат заклучоци од истражувањата што не може да бидат силно евидентни и целосно репрезентативни.

Покрај тоа, улогата на државната и локалната власт е да го овозможи и да го поддржи остварувањето на социјалните функции на спортот (Đurđević, N. 2007:12)<sup>48</sup>, што е возможно само ако спортскиот систем функционира, а спортските активности се организираат и се спроведуваат по однапред пропишани правила кои уживаат заштита од страна на државата.

---

<sup>48</sup> Đurđević, N. (2007). Javne vlasti i sport, Kragujevac: Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 7

## 2. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ ВО СПОРТСКИТЕ НАУКИ

Во социо-педагошко истражувачката работа (Анастасовски Александар 194:21-26), наспорти воспитната вистинитост, може да се има двоен однос. Едниот однос е да се утврдува каква е таа вистинитост, да ја запознаваме вистината и вистинската состојба, а како истражувачи да не навлегуваме подлабоко во неа. Ако таа вистинитост е современа, се истражува со помош на дескриптивниот метод, но ако е минато, тогаш се истражува со помош на историските методи на социо-педагошките истражувања<sup>49</sup>.

Втората можност е да се влијае на вистинската стварност со помош на истражувањето, да внесуваме промени или да се надоврзуваме на веќе дадените и да утврдуваме причинско-последични односи помеѓу тие активности и нејзините резултати. Оваа втора можност е социо-педагошки експеримент. Трета можност не постои.

Значи, може да се заклучи дека истражувањата во спортските науки, поточно општествените истражувања, имаат истражувачка метода која има посебен начин на планско и систематско мислење, приспособена за конкретните истражувачки цели, на изворите на општествено сознание и законитости која приспособеност и посебност на мислењата е повеќе или помалку релативна. Сите досега разгледани гледишта за истражувачката работа важат за која било метода. Меѓутоа историската, а особено експерименталната метода, бара посебни дополнувања, додека работата со дескриптивна метода може да се задоволи со горенаведеното, со дополнителна кратка категоризација кога ќе биде изнесена.

Од тие причини, во оваа книга ќе бидат наведени три типа истражување во спротско-социо-педагошките науки. А тоа се:

- 1) Дескриптивна метода,
- 2) Историска метода, и
- 3) Експериментална метода, (види подолу, Слика 27).

---

<sup>49</sup> Анастасовски, А. "Истражувања во социологијата на физичка култура и физичко воспитание", Скопје: Графопринт, 1994, стр. 21-26.

**Слика 27.** Сликвит приказ на видовите методи во спортск-социо-педагошки истражувања

---

|   |                        |
|---|------------------------|
| Методи на истражувања во спортските (општествени) науки | Дескриптивна метода    |
|   | Историска метода       |
|   | Експериментална метода |

---

### **А. Дескриптивна метода**

Оваа метода ни служи за утврдување на кои било од досегашните постапки, податоци и односи во спортската стварност/вистинитост, било да се услови, организирани форми, начини и содржини на спортот и спортскиот менаџмент, на пример, спортот во Македонија, поставеноста на спортскиот менаџмент, структура на спортските буџети, моделот на организираност на спортската организација или спортскиот клуб. Но, притоа многу е значајно да се потпреме при оваа метода на резултатите од психолошката дијалектика, за да ја земеме предвид и психолошката вистинитост при истражувањето. Секоја промена на вистинитоста, (спортот и спортскиот менаџмент се посебна форма на промена на вистинитоста), мора да започне, за да биде успешна, со запознавањето на таа вистинитост, или како што вели рускиот педагог Макаренко: „Одлуката за средствата, неминовно е осудена на смрт ако е ограничена на она што треба, а го занемаруваме она што постои“ (Антон Семјонович Макаренко, 1888–1939).

Реализација на основниот услов за успешност во спортот и спортскиот менаџмент е задача на дескриптивната метода, бидејќи таа од историската метода се разликува по тоа што со нејзина помош ја запознаваме сегашната, а не минатата спортска стварност, а од експерименталната по тоа што за време на истражувањето не се занимаваме со спортската вистинитост, туку ја истражуваме онаква каква што е. Меѓутоа, овие граници не се строго определени бидејќи сегашноста преминува во минатото,

па не можеме секогаш да утврдиме кога сме ги преминале границите на дескриптивната метода и нејзината примена. Исто така, мора на почеток да се внимава на постојната состојба, за да можеме подоцна да ги оцениме промените што ќе настанат под некое друго, вметнато влијание.

Бидејќи со дескриптивната метода се утврдуваат и односите меѓу појавите во спортската реалност (тука се мисли и на спортскиот менаџмент), со неа не само што опишуваме туку и анализираме, па дури и повеќе од тоа. Овие појави се многу сложени и мора пред сè да се води сметка за основното методолошко начело, дека сложените појави мора да се истражуваат аналитички и дека треба најнапред да се соберат многу поединечни податоци. Поради големата содржинска разновидност на оваа поле, во врска со тие истражувања се развиле пред сè многу техники за утврдување на оние податоци од кои подоцна ќе го сознаеме најважното.

## **Б. Историска метода**

Со оваа метода се истражува развитокот на спортската работа, како и спортските идеи од постанокот на општеството до денес. Секој оној што ја употребува оваа метода треба да го проучи и да ги запознае историскиот материјализам, општата и националната историја, историјата на филозофијата, педагошката теорија, некои странски јазици и самиот историски метод.

Изворите на историското истражување делумно се примарни (основни) и секундарни. Примарните извори се оние што настанале поради практичните потреби на спортот и спортскиот менаџмент, а не со цел да ги прикажуваат историските настани или да служат како извори за пишување на историјата. Практично, се покажа дека примарните извори се многу поповолни од секундарните, а тоа е така поради што повеќе може да му се верува на оној што ја создава историјата отколку на оној што ја пишува. Оној што ја пишува историјата за време на пишувањето може да има и некои поплатни мотиви, да запостави нешто или тоа да го прикаже во поубаво светло, а може и да се излаже во некои извори, а кај примарните извори таа опасност е многу помала или, пак, воопшто ја нема. Изворите



мора да се употребуваат критички, посебно секундарните. Критички собраните податоци потребно е да се објаснуваат и да се образложат. Никакви идеи ниту, пак, оние во спортот, не доаѓаат без причина, туку треба да биде земена предвид традицијата и нејзиното влијание, како и факторот личност во спортот (спортист, спортски тренер, спортски судија и слично). Одделни спортски идеи ги оценуваме од аспект на **тогашната** состојба на спортските науки и условите што учествувале при нејзиното настанување, како и од аспект на нивната **тогашна** општествена улога, а не од аспект на сегашниот степен на развитокот на спортот.

Сите податоци и сите објаснувања што не се наши, или не се општо познати, мора да се документираат, да бидат наведени нивните извори. Тоа треба да се прави на тој начин бидејќи научен карактер има само оној труд што може да се контролира, кој овозможува некој друг да се користи од наведените извори, а во исто време и да ги проверува нашите резултати. Резултатите мора да се објавуваат така што може недвосмислено да се **одвои она што е извор од она што е интерпретација**.

### **Што се постигнува од историската метода?**

Од една страна, познавањето на историјата на спортот и спортскиот менаџмент е добро средство за еманципација на минатото, за ослободување од преживеаните спортски празнини. Меѓутоа, оваа негација исто така содржи, како и секоја друга, елемент на врска. Во таа смисла историјата на спортот **ги поврзува** сознанија на спортскиот менаџмент со досегашниот развиток на спортската идеја и спортските институции. Додека, од друга страна, нè наведува и на продлабочено разбирање на сегашната состојба на спортските институции и спортските сознанија.

### **В. Експериментална метода**

За да може во целост да се запознаеме со законитостите на појавите во спортот, треба да се тргне од дескрипција, треба да се истражат и каузалните, поточно причинско-последичните поврзаности. Понекогаш каузалноста се поистоветува со експерименталната метода. Навистина, кај истражувањата на современите спортски појави каузалната поврзаност се наоѓа по

пат на експеримент. Сепак, овие два поима не можат да се поистоветат бидејќи експериментот се јавува во истражувањето на каузалните поврзаности на сегашните временски појави во спортот.

Основна карактеристика на експериментот е тоа што со него плански и систематски се истражува ефикасноста на спортското влијание. Прашањето на ефикасноста на спортот претставува проблем од основна важност, како за праксата така и за теоријата. Затоа и примената на експерименталната метода во спортските истражувања е од посебна важност.

Во експериментална метода секогаш се среќаваме со:

а) **постапка, и**

б) **ефекти од таа постапка**, со тоа што и појавата што ја претставува постапката и појавата што претставува нејзин ефект можат да се **менуваат**, поточно во себе да се разликуваат по својата големина, интензитет, квалитет или по некоја друга карактеристика. Затоа, за нив во стручната терминологија се употребува изразот: **варијабли. Варијабла**, во експерименталниот дел и во спортските истражувања воопшто, **е секоја карактеристика на која било појава во спортот, но и спортскиот менаџмент кај која ги набљудуваме квантитативните или квалитативните разлики што се јавуваат во самата појава.**

Во експерименталната метода се среќаваат два вида варијабли, и тоа:

а) оние што претставуваат влијание во спортот и спортскиот менаџмент, чија ефикасност треба да се испита кај одредени групи, и

б) оние што претставуваат последица, поточно резултат на таа ефикасност.

Преку експериментот утврдуваме во кој степен зависи таа друга варијабла од првата, па затоа во експериментот, како и воопшто на примена на каузалната метода, се разликуваат **независни и зависни** варијабли. **Првите** се оние што влијаат, кои претставуваат причина, а **вторите** се оние што не влијаат,

кои претставуваат последица. Честопати во експериментот се среќава намерно поттикнување на појавите (**ex post facto**<sup>50</sup> **постапка**), каде што намерно се дејствува на појавата со цел научно да се истражи ефикасноста на нејзиното влијание.

Постојат природни и лабораториски експерименти. Развојниот пат на експериментот оди од експеримент со поединец во лабораторија до експеримент со група (колектив) во природни ситуации. Меѓутоа, во секој експеримент се јавуваат, во помал или поголем обем, елементи на „природност“ и елементи на „лабораторичност“. Сепак, ако сакаме резултатите од одредена експериментална постапка да бидат применливи во спортската пракса, треба да се настојува таа да се реализира во услови кои се идентични или барем блиски до самата пракса.

---

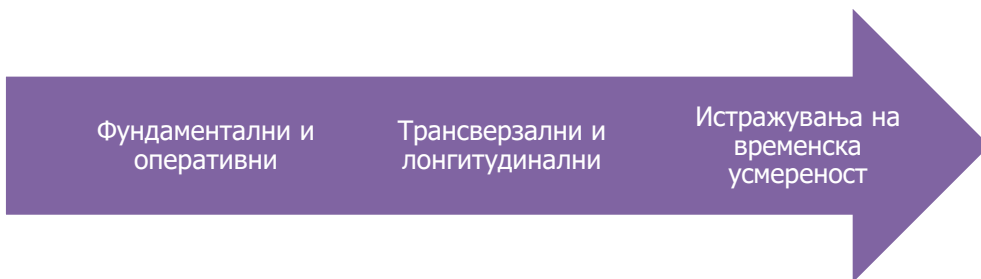
<sup>50</sup> Ex Post Facto Research Design, (истражувачки дизајн) е метод кој е познат и како “истражување то фактите” се смета и за квази-експериментален метод, бидејќи субјектите не се бирани по случаен избор.

### 3. ВИДОВИ ИСТРАЖУВАЊА ВО СПОРТСКИТЕ НАУКИ

Истражувањата во спортските науки можат да се поделат според дисциплините во кои припаѓаат проблемите или според некои пошироки области, зависно од критериумите што ги земаме за класификација. Како и во сите други науки, и во спортот истражувањата се делат на три групи (види подолу, Слика 28), и тоа:

- 1) Фундаментални и оперативни истражувања,
- 2) Трансверзални и лонгитудинални истражувања, и
- 3) Истражувања во поглед на временската насоченост.

**Слика 28.** Сликвит приказ на видовите на истражувања во спортските науки



#### 1. Фундаменталните и оперативните истражувања

имаат за цел да ги откријат законитостите што владеат во спортот за да може врз основа на научна и сознанието да се унапреди праксата. Меѓутоа, не треба да се мисли дека секое истражување и неговите резултати мора да бидат применливи во практиката. Во фундаменталните (базични) истражувања спаѓаат сите оние истражувања врз кои се осознаваат основните законитости што владеат во спортот. Оперативните истражувања ги опфаќаат сите оние истражувања во кои се доаѓа до сознание за постапките што треба да ја менуваат и да ја унапредуваат практиката во спортот. Методолозите честопати знаат да прават разлика помеѓу фундаменталните и оперативните истражувања. Така, повеќето сметаат дека фундаменталните истражувања се оние што се занимаваат со проблемите од фундаментално значење за одредена научна област. Во спортските науки тоа би биле проблемите врзани за релациите помеѓу општеството и спортот. Оперативните истражувања би биле сите оние што се занимаваат со проблеми од помал обем, оние што директно се врзани за праксата и чии резултати можат директно да се применат во праксата.

**2. Трансверзалните и лонгитудиналните истражувања** во спортските науки можат да се применат во секоја истражувачка работа зависно од карактерот. Лонгитудиналните истражувања се сите оние научно-методски испитувања во кои некоја појава се следи во одредено време, додека трансверзалните истражувања се оние кога таа појава се следи во исто време, а на разни места. За да се одлучи кои од двете истражувања ќе бидат употреби пред сè зависи од проблемот на истражувањето, а потоа и од финансиските средства, кадровската структура, барањето за брзо или бавно доаѓање на резултатите и сл.

**3. Во истражувањето во поглед на временско насочување** постојат три основни временски димензии: **минатото, сегашноста и иднината.** Истражувањата во спортските науки најчесто се посветени на сегашноста бидејќи резултатите се потребни да се употребат во секојдневната практика. Истражувањата на проблемите, појавите и процесите од минатото имаат значење за спортот, од аспект на проучување на историските аспекти на многуте проблеми во спортот кои се поставени на основи на толкување на појавите од сегашноста и поттикнување развој на појавите од иднината. За време на истражување на појавите во спортот треба да се води сметка да не се западне во историцизам, односно за сметка на историјата да не се запостави сегашноста.

#### **4. ПРОБЛЕМИ ВО ИСТРАЖУВАЊАТА КАЈ СПОРТСКИТЕ НАУКИ**

Спортот и спортскиот менаџмент како подрачја од физичката култура, со посебен општествен интерес и посебен облик на општествената пракса и творештвото, имаат своја практична и теоретска страна. Човековата пракса, а со тоа и праксата во спортот е активна производно-творечка, чудно-материјална, свесна и целовита општествена дејност која гради нераскинливо единство на разновидни податоци и форми на согледувања и мислења.

Научното засновање во спортските науки не може да се замисли без голем број емпириски, емпириско-теоретски, теоретски и теоретско-емпириски истражувања. Во спортот и спортскиот менаџмент постојат многу проблеми на кои треба да им се пристапи од научен аспект. Резултатите од научните истражувања недоволно се користат во практиката, а постојат многу малку случаи луѓето од практиката да вршат истражување од доменот на својата работа со цел таа своја работа да ја подигнат на повисоко стручно и научно ниво. Од друга страна, се појави тенденција за теоретско осмислување на спортот и спортскиот менаџмент и така се постави брана помеѓу теоријата и практиката, помеѓу науката и искуството, што во голема мера влијае на развитокот на спортските науки. Проблемите во истражување на спортските науки се многубројни, а при изборот на проблемот се јавуваат неколку фактори, а тие се:

- 1) Прешироко поставување на проблемот,
- 2) Недоволна методолошка оспособеност, и
- 3) Недоволно познавање на подрачјето на кое припаѓа проблемот на истражување.

За избор на проблемот на истражување влијаат многу фактори, а тие се:

- 1) Потребите на практиката,
- 2) Потребите на теоријата односно на науката,
- 3) Институционалната и кадровската оспособеност за истражување,
- 4) Материјално-финансиските можности, и
- 5) Личен афинитет на истражувачот.

Во пракса се покажува дека многу млади истражувачи, па и кандидати за магистри и доктори на науки, не се во состојба да

пронајдат проблем за истражување, правилно го дефинираат и практично се подготвуваат за истражување.

## 5. ИСТРАЖУВАЊА ПОВРЗАНИ СО СПОРТСКИТЕ НАУКИ ВО МАКЕДОНИЈА

Во овој учебник ќе биде презентирно едно научно истражување од делот на спортските науки со општествен карактер што е поврзано со состојбите во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Истражувањето беше реализирано во 2018 година. Може да се констатира дека, намерата на општествените истражувања во областа на спортските науки секогаш се во насока за подобрување на одредени состојби во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, со цел за подобар развој на спортот. Оваа истражување е реализирано на база на одговори на испитаници со примена на анкетен прашалник наменет за нашите граѓани кои беа групирани според некои социо-демографски карактеристики.

Истражувањето кое е претставено во оваа книга цели кон улогата на државната и локалната власт особено во делот на општествено-економските односи за развој на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (федерации, сојузи, асоцијации и клубови) во нашата држава. Секогаш е упатно да се запрашаме која е улогата што ја имаат државната и локалната власт за развој на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации – и зошто?“, па оттаму беа анализирани ставовите на испитаници по однос на оваа дилема.

Поради големината на цитираното истражување во оваа книга ќе ги бидат презентирани само резултатите кои беа добиени во истражувањето, а се групирани според **етничката припадност, полот и местото на живеење** на испитаниците. Како што напоменав во цитираното истражување беа анкетирани **413 испитаници** на **20 варијабли** кои беа составен дел од анкетен прашалник. Но да повторам поради големината на истражувањето ќе бидат презентирани **4 варијабли** кои имаа поврзаност со темата на оваа книга. Сето оваа е во насока на подобрување на состојбите во нашиот спорт (без оглед дали станува збор за професионален, аматерски, рекреативен или спорт за лица со попреченост), како и спортскиот менаџмент и спортските организации, а со тоа и можност во иднина да се



воспостават јавни политики и стратегии за развој на спортот во Македонија.

Исто така, на основа на добиените резултати од истражувањето од 2018 година беа изведени и соодветни заклучоци кои се движеа во насока на подобрување на состојбите во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, па затоа и дел од нив ќе бидат презентирани во оваа книга. Заклучоците се јасно прикажани на крајот од оваа истражување.

**Напомена:** Поради бројот на страни кој е поврзан со бројот на кредити и наставната програма во оваа книга истражувањето ќе биде пренесено во кратка верзија, со цел да бидат запознаени идните студенти од втор циклус на студии – СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ со општествените истражувања кои се поврзани со спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

## A. Анализа на ставовите на испитаници групирани според етничка припадност

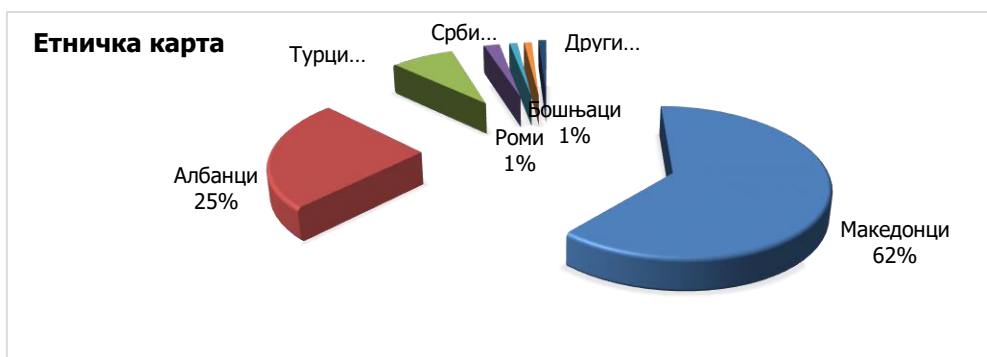
Како што напоменав во истражувањето беа анализирани ставовите и размислувања на 413 испитаниците групирани според повеќе социо-демографски карактеристики, од кои едната од нив е етничката припадност на испитаниците. Овде препоставката беше дека е можно да има одредени разлики во нивните ставови со цел да може да се понуди реформа во делот на спортскиот систем вклучувајќи ги тука спортскиот менаџмент и спортските организации. Во анализата на истражувањето беа дефинирани повеќе етнички групи кои живеат на територија на нашата држава и воедно се дел од Уставот на Македонија, и тоа:

- 1) Македонци
- 2) Албанци
- 3) Турци
- 4) Срби
- 5) Роми и
- 6) Бошњаци (види подолу, Графикон 1).

**Напомена:** Поради релевантноста на резултатите во истражувањето и со цел повеќе суштинска статистичка обработка на податоците беа анализирани само ставовите на испитаниците на две процентуално најдоминатни етникума во нашата држава а тоа се: Македонци – **62 проценти (%)** и Албанци – **25 проценти (%)**.

**Графикон 1.** Графички приказ на етничката структура на испитаниците од истражувањето

Извор: Истражување 2018



Прашањето или варијабла 1 се однесува на тоа:

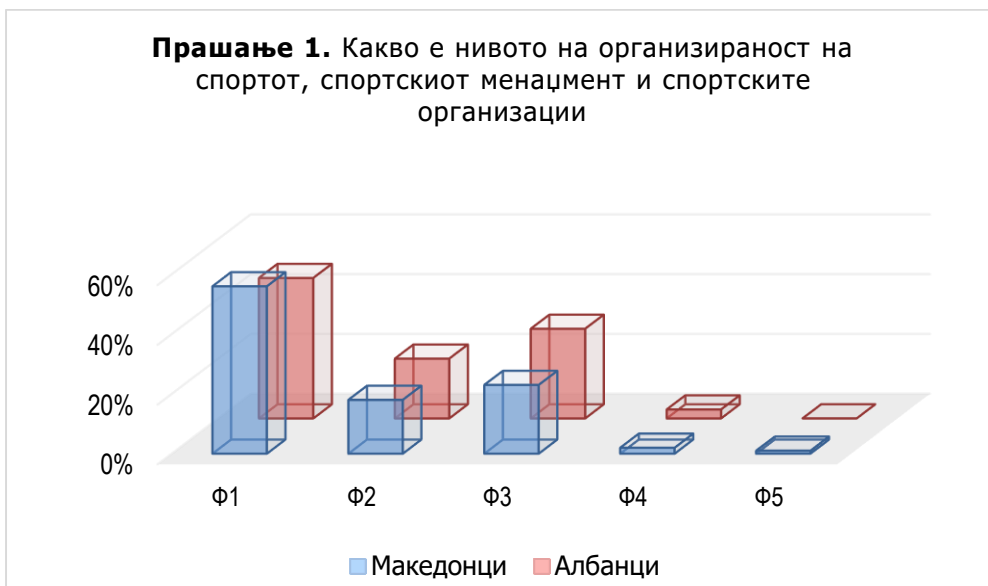
### **В1. Какво е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиените резултати може да се види дека кај надпросечните одговори над половината од Македонците **56 проценти (%)** и близу половина од Албанците **47 проценти (%)** одговориле дека спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава се организирани на **незадоволително ниво**. Исто така, дел од испитаниците Македонци **23 проценти (%)** и **30 проценти (%)** од испитаници Албанци одговориле со тоа дека во нашата држава има **добро ниво** на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. (види подолу, Графикон 2 и Табела 3).

За разлика од тоа, кај подпросечните одговори мал процент од испитаниците од двете етнички заедници, Македонците **1 процент (%)** и ниту еден од Албанците **0 проценти (%)** одговориле со тоа дека организираноста на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава е на **одлично ниво**.

**Резиме:** Како констатција и факт од сето ова погоре приложено, е тоа дека Македонците и Албанците немаат дилема за тоа каква е организираност на спортот, спортските организации и спортските организации во нашата држава. Тие се децидни во своите ставови и одговори а тоа е **незадоволително ниво**. Оваа укажува на податок дека од страна на нашата држава и нејзините институции кои се надлежни во делот на спортот има потреба од поголем ангажман со цел да се променат состојбите во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Графикон 2.** Графички приказ на одговорите на прашањето - Какво е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според етничката припадност на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 3.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Какво е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според етничката припадност на испитаниците

| Етничка припадност | Фреквенции (Ф)             |                          |                  |                        |                    | Вкупно |
|--------------------|----------------------------|--------------------------|------------------|------------------------|--------------------|--------|
|                    | Ф1<br>Незадоволително ниво | Ф2<br>Задоволително ниво | Ф3<br>Добро ниво | Ф4<br>Многу добро ниво | Ф5<br>Одлично ниво |        |
| Македонци          | <b>56%</b>                 | 18%                      | 23%              | 2%                     | <b>1%</b>          | 100%   |
| Албанци            | <b>47%</b>                 | 20%                      | 30%              | 3%                     | <b>0%</b>          | 100%   |
| Вкупно испитаници  | 220                        | 78                       | 103              | 10                     | 2                  | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 2 се однесува на тоа:

## **В2. Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

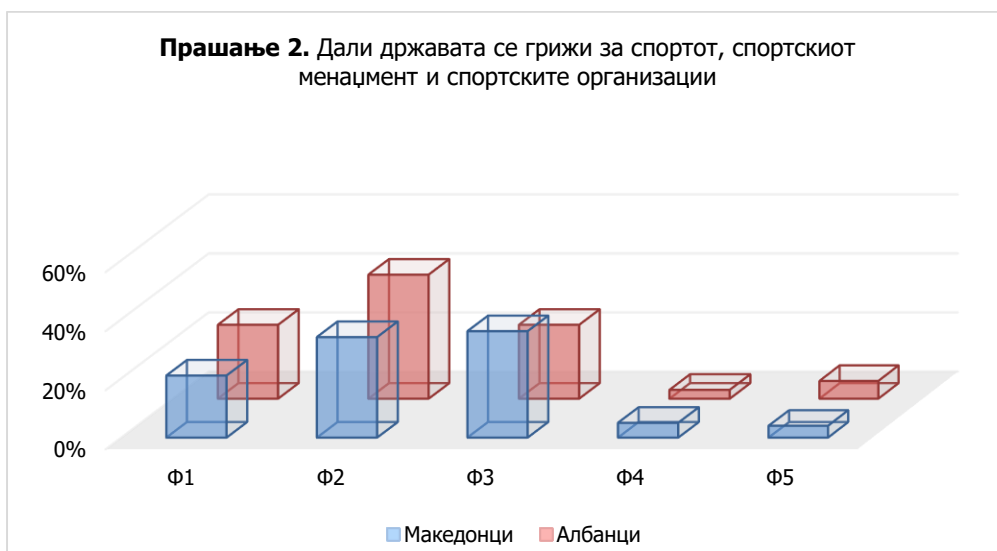
Според добиените резултати може да се види дека кај надпросечните одговори голем број од Македонците **34 проценти (%)** одговориле со тоа дека државата **се грижи незначително** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Наспроти нив, голем број од Албанците **1 проценти (%)** одговориле со тоа дека државата **недоволно се грижи** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 3 и Табела 4). Исто така, голем процент од испитаници Македонци **34 проценти (%)** одговориле со тоа дека **државата недоволно се грижи** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Наспроти тоа, испитаниците Албанци **25 проценти (%)** се поделни во своите ставови со тоа дека **државата воопшто не се грижи** и **државата се грижи незначително** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

За разлика од тоа, кај подпросечните одговори мал процент од испитаниците Македонци **4 проценти (%)** одговориле со дека државата **има голема грижа** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Од друга страна, мал број од испитаниците Албанци **3 проценти (%)** одговориле со тоа дека **има грижа од државата** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето ова погоре прикажано, е тоа дека Македонците и Албанците се критички настроени кон државата од аспект дека државата незначително или пак недоволно води грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Ова укажува на податокот дека е неопходно да се поттикне државата да се насочи многу повеќе кон спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, се со цел да се подигне нивото на организираност за подобар развој на спортот.

**Напомена:** Разликата помеѓу термините **недоволно** која означува – нешто што не е доволно или пак го нема во доволен број и количина и терминот **незначително** што значи – мал по број, неважен, безначаен.

**Графикон 3.** Графички приказ на прашањето - Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според етничката припадност на испитаниците



Извор: Истражување 2018.

**Табела 4.** Табеларен приказ на фреквенции од прашањето - Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според етничката припадност на испитаниците

| Етничка припадност | Фреквенции (Ф)                     |                                   |                                      |                             |                                    | Вкупно |
|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------|
|                    | Ф1<br>Државата не се грижи воопшто | Ф2<br>Државата недоволно се грижи | Ф3<br>Државата се грижи незначително | Ф4<br>Има грижа од државата | Ф5<br>Има голема грижа од државата |        |
| Македонци          | 21%                                | 34%                               | 36%                                  | 5%                          | 4%                                 | 100%   |
| Албанци            | 25%                                | 42%                               | 25%                                  | 3%                          | 6%                                 | 100%   |
| Вкупно испитаници  | 90                                 | 150                               | 135                                  | 19                          | 19                                 | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 3 се однесува на тоа:

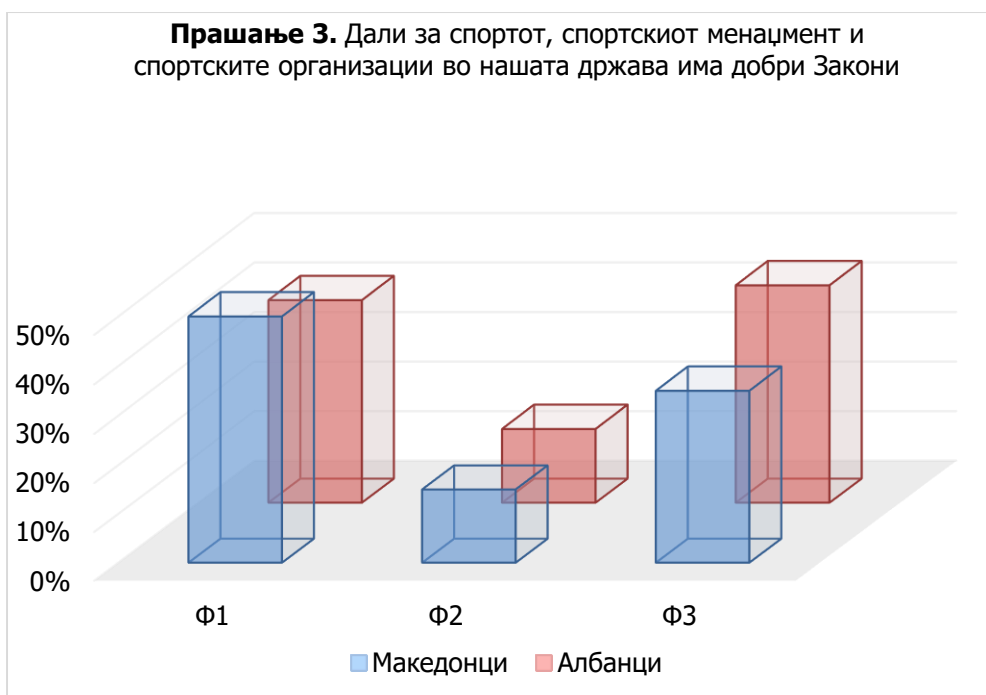
### **В3. Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони?**

Според добиените резултати може да се види дека точно една половина од Македонците **50 проценти (%)**, одговориле со тоа дека во нашата држава **нема** добри Закони за спорт, спортскиот менаџмент и спортските организации. Наспроти нив, најголем број од Албанците **41 проценти (%)** одговориле со тоа дека **немаат информации** за Законите од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 4 и Табела 5). Исто така, **35 проценти (%)** од испитаници Македонци одговориле дека **немаат информации** за тоа дали постојат Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кај нас. Додека, **40 проценти (%)** од испитаници Албанци одговориле дека во нашата држава **нема** добри Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

За разлика од тоа, кај подпросечните одговори мал процент од испитаници Македонци **15 проценти (%)** и исто толку од испитаници Албанци **15 проценти (%)** одговориле со тоа дека во нашата држава **има добри** Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето погоре прикажано, е тоа дека Македонците кои реално сакаат да го пратат спортот не веруваат дека постојните Закони од областа на спортот, спортски менаџмент и спортски организации се добри и може да придонесат за подобар спорт кај нас. За разлика од тоа, Албанците кои реално го поддржуваат спортот кај нас немаат информации за тоа дека во држава има Закони од областа на спортот, спортски менаџмент и спортски организации и какви се всушност истите. Со оглед на оваа нашата држава мора да пристапи кон измени и дополнувања на постојниот Закон за спорт, но во исто време и би требало да поработи на промовирање и подобро запознавање на нашите граѓани со постојните одредби од Законот за спорт и можностите од истиот.

**Графикон 4.** Графички приказ на прашањето - Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони, според етничката припадност на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 5.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето – Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони, според етничката припадност на испитаниците

| Етничка припадност | Фреквенции (Ф) |            |                         | Вкупно |
|--------------------|----------------|------------|-------------------------|--------|
|                    | Ф1<br>Нема     | Ф2<br>Има  | Ф3<br>Немам информација |        |
| Македонци          | <b>50%</b>     | <b>15%</b> | 35%                     | 100%   |
| Албанци            | 41%            | <b>15%</b> | <b>44%</b>              | 100%   |
| Вкупно испитаници  | 196            | 61         | 154                     | 413    |

Извор: Истражување 2018



Прашањето или варијабла 4 се однесува на тоа:

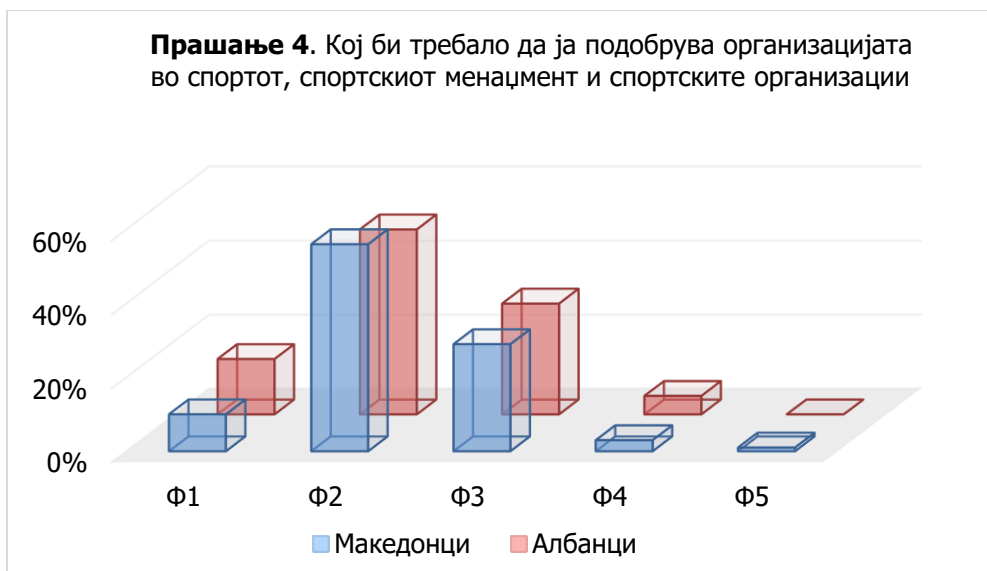
**В4. Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиените резултати може да се види дека повеќе од половина од Македонците **56 проценти (%)** и точно една половина од Албанците **50 проценти (%)** одговориле дека **државата** е таа која треба да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 5 и Табела 6). Исто така, одговорите на Македонците **29 проценти (%)** и Албанците **30 проценти (%)** наведуваат на тоа дека **спортските федерации** би требало да работат на подобрување на организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

За разлика од тоа, кај подпросечните одговори мал процент од испитаниците Македонци **1 проценти (%)** и ниту еден од испитаниците Албанци **0 проценти (%)**, одговориле со тоа дека **спортските работници** се тие кои треба да ја подобруваат организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт на основа на погоре прикажаното, е тоа дека и Македонците и Албанците јасно укажуваат околу тоа дека најодговорен за подобрување на состојбите во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации е самата држава. Но исто така, и Македонците и Албанците упатуваат на тоа дека и националните спортски организации би требало да пороботат за подобрување на спортот во нашата држава. Па оттаму, може да се каже дека за подобар развој и организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации државата е должна да создава услови преку своите надлежни институции а сето тоа би одело во насока на подобрување на општата состојба во спортот.

**Графикон 5.** Графички приказ на прашањето - Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според етничката припадност на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 6.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според етничката припадност на испитаниците

| Етничка припадност | Фреквенции (Ф)                     |                |                            |                          |                            | Вкупно |
|--------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|
|                    | Ф1<br>Локална самоуправа (Општини) | Ф2<br>Државата | Ф3<br>Спортските федерации | Ф4<br>Спортските клубови | Ф5<br>Спортските работници |        |
| Македонци          | 10%                                | <b>56%</b>     | 29%                        | 3%                       | <b>1%</b>                  | 100%   |
| Албанци            | 15%                                | <b>50%</b>     | 30%                        | 5%                       | <b>0%</b>                  | 100%   |
| Вкупно испитаници  | 47                                 | 225            | 121                        | 16                       | 4                          | 413    |

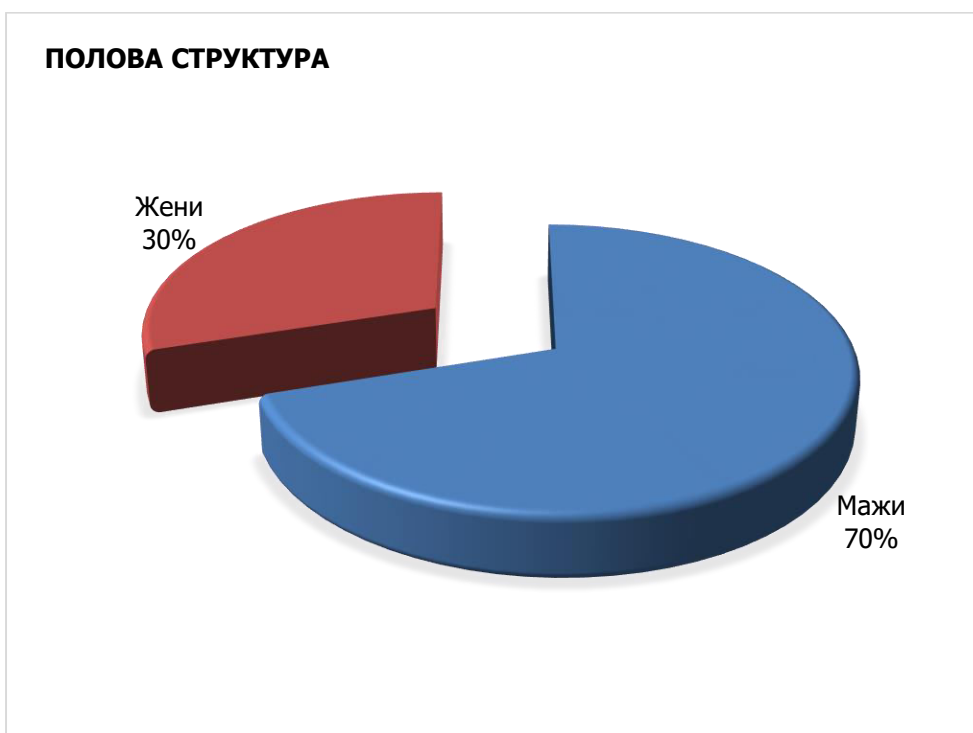
Извор: Истражување 2018

## Б. Анализа на ставовите на испитаници групирани според полот

Вториот важен сегмент за оваа книга е анализа на ставовите на испитаници кои беа групирани според полот. При самата анализа беа потврдени припадност кон два пола на испитаници, и тоа:

1. Машки пол, и
2. Женски пол.

**Графикон 6.** Графички приказ на полова структура на испитаниците од истражувањето



Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 1 се однесува на тоа:

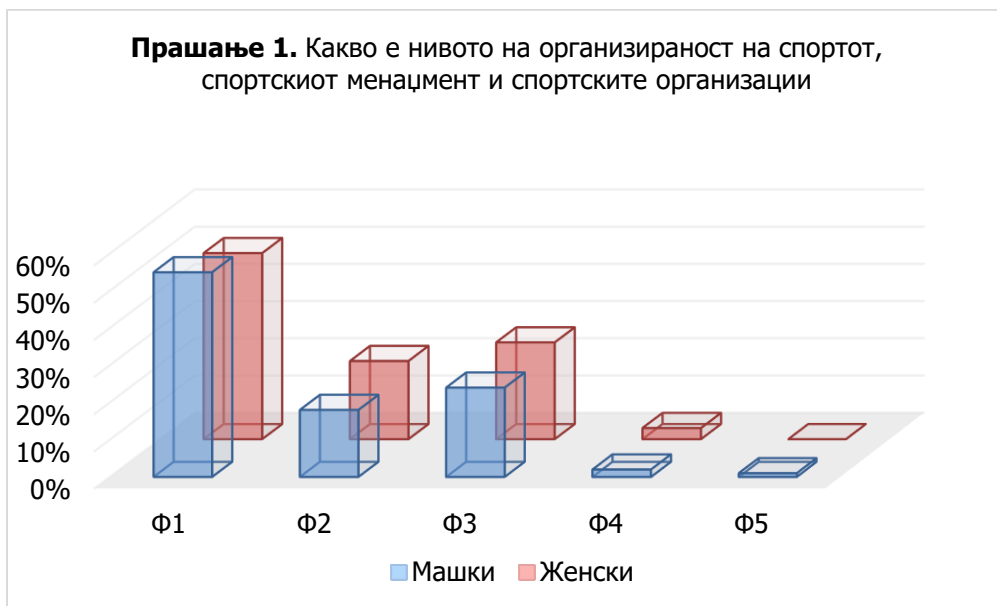
### **В1. Какво е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиените резултати, јасно може да се види дека кај надпросечните одговори најголем процент на испитаниците кои од машкиот пол **56 проценти (%)** и половината од женскиот пол **50 проценти (%)** одговориле дека спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации се организирани на **незадоволително ниво** (види подолу, Графикон 7 и Табела 8). Исто така, **24 проценти (%)** на испитаници од машкиот пол и **26 проценти (%)** на испитаници од женскиот пол одговориле со тоа дека спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации се организирани на **добро ниво**.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од машкиот пол **1 проценти (%)** и испитаниците од женскиот пол **0 проценти (%)** одговориле дека организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кај нас е на **одлично ниво**.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето погоре прикажано е тоа дека нашите граѓани без оглед на половата припадност немаат дилема за тоа дека организираност на спортот, спортските организации и спортските организации кај нас е на **незадоволително ниво**. Многу мал односно незначителен процент на наши граѓани сметаат дека спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации се организирани на одлично ниво. Сето ова наведува на податок дека од страна на нашата држава и нејзините надлежни институции има потреба од поголем ангажман за подигање на нивото на спортот.

**Графикон 7.** Графички приказ на прашањето - Како е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според полот на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 7.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Како е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според полот на испитаниците

| Пол на испитаници | Фреквенции (Ф)             |                          |                  |                        |                    | Вкупно |
|-------------------|----------------------------|--------------------------|------------------|------------------------|--------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Незадоволително ниво | Ф2<br>Задоволително ниво | Ф3<br>Добро ниво | Ф4<br>Многу добро ниво | Ф5<br>Одлично ниво |        |
| Машки             | 55%                        | 18%                      | 24%              | 2%                     | 1%                 | 100%   |
| Женски            | 50%                        | 22%                      | 26%              | 3%                     | 0%                 | 100%   |
| Вкупно испитаници | 220                        | 78                       | 103              | 10                     | 2                  | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 2 се однесува на тоа:

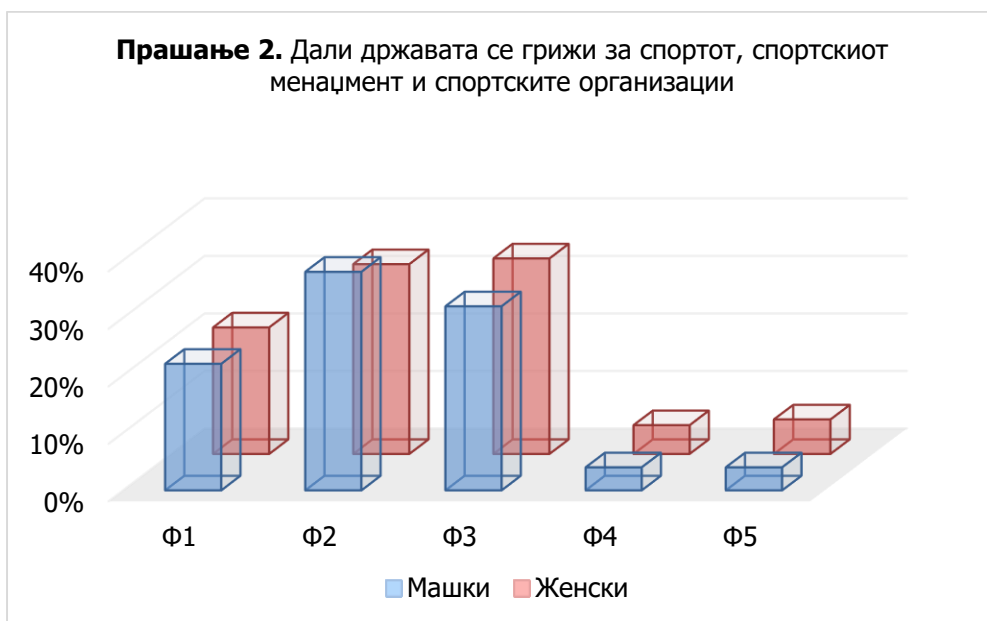
## **В2. Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Од прикажаното подолу јасно се гледа дека кај надпросечните одговори најголем број на испитаниците од машкиот пол **38 проценти (%)** одговориле со тоа дека државата **се грижи недоволно** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. За разлика од нив најголем број на испитаниците од женскиот пол **34 проценти (%)** одговориле со тоа дека државата **се грижи незначително** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 8 и Табела 9). Исто така, **22 проценти (%)** од машките испитаниците и **25 проценти (%)** од женските Албанци одговориле со тоа дека **државата не се грижи воопшто** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Додека, кај подопросечните одговори мал процент на испитаниците од машки пол **4 проценти (%)** одговориле со тоа дека државата **има голема грижа** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. За разлика од нив мал број на испитаниците од женски пол **3 проценти (%)** одговориле со тоа дека **има грижа** од страна на државата за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето подоре наведено произлегува дека испитаниците од машкиот и женскиот пол немаат дилема дека државата **незначително** или пак **недоволно** води грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Сето ова, укажува на податокот дека неопходно е да се поттикне државата и нејзините надлежни институции да го насочи своето внимание многу повеќе кон спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Графикон 8.** Графички приказ на прашањето - Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според пол на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 8.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според полот на испитаниците

| Пол на испитаници | Фреквенции (Ф)               |                             |                                |                       |                              | Вкупно |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------------|--------|
|                   | Ф1                           | Ф2                          | Ф3                             | Ф4                    | Ф5                           |        |
|                   | Државата не се грижи воопшто | Државата недоволно се грижи | Државата се грижи незначително | Има грижа од државата | Има голема грижа од државата |        |
| Машки             | 22%                          | 38%                         | 32%                            | 4%                    | 4%                           | 100%   |
| Женски            | 25%                          | 33%                         | 34%                            | 5%                    | 6%                           | 100%   |
| Вкупно испитаници | 90                           | 150                         | 135                            | 19                    | 19                           | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 3 се однесува на тоа:

### **В3. Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони?**

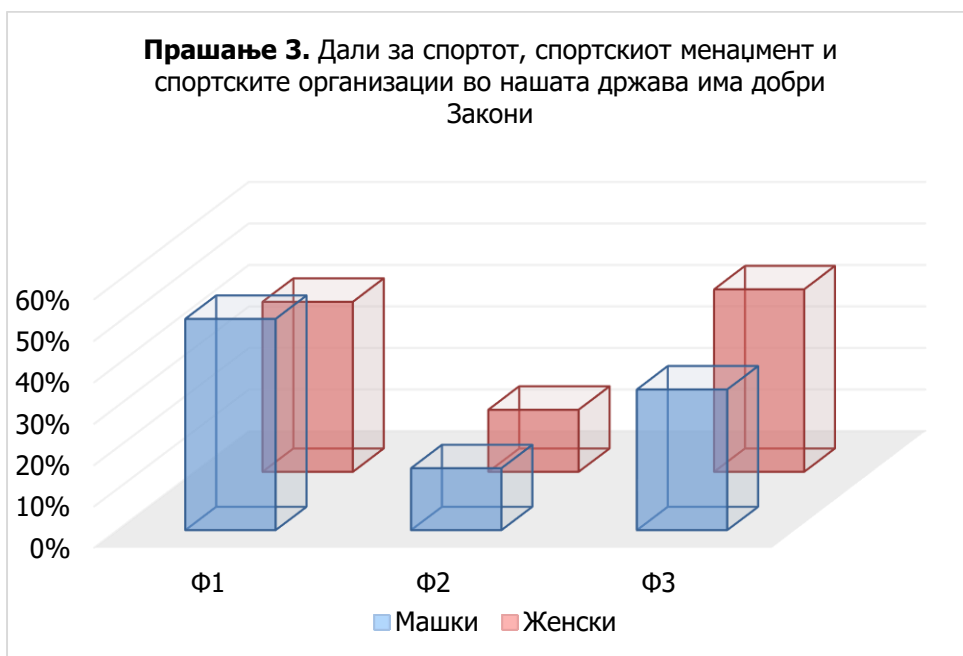
Според добиените резултати кај надпросечните одговори се гледа дека една половина испитаниците од машкиот пол **50 проценти (%)**, одговориле со тоа дека во нашата држава **нема добри Закони** за спорт, спортскиот менаџмент и спортските организации. За разлика од нив испитаниците од женскиот пол **41 проценти (%)** одговориле со **немам информации** за Законите од областа на спорт, спортски менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 9 и Табела 10). Исто така, **35 проценти (%)** на испитаниците од машки пол одговориле со тоа дека **немаат информации** за Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Наспроти тоа, **41 проценти (%)** на испитаниците од женски пол одговориле со тоа дека **нема добри** Закони од областа на на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кај нас.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од машкиот пол **15 проценти (%)** исто така и на испитаници од женскиот пол **15 проценти (%)** одговориле со тоа дека во нашата држава **има добри Закони** од областа на спорт, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето погоре изнесено е тоа дека машката популација која во нашата држава активно го прати спортот не веруваат во постојните Закони од областа на спортот, спортски менаџмент и спортски организации. Додека женската популација која не е токлу загрижена за спортот кај нас се потврдува дека немаат информации за тоа дека во нашата држава постојат Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Според тоа, државата би требало да поработи на измени и дополнувања на Законите од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации особено во делот на финасирањето и организирањето на спортот кај нас. Но исто така неопходно е државата да ја подигне свеста за спортот особено за законскиот дел кај женската популација и да се обиде да ја промени перцепцијата кај жените за спортот.



**Графикон 9.** Графички приказ на прашањето - Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони, според полот на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 9.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони, според полот на испитаниците

| Пол на испитаници | Фреквенции (Ф) |           |                            | Вкупно |
|-------------------|----------------|-----------|----------------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Нема     | Ф2<br>Има | Ф3<br>Немам<br>информација |        |
| Машки             | 50%            | 15%       | 35%                        | 100%   |
| Женски            | 41%            | 15%       | 44%                        | 100%   |
| Вкупно испитаници | 196            | 61        | 154                        | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 4 се однесува на тоа:

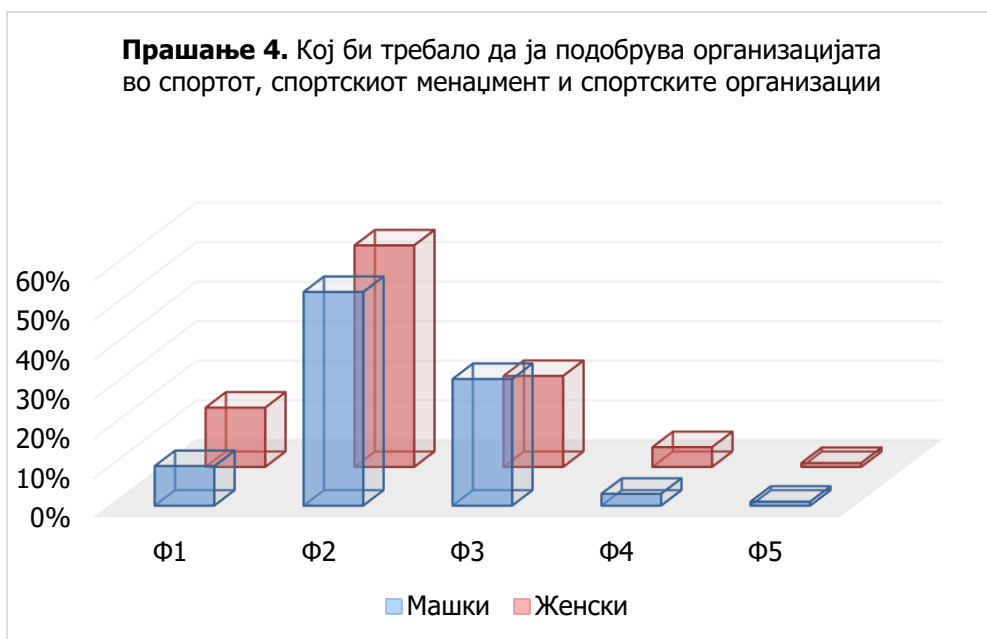
#### **В4. Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиените резултати, кај надпросечните одговори се гледа дека повеќе од половина испитаниците од машкиот пол **54 проценти (%)** и повеќе од половина на испитаниците од женскиот пол **56 проценти (%)** одговориле дека **државата** е таа која треба да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 10 и Табела 11). Исто така, **32 проценти (%)** на испитаниците од машкиот пол и **23 проценти (%)** на испитаниците од женскиот пол одговориле со тоа дека **националните спортски федерации** се тие кои треба да ја подобруваат организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кај нас.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од машкиот пол **1 процент (%)** и мал процент на испитаниците од женскиот пол **1 процент (%)**, одговориле со тоа дека **спортските работници** се тие кои треба да ја подобруваат организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето погоре изнесено е тоа дека мнозинството на испитници од машката и женската популација немаат дилема дека за подобар развој и организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации **државата** е таа која треба да создава услови. Но исто така нашите испитници од машкиот и женскиот пол се на став дека националните спортски федерации треба да пороботат на подобрување на организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кај нас. Ова значи дека нашите граѓани без оглед на полот бараат поголема инволвираност на државата во спортот од аспект на финасиски интервенции со цел за подобра организираност на истиот.

**Графикон 10.** Графички приказ на прашањето - Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според полот на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 10.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според полот на испитаниците

| Пол на испитаници | Фреквенции (Ф)                     |                |                            |                          |                            | Вкупно |
|-------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Локална самоуправа (Општини) | Ф2<br>Државата | Ф3<br>Спортските федерации | Ф4<br>Спортските клубови | Ф5<br>Спортските работници |        |
| Машки             | 9%                                 | 54%            | 32%                        | 3%                       | 1%                         | 100%   |
| Женски            | 15%                                | 56%            | 23%                        | 5%                       | 1%                         | 100%   |
| Вкупно испитаници | 47                                 | 225            | 121                        | 16                       | 4                          | 413    |

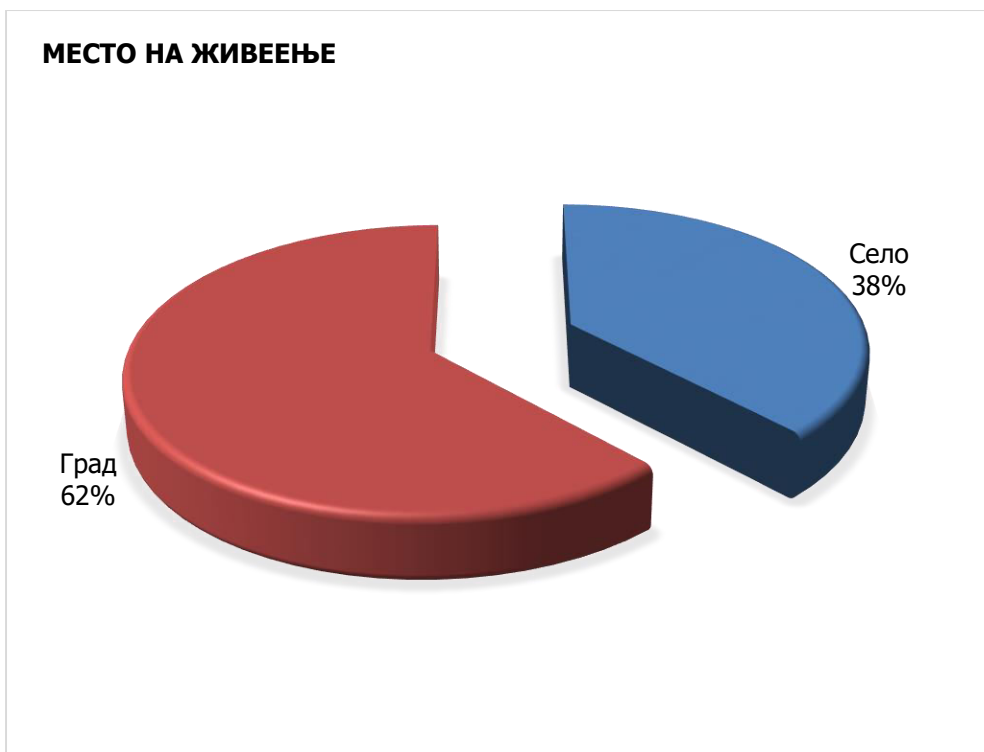
Извор: Истражување 2018

## В. Анализа на ставовите на испитаници групирани според место на живеење

Во истражувањето беше извршена анализа на одговорите на испитаниците на основа на нивниот резиденцијален статус или местото на живеење. При анализата на оваа варијаба се постави како теориска претпоставка приготвување во иднина на стратегии за развојот на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава. Со оглед на тоа што испитаниците имаа можност да се определат за своето место на живеење или резиденцијалниот статус, се дефинираа два типа на испитаници според место каде живеат и тоа: испитаници кои живеат во градови (урбана популација) и испитаници кои живеат во селата (рурална популација).

1. Урбана популација, и
2. Рурална популација. (Види подлу, Графикон ?.)

**Графикон 11.** Графички приказ на местото на живеење на испитаниците од истражувањето



Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 1 се однесува на тоа:

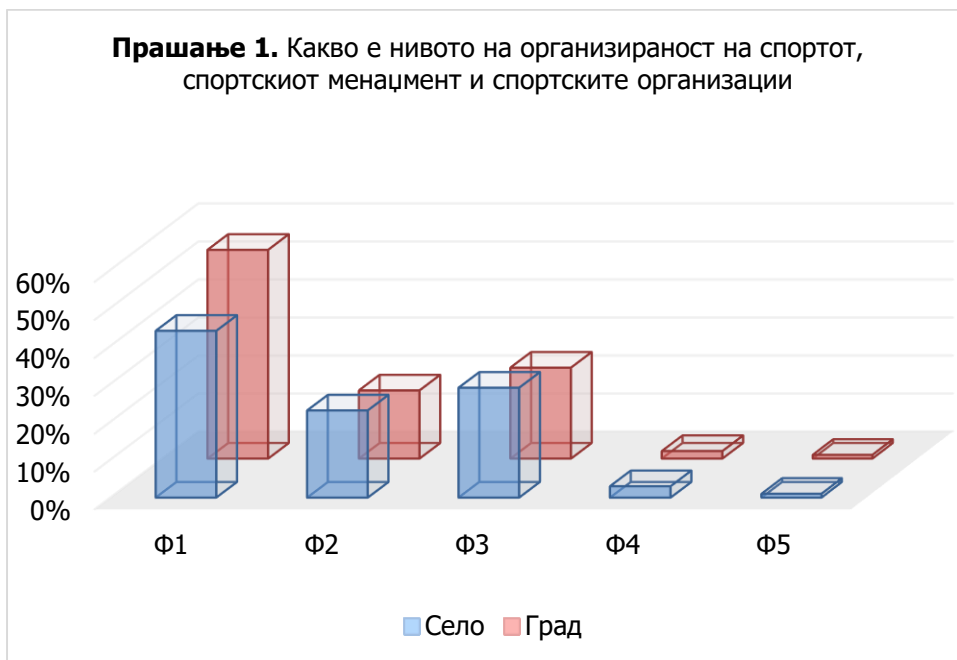
### **В1. Какво е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиентите резултати, јасно се гледа дека кај надпросечните одговори најголем процент на испитаниците кои се дел од урбаната популација **44 проценти (%)** и повеќе од половина на испитаниците кои се дел од руралната популација **55 проценти (%)** одговориле дека спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации се организирани на **незадоволително ниво** (види подолу, Графикон 12 и Табела 12). Овде значајно е да се напомене дека, испитаниците од урбаната популација **29 проценти (%)** и испитаниците од руралната популација **24 проценти (%)** одговориле со тоа дека спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава се организирани на **добро ниво**.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од урбана популација **1 процент (%)** и мал процент на испитаниците од рурална популација **0,3 проценти (%)** одговориле дека организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во Македонија е на **одлично ниво**.

**Резиме:** Како констатација и факт на основа на изнесеното погоре може да се каже дека испитаниците од урбаната и од руралната популација немаат дилема за тоа дека кај нас организираност на спортот, спортските организации и спортските организации е на **незадоволително ниво**, што се остава сериозен простор за подигање на нивот на организираност на спортот кај нас. Со оглед на овој податок, се наведува на тоа дека има потреба од посериозна ангажираност од страна на државните институции надлежни во делот на спортот кои ќе придонесат за подигање на нивото на нашиот спорт преку серија на мерки за подобрување на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Графикон 12.** Графички приказ на одговорите на прашањето - Како е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според местото на живеење на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 11.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Како е нивото на организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според местото на живеење на испитаниците

| Место на живеење  | Фреквенции (Ф)             |                          |                  |                        |                    | Вкупно |
|-------------------|----------------------------|--------------------------|------------------|------------------------|--------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Незадоволително ниво | Ф2<br>Задоволително ниво | Ф3<br>Добро ниво | Ф4<br>Многу добро ниво | Ф5<br>Одлично ниво |        |
| Град (УП)         | <b>55%</b>                 | 23%                      | 29%              | 3%                     | <b>1%</b>          | 100%   |
| Село (РП)         | <b>44%</b>                 | 18%                      | 24%              | 2%                     | <b>0.3%</b>        | 100%   |
| Вкупно испитаници | 220                        | 78                       | 103              | 10                     | 2                  | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 2 се однесува на тоа:

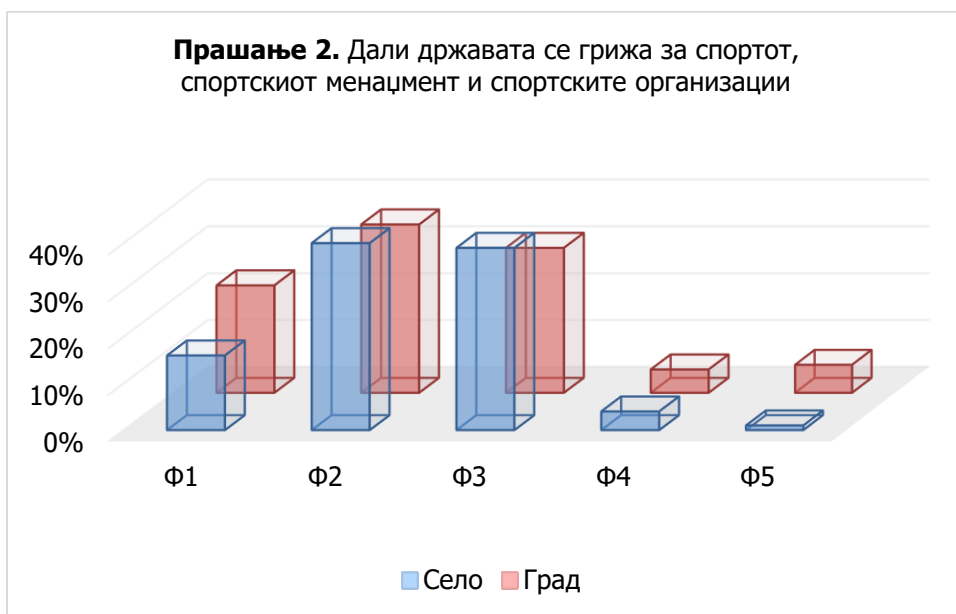
## **В2. Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиените резултати, јасно се гледа дека кај надпросечните одговори најголем број на испитаниците од урбаната популација **40 проценти (%)** и најголем број на испитаниците од руралната популација **36 проценти (%)** одговориле со **државата недоволно се грижи** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 13 и Табела 13). Многу слично на оваа испитаниците кои се од урбаната популација **39 проценти (%)** и испитаниците кои се од руралната популација **32 проценти (%)** одговориле со тоа дека **државата се грижи незначително** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од урбана популација **5 проценти (%)** одговориле со тоа дека **државата има грижа** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. За разлика од нив мал број на испитаниците од руралната популација - **1 процент (%)** одговориле со тоа дека **државата има голема грижа** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето изнесено погоре наведува на тоа дека испитаниците од урбаната средина и испитаниците од руралната средина немаат дилема дека **државата недоволно води грижа** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Оваа треба да ги разбуди државните институции надлежни во делот на спортот да го насочат своето внимание многу повеќе кон спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации и да придонесат за подобри спортски резултати.

**Графикон 13.** Графички приказ на одговорите на прашањето - Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според местото на живеење на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 12.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Дали државата се грижа за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според местото на живеење на испитаниците

| Место на живеење  | Фреквенции (Ф)                     |                                   |                                      |                             |                                    | Вкупно |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Државата не се грижи воопшто | Ф2<br>Државата недоволно се грижи | Ф3<br>Државата се грижи незначително | Ф4<br>Има грижа од државата | Ф5<br>Има голема грижа од државата |        |
| Град (УП)         | 16%                                | <b>40%</b>                        | 39%                                  | 4%                          | <b>1%</b>                          | 100%   |
| Село (РП)         | 23%                                | <b>36%</b>                        | 32%                                  | 4%                          | <b>5%</b>                          | 100%   |
| Вкупно испитаници | 90                                 | 150                               | 135                                  | 19                          | 19                                 | 413    |

Извор: Истражување 2018



Прашањето или варијабла 3 се однесува на тоа:

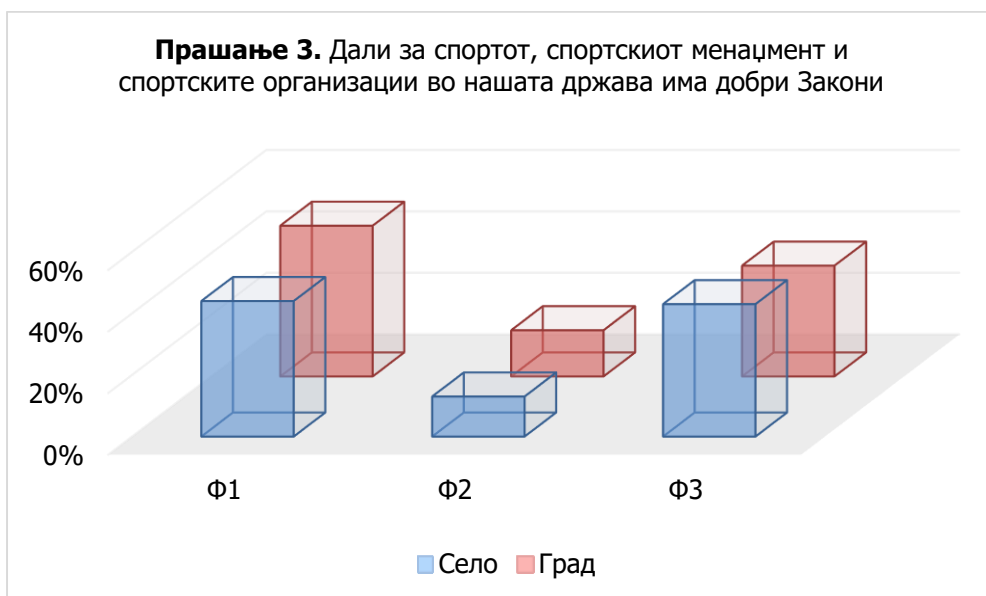
### **В3. Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони?**

Според добиентите резултати, јасно се гледа дека кај надпросечните одговори најолем број на испитаниците од урбаната популација **44 проценти (%)**, одговориле со тоа дека во нашата држава **нема добри Закони** за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. За разлика од нив, најолем број на испитаниците од рурална популација **49 проценти (%)** одговориле со **немам информации** за Законите од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 14 и Табела 14). Исто така, висок процент на испитаниците од урбаниот дел **43 проценти (%)** одговориле со тоа дека **немаат информации** за дали има Законите од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации кај нас. За разлика од тоа, голем дел на испитаниците од руралниот дел **39 проценти (%)** одговориле со тоа дека во нашата држава **нема** добри Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од урбаната популација **13 проценти (%)** и мал процент на испитаниците од руралната популација **15 проценти (%)** одговориле со тоа дека во нашата држава **има добри Закони** од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации.

**Резиме:** Како констатција и факт од сето оваа изнесено погоре е тоа дека кај испитаниците од урбаните средини има верување дека постојните Закони од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации не се добри. Додека испитаниците од руралните средини манифестираат дека немаат познавања за тоа дали воопшто постојат Закони во нашата држава од областа на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Според тоа, многу е значајно да се работи на подобрување на постојната законска регулатива за спорт, но воедно државата да спроведе кампања на целата територија за запознавање на нашите граѓани со постојната законска регулатива за спорт.

**Графикон 14.** Графички приказ на одговорите на прашањето - Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони, според местото на живеење на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 13.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Дали за спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава има добри Закони, според местото на живеење на испитаниците

| Место на живеење  | Фреквенции (Ф) |           |                            | Вкупно |
|-------------------|----------------|-----------|----------------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Нема     | Ф2<br>Има | Ф3<br>Немам<br>информација |        |
| Град (УП)         | 44%            | 13%       | 43%                        | 100%   |
| Село (РП)         | 36%            | 15%       | 49%                        | 100%   |
| Вкупно испитаници | 196            | 61        | 154                        | 413    |

Извор: Истражување 2018

Прашањето или варијабла 4 се однесува на тоа:

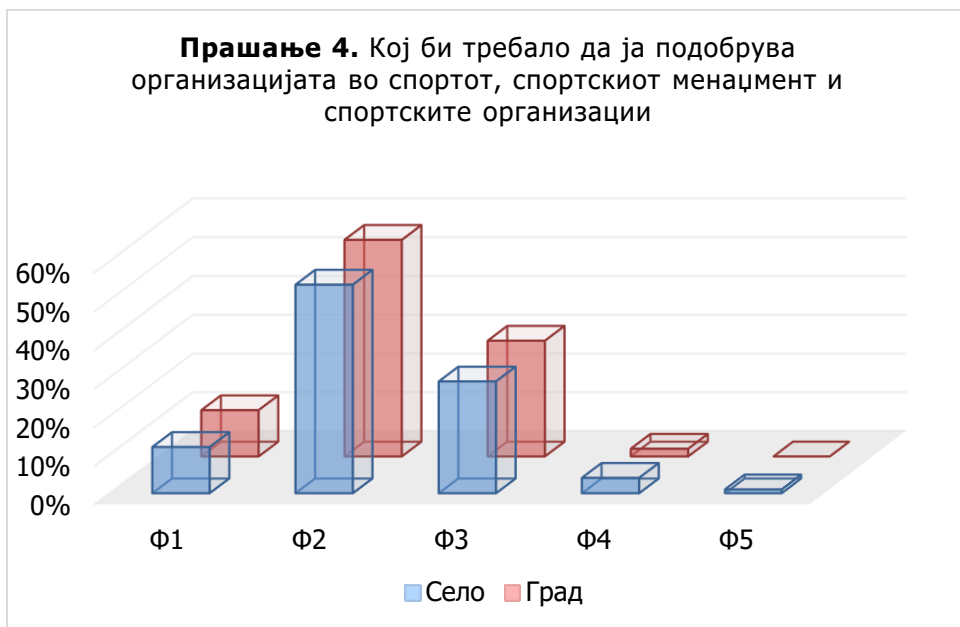
#### **В4. Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации?**

Според добиените резултати, јасно се гледа дека кај надпросечните одговори повеќе од половината на испитаниците од урбана средина **54 проценти (%)** и повеќе од половината од испитаниците од руралната средина **56 проценти (%)** одговориле со тоа дека **државата** е таа која треба да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации (види подолу, Графикон 15 и Табела 15). Исто така, висок процент на одговори имаат испитаниците со тоа дека **спортските федерации** би требало да ја подобруваат организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации и тоа **30 проценти (%)** од испитаниците од урбаната средина и **29 проценти (%)** од испитаниците од руралната средина.

Додека, кај подпросечните одговори мал процент на испитаниците од урбаната средина **0 проценти (%)** и мал процент на испитаниците од руралната средина **1 процент (%)**, одговориле со тоа дека **спортските работници** се тие кои треба да ја подобруваат организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации во нашата држава.

**Резиме:** Како констатација и факт од сето погоре изнесено е тоа дека мнозинството на испитници кои живеат во урбана средина и мнозинството на испитници кои живеат во рурална средина немаат дилема дека за подобар развој и организираност на спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации **државата** е таа која треба да создава услови. Но исто така нашите испитници од урбаниот и од руралниот дел на државата се на став дека националните спортски федерации треба да поработат на подобрување на организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации. Ова значи дека нашите граѓани без оглед на нивниот резиденцијален статус бараат поголема инволвираност на државата во спортот од аспект на финасиски интервенции за негова подобра организираност.

**Графикон 15.** Графички приказ на одговорите на прашањето - Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според местото на живеење на испитаниците



Извор: Истражување 2018

**Табела 14.** Табеларен приказ на фреквенции на прашањето - Кој би требало да ја подобрува организацијата во спортот, спортскиот менаџмент и спортските организации, според местото на живеење на испитаниците

| Место на живеење  | Фреквенции (Ф)                     |                |                            |                          |                            | Вкупно |
|-------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------|
|                   | Ф1<br>Локална самоуправа (Општини) | Ф2<br>Државата | Ф3<br>Спортските федерации | Ф4<br>Спортските клубови | Ф5<br>Спортските работници |        |
| Град (УП)         | 11%                                | 56%            | 30%                        | 3%                       | 0%                         | 100%   |
| Село (РП)         | 12%                                | 54%            | 29%                        | 4%                       | 1%                         | 100%   |
| Вкупно испитаници | 47                                 | 225            | 121                        | 16                       | 4                          | 413    |

Извор: Истражување 2018

## Библиографија:

[1] Amis, J. & Silk, M. (2005). Rupture: promoting critical and innovative approaches to the study of sport management. *Journal of Sport Management*, 19, 355–366.

[2] Анастасовски Александар. (1998). Општествени основи на спортот, Скопје: ФФК, Група Форум Куманово, стр.18.

[3] Анастасовски Александар. (1994). Истражувања во социологијата на физичка култура и физичко воспитание, Скопје: Графопринт, 1994, стр. 21-26.

[4] Анастасовски Иван, Стојаноска Татјана. (2010). Насилство, агресија и спорт, Скопје: ФФК, Флексограф, стр. 151-160.

[5] Анастасовски Иван, Нанев Лазар. (2010). Спорт и право, Книга, Скопје: Унивезитет Св Кирил и Методиј, Факултет за физичка култура, печати: Флексограф-Куманово, стр.152, стр. 156, стр.163-166.

[6] Анастасовски Иван, Нанев Лазар, Алексовска-Величковска, Ленече, Стојноска-Иванова Татјана. (2013). Спортот во општество (Предлози и ставови), Скопје: ФФОСЗ, Геострашеки Институт ГЛОБАЛ, Печати-Еуропа 92, стр. 31.

[7] Анастасовски Иван, Нанев Лазар, Алексовска-Величковска Ленче, Наумовски Милан, (2019). Спортски менаџмент, Скопје: ФФОСЗ, печати: Европа 92 – Кочани.

[8] Анастасовски Иван. (2016). Спонзорство во спортот и спортски манифестации, Скопје: Стручен текст, Списание *Кондиција*, Факултет за физичко образование, спорт и здравје, број 5, УДК: 796.078(091), стр. 20-23.

[9] Anastasovski Ivan. (2011). Social characteristics of the fans with risk factors for deviant behaviour at sports events in the Republic of Macedonia, Palermo: *1-st International Conference Science and Football*, pp. 48

[10] Andrew, P. S., Pedersen, P. M. & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. United State of America: Human Kinetics.

[11] Austin Houlihan, Rich Parkes, Adam Bull, Martyn Hawkins, Simon Hearne and Caspar Schmick, (2010). Spanish Masters Football Money League, Report: *Deloitte Football Money League*.

[12] Baines, John, and Jaromir Malek.(2000). Cultural Atlas Of Ancient Egypt. Revised Edition ed. Oxfordshire, England: *Andromeda Oxford Limited*.

[13] Baquero Pecino, C. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del lead (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 16(2), pp. 167- 175.

[14] Brassie, P.S. (1989). Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Students for Careers in Sport Management, *Journal of Sport Management*, 3(2), 158-164

[15] Buy, F., Marmayou, J., Porracchia, D. et al. (2006) *Droit du sport*. Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, pg. 8.

[16] Burke, R. J. & Cooper, C. (2006). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.

[17] DeSensi, Kelley, Blanton, and Beitel. (1990) Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: A Multifaceted Approach the University of Tennessee, Knoxville, *Journal of Sport Management*, 1990, 4, pp33.

[18] Council of Europe (2001) European Sports Charter [online].

[19] Crowther, Nigel B. (2007). Sport in Ancient Times. Praeger series on the ancient world, ISSN 1932-1406. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group. p. xxii. ISBN 9780275987398. Retrieved 30 May 2018. People in the ancient world rarely practiced sports for their own sake, especially in the earliest times, for physical pursuits had strong links with ritual, warfare, entertainment, or other external features.

[20] Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2010). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York: SAGE Publications.

[21] García Ferrando, M. (1982). *Deporte y sociedad*. Madrid: Ministerio de Cultura.

[22] Gerber – Nel, C. (2004). Determination of the brand equity, University of South Africa, pp. 79.

[23] Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (p. 83–111). Routledge/Taylor & Francis Group.

[24] Day, D. V., Gron, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 857-880.

[25] Defrance, J. (1997). Sociologie du sport, Paris: *Edition la Découverte*. pp.94, pp.100.

[26] Димитров Никола, Митрева Елизабета, Серафимова Мимоза. (2017). Методологија на научноистражувачка работа, Штип: Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје, ISBN 978-608-65616-5-9, стр.9.

[27] Đurđević, N. (2007). Javne vlasti i sport, Kragujevac: *Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu*, str. 7.

[28] Karen Petry, Karsten Froberg, Alberto Madella. (2006). Thematic Network Project AEHESIS Report of the Third year, Published by the Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne, 2006, ISBN-10: 3-00-020476-8 ISBN-13: 978-3-00-020476-0.

[29] Куљиќ, Р. (2009). Социјализација и спорт, Нови Сад: Книга, *Факултет за физичко васпитање и спорт*, стр. 15.

[30] Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-155) (SIOP Frontiers Series). New York: Taylor & Francis Group.

[31] Krešimir Herceg, (2014). Sportski proizvod – srz sportske industrije, Zagreb: *Interenet portal, Ekonomski portal novi pogled u svetu biznisa*, objeven na 15.01.2014 god.

[32] Лазар Ѓуров (2017). Лидер се раѓа или се создава, *Интернет портал: Симбиотика.мк*.

[33] Laura Empson. (2010). Leading Professionals, London: Internet: In Business winter, pp.28.

[34] Landi, F. & Onder, G. (2007). Physical activity prevented functional decline among frail community-living elderly subject in an international observational study. *Journal of Clinical Epidemiologic*, 60, 518-524.

[35] Lucas-Marín, A. (1986). Fundamentos de teoría sociológica. Madrid: Tecnos. Pp.23-24.

[36] Mihajlović, S. (1987). Sport i društvo, Gledišta, 5-6.

[37] Мехмед, К., Ковачевиќ, С. (2007) Спорт и Спортско право, Сарајево: АМА.

[38] Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). Sport Marketing, 4th Edition. Human Kinetics.

- [39] Nešić, M. (2007). Menadzment u sportu, Novi Sad: TIMS, Power Point presentation on the book.
- [40] Прочитано на интернет страна: [www.managerskills.org](http://www.managerskills.org)  
наслов: The Ultimate Guide to Sports Management.
- [41] Прочитано на интернет-страница:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Sport\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_management).
- [42] Прочитано на интернет-страница:  
<https://mk.wikipedia.org/wiki/Водство>.
- [43] Sevda Ciftcia and Nevzat Mitrzeoglu. (2014). The research of qualifications of sport manager, Procedia - Social and Behavioral Sciences 152 (2014) 740–745.
- [44] Simonović, Lj. (1995). Sport, kapitalizam, destrukcija, Beograd: Pečati – Lorka, str. 12-15.
- [45] Škorić, M. (2011). Sport i sponzortsvo, Beograd; Internet portal [www.savremenisport.com](http://www.savremenisport.com).
- [46] Skinner, J., Edwards, A. & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. United Kingdom; Routledge.
- [47] Hackman, J. R. & Wagerman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management*.
- [48] Harper W. Boyd & Orville C. Walker. (1990). Marketing Management: A Strategic Approach, Irwin, pp. 82.
- [49] Harper W. Boyd & Orville C. Walker. (1990). Marketing Management: A Strategic Approach, Irwin, pp.82.
- [50] Uzelac, M. (1987). Filozofija igre. Novi Sad: Književna zajednica.
- [51] University of Chicago, Department of Athletics and Physical Education Program web site: [athletics.uchicago.edu/campus/campus-clubsports.htm](http://athletics.uchicago.edu/campus/campus-clubsports.htm).
- [52] Vilma Cingiene, Kari Puronaho, Gerard Barreau, George Costa, Gregor Hovemann, Berit Skirstad, Kristina Koch. (2006). Curriculum Model Development - Sport Management, Thematic Network Project AEHESIS Report of the Third year, Published by the Institute of European Sport Development & Leisure Studies, German Sport University Cologne, 2006, ISBN-10: 3-00-020476-8 ISBN-13: 978-3-00-020476-0, pp.171.
- [53] Vuk, N. Alić, H. Čolakhodžić, E. (2017). Menadžment sportskih organizacija. Kako organizovati sportki klub, Sarajevo: Fakultet sporta i telesnog odgoja Sarajevo, CIP Nacionalna i



Univerzitetaska biblioteka Bosne i Hercegovine, Štamparija Fojnica, str. 50-70.

[54] William J. Baker. (1 July 1988). Sports in the Western World. University of Illinois Press. pp. 8–10. ISBN 978-0-252-06042-7. Retrieved 26 September 2012.

[55] "[What is parasport?](#)". Canadian Paralympic Committee. Canadian Paralympic Committee. Archived from [the original](#) on 4 March 2018. Retrieved 4 March 2018.

[56] Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). *Team leadership and team effectiveness*. In E. Salas, G. F.

[57] Štakić, Đ. (1996). Sociologija fizičke kulture, Beograd: Zavod za grafičku tehniku.

[58] Štakić, Đ. (2000). Sociologija sporta, Beograd: Univerzitet u Beogradu.

[59] Šuput, D. (2009). Dokumenti međunarodnih organizacija koji propisuju zabranu upotrebe dopinga u sportu, Beograd: Institut za uporedno pravo, Strani pravni život br. 2/2009, str. 292.

[60] Šuput, D. (2008). Sportsko pravo u Sjedinjenim Američkim Državama, u: Uvod u pravo SAD, Beograd: Institut za uporedno pravo, str. 348.

Ниту еден дел од оваа публикација не смее да биде репродуциран на било кој начин без претходна писмена согласност на авторот

Е-издание: [http://www.ukim.edu.mk/mk\\_content.php?meni=53&glavno=41](http://www.ukim.edu.mk/mk_content.php?meni=53&glavno=41)

Особено значење овај учебник има поради својот синтетички приод како спој на авторска ерудиција и стручна експликативност. Учебникот остава впечаток на дело кое го задржува вниманието на читателот поради приодот кој се карактеризира со информатичност, систематичност и аналитичност. Овој учебник пред се е наменет за студентите од прв циклус на студии на кампусот на УКИМ и втор циклус студии на Факултет за физичко образование, спорт и здравје насока – СПОРТСКИ МЕНАЏМЕНТ. Овој материјал дава преглед не само на состојбите и проблемите со спортот и спортскиот менаџмент, туку има и едукативно дејство за голем број спортисти и спортски работници, и ќе биде од корист на спортските организации и асоцијации во нашата држава.

Од Авторот....

