

Pregledni naučni članak

IZAZOVI UPRAVLJANJA SPORTSKIM OBJEKTIMA I PROJEKTIMA U 21. VEKU

UDK 005:796.062

725.85/.89

Sretenka Dugalić¹

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija

Ana Krsteska

Strukovni menadžer – Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija

Apstrakt: Karakter sportske aktivnosti i sportske delatnosti, koji se ogleda u multidisciplinarnosti i interdisciplinarnosti, zahteva znatno viši stepen naučnih i stručnih informacija nego što je to bio slučaj u prošlosti. To je stvorilo potrebu da se menadžment više i sistematičnije bavi problemima savremene sportske prakse koji korespondiraju sa ostvarenjem vrhunskog sportskog rezultata.

Tako su nastale posebne oblasti u okviru menadžmenta u sportu – menadžment sportskih objekata i menadžment sportskih projekata, koji se bave: planiranjem, projektovanjem i finansiranjem izgradnje i tekućeg poslovanja sportskih objekata, projektovanjem i organizovanjem trenажnih i poslovnih procesa, vođenjem tih aktivnosti i kontrolom širokog spektra učesnika, procesa i podelemenata ovih sistema.

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

Dakle, menadžment i korporativno upravljanje sportskom organizacijom nije potpuno isto što i upravljanje preduzećima u okviru drugih privrednih delatnosti. Potrebna su specifična znanja za upravljanje svim resursima određene sportske organizacije u skladu sa Zakonom o sportu, Zakonom o

¹ ✉ sretenkadugalic@yahoo.com

visokom obrazovanju i Pravilnikom o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja. Probleme savremene sportske prakse treba da rešavaju kompetentni sportski menadžeri koji su stekli neophodna znanja u akreditovanim visokim školama i fakultetima i imaju potrebno iskustvo.

Ključne reči: *sportski objekti, menadžment sportskih objekata, modeli upravljanja sportskim objektima, upravljanje projektima u sportu, restrukturiranje sportskih objekata*

UVOD

Menadžment sportskih objekata se bavi izučavanjem raznih aspekata formi vlasništva, modela upravljanja sportskim objektima i problematikom njihovog projektovanja, izgradnje i poslovanja. Potreba za izučavanjem vođenja projekata u sportu nametnuta je prvenstveno zahtevima ekonomičnosti sportsko-uslužnih procesa i savremenih oblika finansiranja sporta.

Prvobitni sportski objekti nekada su služili za održavanje vojne spremnosti i za zabavu plemića, ali su postepeno postali preteča današnjih sportskih kompleksa namenjenih svim slojevima društva. Na početku 21. veka povećale su se potrebe za uslugama koje su povezane sa slobodnim vremenom, a shodno tome i potrebe za stvaranjem sportsko-rekreativnih kompleksa. Zajedno sa tim, više nego ikada raste potreba da se ove usluge usavrše i postanu delotvornije. Zato je od presudne važnosti da menadžeri objekata poseduju vizionarske sposobnosti kada je reč o anticipiranju želja i potreba potencijalnih korisnika.

TEORIJSKI OKVIR

Sportski objekat je prema odredbama Zakona o sportu (Sl. Glasnik RS br. 24/2011, čl. 145-155) građevina, odnosno prostor (građevinski objekat, odnosno njegov deo ili uređena površina), namenjen za sportske aktivnosti, koji može da ima prateći prostor (sanitarni, garderobni, spremišni, gledališni i drugi) i ugrađenu opremu (građevinsku i sportsku). Sportski objekat je infrastruktura (materijalno-tehnička baza) programiranja i proizvodnje programa sportskih aktivnosti, različitim korisnicima kao što su: profesionalni sportisti, publika, profesionalne sportske i ostale organizacije (Raič, 1999). Pod sportskim objektima danas podrazumevamo čvrste građevine i prateće ravne površine koje se koriste za postizanje sportskog rezultata u cilju isporuke satisfakcije posetiocima sportskog događaja (Dugalić, 2007). Dakle, sportski objekti su resursi proizvodnje sportskih i rekreativnih programa koji obuhvataju sve prostore, građevine, zalihe i opremu u okviru sporta i rekreacije.

Sportski objekti su najznačajniji materijalni resurs sistema sporta koji svojom strukturom, planiranom namenom i funkcionalnim statusom određuju, u velikoj meri, plansko-programsku orijentaciju kod izrade sportskih programa na svim nivoima organizovanja. Među sportskim objektima posebno mesto zauzimaju sportski centri kao polivalentni građevinski kompleksi koji, pružanjem usluga na tržištu, omogućavaju da se obezbede uslovi za bavljenje različitim modalitetima sportskih aktivnosti (sportsko obrazovanje, takmičarski sport, rekreativni sport, školski sport), za različite kategorije korisnika (deca, omladina, odrasli, osobe sa posebnim potrebama...).

Sportski objekti mogu sadržati jedno ili više igrališta – vežbališta, glavne i pomoćne terene; prateće sadržaje poput svlačionica, ekonomata, magacina, ambulante, prostorije za službena lica, administraciju, teretane, saune, solarijume, sale za masažu; zatim prostor za publiku – gledalište sa pratećim prostorima; prostore za odmor i rekreaciju, učenje; odgovarajuće prostorne komunikacije: hodnici, prilazi, prolazi, liftovi, parkinzi; signalizaciju (za opšte upute, panoi za praćenje rezultata); ozvučenje; toalete i dr. U okviru savremenih sportskih objekata, kao što su fudbalski stadioni, multifunkcionalne arene i slično, sve češće se pojavljuju komercijalni ili poslovni prostori koji se najčešće rentiraju drugim licima i predstavljaju značajan izvor prihoda u funkciji racionalnog upravljanja i poslovanja (pokrivanje troškova održavanja, osiguranja i eksploatacije sportskog objekta).

Tradicija izgradnje sportskih objekata seže 2500 godina (Egipat, Kina, Grčka), a od tada je akcenat na kvalitetu u estetskom i funkcionalnom pogledu. Ono što je menjano u konceptu izgradnje i namene objekata, uslovljeno je kasnijim kulturološkim, tehnološkim i društvenim promenama. Menadžment sportskih objekata je danas fokusiran i na efikasnost upotrebe ovog resursa od strane vlasnika i upravljača ali i očekivanja u pogledu zabave, komfora i ukupne satisfakcije koju pruža korisnicima (Dugalić, 2005).

Nastanak savremene forme sportskih objekata uslovljen je njihovom namenom korišćenja i pojačanim interesovanjem javnosti, dok arhitektonski oblici gube regionalna obeležja i tipove, dobijajući univerzalni oblik. Sportski objekti postaju odraz jedinstvene kulture i tehnologije gradnje, i često se posmatraju u izdvojenom kontekstu od tipa gradnje sredine u kojoj nastaju stvarajući unikatne celine, olimpijska sela, sportsko-zabavne komplekse i sl. (Farmer, Mulrooney, Ammon, 1996). Sportski objekti koji se danas grade su uglavnom zatvorenog tipa gradnje, dok je otvoreni tip gradnje zadržan još jedino kod hipodroma, skakaonica za ski sportove i stadiona (ali se i oni sve češće konstruišu kao poluzatvoreni ili zatvoreni). Stadioni su najmasovnija mesta okupljanja sportske publike, pa je to razlog zbog kojeg se ovim objektima u medijima i javnosti poklanja srazmerno veća pažnja.

Tehnologija gradnje modernih sportskih objekata uslovljena je njihovom namenom, pa se oni razlikuju kao jednonamenski objekti niskogradnje (hipodromi, staze za auto-moto trke, sportski aerodromi) i visokogradnje (sportsko-rekreativni centri, školske dvorane i sl.) ili višenamenski (multifunkcionalni) sportski objekti (npr. „Kombank Arena“). Pored podele sportskih objekata prema nameni i arhitektonskom tipu, moguće je sportske objekte još diferencirati prema: različitosti podloge za igru, tehnologiji sportsko-uslužnih procesa, vlasničkim i upravljačkim modalitetima i sl.

PREDMET RADA

Ciljevi istraživanja u radu se odnose na validaciju rezultata, činjenica, očekivanja, i proširenja postojećih saznanja, sa svrhom unapređenja sportske poslovne prakse. Osnovni cilj je pronalaznje inovativnih, interesantnih, praktičnih rešenja i podizanje svesti sportskih stručnjaka i stručnjaka u sportu o važnosti praćenja savremenih globalnih tendencija u sportskoj praksi u uslovima tržišne privrede. Oni se mogu realizovati na način da se pronađu smernice koje omogućuju pozitivnije shvatanje ulaganja u sport, i sve vidove resursa (ljudske, materijalne, finansijske, informacione, infrastrukturne). Na taj način se mnogo lakše može raditi na iskorenjivanju negativnih pojava u sportu i ostalih uticaja koji ga okružuju, čime bi se stvorili uslovi da sport čak postane generator pozitivnih tokova i promena u društvu uopšte.

Ove smernice je moguće projektovati kao dugoročne, strateške ciljeve i aktivnosti za uspješnije upravljanje sportskim potencijalom: pojasniti i razgraničiti imovinsko-pravne odnose, prikupljati kapital emisijom hartija od vrednosti, izabrati stručno rukovodstvo obučeno u sportskom menadžmentu, formirati stručnu upravu na principima i pravilima uspešne timske organizacije, profesionalizovati stručne službe i prateći personal, izvršiti procenu mogućnosti i potencijala (sportskog i finansijskog), i stremiti ka maksimalnom uspehu (ciljna funkcija kluba) u svim područjima rada (trenerski rad, stručne službe, odgovornost i napor top menadžmenta) (Dugalić 2011).

Prava, obaveze i odgovornosti u sportskim klubovima u Srbiji, kojima su sportski objekti povereni na upravljanje, nisu utemeljeni na kompetencijama, prethodno ostvarenim sportskim rezultatima i finansijskim efektima na bazi zacrtane strategije. Voluntarizam u upravljanju sportskim objektom je stvorio nejasno ustanovljene imovinsko-pravne, organizacione i upravljačke relacije, koje su doprinele neefikasnosti poslovanja, stvaranju gubitaka i verovatnom gubitku kontrole nad poverenom infrastrukturom (Dugalić, 2005). Zato je neophodno redefinisati pozicije interesnih grupa prema postojećim, tržišnim uslovima i projekcijama budućih vizija (vlasništvo, kultura i socijalni ambijent).

S obzirom na postojeće stanje materijalno-tehničke baze sporta u Srbiji, kao predmet ovog rada, nametnule su se teme, koje je neophodno naučno istražiti i definisati:

- šta su sportski objekti, kako, kada i gde su nastali; ko su prvi graditelji sportskih zdanja; koje faze u razvoju sportskih objekata postoje i koje zadatke moderno doba nameće investitoru sportskog objekta;
- prema kojim kriterijumima se sportski objekti mogu klasifikovati;
- na koji način gradnja sportskih objekata predstavlja umetnost, zašto postoji potreba za futurističkom orijentacijom i dizajnom sportskog objekta;
- kakav je uticaj socio-ekonomskih faktora na projektovanje, izgradnju i poslovanje jednog sportskog objekata;
- ko su korisnici sportskih objekata (nekada i danas), šta korisnici sportskih usluga očekuju od savremenog sportskog objekta, šta on treba da poseduje da bi mu se korisnici ponovo vratili i da bi bio društveno koristan;
- šta je komercijalizacija sportskih objekata, i u čemu se ogleda fleksibilnost u odnosu na ciljne grupe (potrošače);
- ko je zadužen za stvaranje imidža sportskog objekta i koje aktivnosti menadžment sportskog objekta provodi u vezi s tim;
- kakav je značaj sportskih objekata za državu (grad) u kojoj se nalazi;
- koji su mogući pravci daljeg razvoja sportskih objekata u Srbiji, i u kojoj meri, srpski sport prati svetske trendove u projektovanju, izgradnji, poslovanju i finansiranju sportskih objekata...

Kako bi se došlo do validnih zaključaka i rešenja, predmet rada je obuhvatio situacionu analizu evropskih iskustava i modela vlasništva sa ciljem da se posle naučne provere, eventualno primene na domaću sportsku praksu u procesu restrukturiranja. Samo kompetentan menadžment u sportskom objektu može realizovati funkcije kao što su: investiciono i tekuće održavanje, zadovoljenje potreba zakupaca, obezbeđenje čistog, komfornog ambijenta posetiocima, obezbeđenje potrebnih količina hrane, pića i štampe tokom održavanja sportskog događaja, obezbeđenje sigurnosti, uredno čišćenje i održavanje, kreiranje imidža objekta, marketing, oglašavanje i PR, i izbor odgovarajućeg upravljačkog kadra (Farmer, Mulrooney, Ammon, 1996; Beech, Chadwick, 2013).

METOD RADA

Metodi koji su korišćeni u radu obuhvataju postupak analize i istraživanja uloge upravljačkih modela sportskih objekata, pomoću kojih se nastoje obraditi postavljeni ciljevi i ključni zahtevi rada. U tu svrhu upotrebljena je naučna i stručna literatura iz oblasti menadžmenta u sportu, menadžmenta sportskih objekata i sportskog marketinga. Kao njihova nadopuna koristile su se

publikacije, novinski članci i oglasi, kolumne i naučni tekstovi, Internet, veb-sajtovi koji se bave pitanjima savremenog sporta, razne analize i istraživanja pojava koje se dovode u vezu sa temom rada, utisci i iskustva autora stečenih posmatranjem tih pojava i kroz razgovore sa osobama iz sportskog biznisa (sportski stručnjaci, stručnjaci u sportu i sportisti), kao i informisanjem iz dnevne štampe i foruma.

Primenom adekvatnih metoda, kroz uporednu analizu i primere iz prakse, se nastoji povući paralela između zatečenog stanja u razvijenim zemljama i Srbiji, uz poseban osvrt na značaj i ulogu menadžmenta sportskog objekta kao važnog faktora sporta i uslova za uspeh njihovog postojanja. S obzirom na aktuelno stanje sportskih objekata, poseban akcenat je stavljen na moguće pravce razvoja istih, prednosti i nedostatke dosadašnje prakse, dobre i loše primere, sa inovativnim idejama i predlozima za unapređenje poslovanja.

U skladu sa tim, korišćene su sledeće istraživačke metode: opis, odnosno deskripcija, eksplicitna metoda, tj. metoda obrazloženja, metoda komparativne (uporedne) analize, istorijska metoda i studija slučaja.

REZULTATI

Situaciona analiza

Stanje sportskih objekata u Srbiji je najčešće loše. Investiciono i tekuće održavanje ne sprovodi se redovno zbog nedostatka finansijskih sredstava, kako za održavanje ključnih sportskih objekata, tako i objekata fizičkog vaspitanja. Česti su gradovi koji uopšte i nemaju neki veći sportski objekat, ili univerzalni prostor na kome se može uspešno realizovati sport i rekreacija stanovništva. Sportski prostori - otvoreni i zatvoreni, često, sa izuzecima, nedostaju čak i u turističkim mestima (banje, planinska odmarališta) u kojima bi to bila uspešna dopuna turističke ponude. Vrlo često ovi objekti ne zadovoljavaju ni projektantske parametre koji se odnose na sigurnost prilikom sportskih aktivnosti, a naročito na odigravanje velikih sportskih takmičenja i manifestacija gde postoji problem bezbednosti.

Čest je i nedostatak adekvatnih parkinga za putnička vozila, ili čak i za autobuse koji dovoze sportske ekipe. Posebna karakteristika je nedovoljan broj sanitarnih prostora za gledaoce. Veliki problem je i neadekvatan prateći prostor za korisnike sportskih usluga i takmičare - mali broj svlačionica, neadekvatni sanitarni prostori i prostori za higijenu, i često u lošem stanju koje zahteva popravku ili zamenu vodovodnih i kanizacionih instalacija. Vrlo često ne postoji posebna adekvatna („čista”) veza između svlačionica i sportskih sala, što je nepovoljno sa higijenskog aspekta.

Najveći problem u vezi sa sportskim objektima u Srbiji je nepostojanje jedinstvenog registra sportske infrastrukture. Popisom 2011. godine nisu obuhvaćeni sportski objekti, što dovodi do zaključka da država nije naročito zainteresovana za rešavanje gorućih problema u sistemu sporta, a pre svega za proces restrukturiranja koji je neminovan. Jedini pokušaj evidentiranja sportske infrastrukture je započela Asocijacija sportskih centara Srbije, koja broji 36 trenutno najvećih i najvažnijih sportskih centara u Republici Srbiji. U njihovom adresaru evidentirani su najvažniji sportski centri, za svaki grad, prema azbučnom redu, sa osnovnim podacima o sportskim objektima, a ova publikacija Asocijacije sportskih centara Srbije dostupna je u elektronskoj verziji na zvaničnom sajtu Asocijacije.

Evropska iskustva i modeli vlasništva nad stadionima

Stadioni su jednonamenski ili više namenski objekti konstruisani da prihvate minimum 40.000 posetilaca. U svetu postoji ogroman broj ovih objekata, a karakteriše ih otvorena struktura. U okviru ovih objekata organizuje se manji broj sportskih događaja u okviru sportske grane (fudbal, bacanje koplja, trke...), sa cikličkim ponavljanjem (kola, sezone), a pogodni su i za druge masovne manifestacije kao što su kulturni, estradni događaji, proslave i sl. S obzirom na to da se grade na otvorenom prostoru, funkcionalni zahtevi tokom 21. veka idu u prilog komforčnosti publike, a ne samo sportista, tako da se postojeći objekti pokrivaju, novi konstruišu kao objekti zatvorenog ili poluzatvorenog tipa uz pružanje ostalih pogodnosti kao što su sigurnost učesnika, zagrevanje sedišta, bolja preglednost igre i sl. (Dugalić, 2007).

Osnovna odlika država čija se praksa analizira u radu, jeste da tokom svoje istorije nisu prošle kroz epohu vladavine komunističkih režima, pa je usled toga, u njihovim pravnim sistemima prisutna viševekovna tradicija ravnopravnosti svih oblika svojine (pre svega ravnopravnost privatne svojine u odnosu na državnu). Zbog toga u tim državama nikada nije ni nastala potreba za privatizacijom sportskih objekata u društvenoj svojini, jer takvih objekata nije ni bilo. Privatizacija sportskih objekata u državnoj svojini skoro i da nije zabeležena, pošto su te države bile racionalno ekonomski orijentisane, a budžetskim sredstvima gradile su samo sportske objekte čija je namena bila usmerena ka ostvarivanju javnog interesa u oblasti sporta. Za razliku od njih, u državama bivšeg komunističkog bloka je izgradnja sportskih objekata često bila način za političku promociju i stvaranje uspomene na pojedine partijske lidere i njihovu vladavinu (Šuput, 2009, str. 102).

Italija

U Italiji je uobičajeno da sportski klubovi, koji su inače u privatnom vlasništvu (u formi udruženja građana ili u formi privatnih kompanija), koriste gradske (opštinske) stadione. Tako klubovi Roma i Lacio koriste isti stadion – Olimpijski stadion u Rimu koji se nalazi u vlasništvu grada Rima. Oba kluba plaćaju zakupninu, a poseduju sopstvene, manje reprezentativne sportske objekte koji služe za svakodnevne treninge sportskih ekipa. Ista situacija postoji i u slučaju kluba Milan koji u Milanu koristi gradski stadion pod nazivom San Siro. Taj stadion koristi i fudbalski klub Inter, Milanov gradski rival.

Najuspešniji italijanski fudbalski klub Juventus poseduje svoj stadion *Delle Alpi* u Torinu. U periodu kada se renovirao taj stadion, Juventus je igrao na Olimpijskom stadionu u Torinu koji se nalazi u vlasništvu grada – opštine Torino. Isti stadion kao zakupac koristi i Fudbalski klub Torino koji nema svoj stadion.

U vezi sa pitanjima privatizacije, posebno je zanimljiv slučaj *Societa Sportiva Lazio*, a ne samo Fudbalski klub Lacio. To sportsko društvo širom Evrope je poznato po fudbalskoj selekciji, a osim nje postoji još mnogo selekcija koje rade u okviru sportskog društva. Selekcije nastupaju u 37 sportskih disciplina (sličnost sa SD Crvena zvezda i Partizan). Društvo je osnovano 1900. godine. Kada je predsednik Sportskog društva Lacio bio Serđo Kranjoti, Lacio je transformisan u akcionarsko društvo. Jedna osoba – Klaudio Lotito poseduje 61,312% akcija Lacija, dok preostalih 38,688% poseduju drugi akcionari. Lacio u okviru svoje imovne poseduje veliki sportski centar, sa svim pratećim sportskim objektima, ali nema fudbalski stadion u svom vlasništvu, već koristi Olimpijski stadion u Rimu koji se nalazi u vlasništvu grada Rima. I pored uspešnog finansijskog poslovanja sa prihodom od čak 83 mil. evra u sezoni 2004/05, Lacio se nije upustio u izgradnju sopstvenog stadiona. Stručnjaci su ocenili da bi troškovi izgradnje i održavanja takvog stadiona u Rimu bili preveliki za klub koji želi i u budućnosti racionalno tržišno da posluje. U godišnjem izveštaju konsultanata iz firme *Deloitte*, pod nazivom „*Football Money League*”, navodi se da je Lacio u sezoni 2004/05. bio 20. tim na svetu po uspešnosti finansijskog poslovanja.

U međuvremenu, prihodi Lacija su značajno opali, te se u izveštaju „*Football Money League*” za sezonu 2006/07. godinu, Lacio više ne nalazi na listi 20 najbogatijih fudbalskih klubova sveta (*Football Money League*, *Deloitte*, February 2008, http://www.deloitte.com/dtt/cda/content/UK_SBG_FML08.pdf, cit. prema Šuput 2009, str. 103). Ovaj klub taj trend prati i danas.

Osim akcijama Lacija, na italijanskoj berzi se može trgovati i akcijama Juventusa i Rome, što nije slučaj sa sportskim klubom Milan koji je kupio Silvio Berlusconi 1986. godine. Milan je jedan od najbogatijih klubova sveta, ali nije akcionarsko društvo, već oblik privatne kompanije koju poseduje samo

jedan vlasnik. Zbog toga, akcije Milana ne postoje na berzi. Iako taj klub godinama koristi gradski stadion San Siro, postoje planovi da klub započne gradnju svog stadiona po standardima kakvi postoje na stadionima izgrađenim proteklih godina u SAD. Takav poduhvat je izgledao moguć pre nastupanja globalne ekonomske krize, pre jeseni 2008. godine, kada je magazin *Forbes* izneo tvrdnju da je Milan šesti klub po bogatstvu na svetu i najbogatiji klub u Italiji. Čak ni takvo stanje Milanovih finansija ne omogućava mu da poseduje fudbalski stadion, a postoji procena da bi izgradnja novog stadiona koji bi odgovarao svim postojećim kriterijumima UEFA koštala Milan između 600-800 mil. €. Danas je Milan na osmom mestu po bogatstvu među fudbalskim klubovima Evrope sa godišnjim prihodom od 256,9 mil. €.

Španija

Za razliku od Italije, najveći broj fudbalskih i košarkaških klubova u Španiji poseduje stadione i druge sportske objekte (sportske hale i otvorene terene) kao nepokretnosti u svom vlasništvu. U stvari, udruženja građana – sportski klubovi, imaju svoju imovinu u koju spadaju nepokretnosti, što je logično s obzirom na činjenicu da u Španiji, kao i u svim drugim državama Zapadne Evrope, privatno vlasništvo nad zemljištem i objektima koji su na njemu izgrađeni egzistira kao legitimno i pravno dopušteno činjenično stanje već više vekova. Na primer, Fudbalski klubovi Barselona i Real Madrid poseduju stadione u svom vlasništvu (Mašić, 2005). Tako FK Barselona poseduje najveći stadion u Evropi - *Camp Nou*, koji može da primi 98.787 gledalaca i pruži im komfor od 5 zvezdica. Taj stadion zbog svog izgleda i veličine, ali i znamenitosti FK Barselona evropskog i svetskog brenda, tokom godine privlači na hiljade turista i drugih posetilaca i van vremena održavanja utakmica, što klubu donosi dodatne prihode kojima se finansira održavanje stadiona.

Osim toga, zanimljiv je primer FK Espanjol iz Barcelone koji igra na stadionu koji se nalazi u vlasništvu grada (opštine), a koristi stadion na osnovu ugovora o zakupu. Ali tokom godina, uprava Kluba došla je do zaključka da je znatno isplativije, organizaciono i logistički jednostavnije, da Klub započne gradnju sopstvenog stadiona, nego da i dalje plaća najam za korišćenje gradskog sportskog objekta. Novi stadion *Estadi Cornellà – El Prat* je otvoren 2009. godine, i nalazi se izvan gradskog centra. Mane rentiranja državno-opštinskog sportskog objekta su u slučaju Espanjola bile višestruke i ispoljavale su se, kako na strani zakupodavca, tako i na strani zakupca. Grad Barselona, kao vlasnik stadiona, iz godine u godinu podizao je cenu zakupa stadiona, a nije bio spreman da ulaže velika sredstva u rekonstrukciju stadiona kojom bi se povećao kapacitet stadiona i njegova udobnost za gledaoce. Sa druge strane, Espanjol je želeo veći i moderniji stadion koji bi mogao da primi znatno više publike, ali nije hteo da ulaže dodatna sredstva u rekonstrukciju

stadiona koji nije njegov, pa se nakon dugogodišnjih priprema opredelio za izgradnju sopstvenog stadiona.

Engleska

U Engleskoj se smatra sasvim normalnim i uobičajenim da veliki sportski klubovi, a pogotovo fudbalski klubovi, bilo da su registrovani kao kompanije, ili u formi udruženja građana, imaju u svom vlasništvu sportske objekte i zemljište na kome se ti objekti nalaze.

Fudbalski klub Mančester Junajted poseduje stadion *Old Trafford* u svom vlasništvu. Henri Dejvis je još davne 1909. godine, u svojstvu fizičkog lica dao donaciju od 60.000£ kako bi se kupilo zemljište i izgradio stadion za FK Mančester Junajted. Tokom dugogodišnje istorije sam Klub, njegovi sponzori i donatori, povremeno su ulagali neophodna sredstva kako bi se stadion proširio i modernizovao. Old Trafford se smatra najboljim stadionom u Velikoj Britaniji i jedini je stadion u toj državi koji je prilikom prvog rangiranja i standardizacije koju redovno sprovođi UEFA, dobio pet zvezdica.

Slično Mančester Junajtedu, Fudbalski klub Liverpool poseduje stadion Enfield u svom vlasništvu.

Slučaj FK Čelzi je posebno interesantan. Davne 1904. g., biznismen, *Gus Mears* i njegov brat, kupili su zemljište sa željom da na njemu naprave fudbalski stadion. Tada su osnovali i sam FK Čelzi. U Engleskoj je krajem 19. i početkom 20. veka bilo uobičajeno da se prvo osnivaju fudbalski klubovi, koji su igrali na poljanama i improvizovanim stadionima, pa da tek nakon nekoliko takmičarskih sezona sagrađe svoj stadion. Suprotno takvoj praksi, Čelzi je nastao kako bi se iskoristio stadion čija je izgradnja već započela. Klub je 60-ih i 70-ih godina 20. veka bio u velikoj finansijskoj krizi, što je dovelo do prodaje stadiona velikim građevinskim firmama. Tek sredinom 90-ih godina klub je povratio vlasništvo nad stadionom tako što je osnovao neprofitno udruženje, uglavnom sačinjeno od navijača i poštovalaca kluba, koji su postali deoničari u čijem se vlasništvu stadion nalazi i danas. Cilj osnovanog udruženja je da se u budućnosti bori da stadion više nikada ne bude prodat i da ostane svojina Čelzija.

Poseban slučaj u Engleskoj predstavlja stadion Vembli na kome reprezentativne utakmice igra fudbalska reprezentacija Engleske i na kome se održavaju utakmice finala Kupa Fudbalske asocijacije (*FA Cup*). Stari stadion Vembli sagrađen je 1923. godine, pod nazivom „Izložbeni stadion Britanske imperije”; zatvoren je 2000. godine, a porušen 2003. radi izgradnje novog stadiona.

Stari stadion je vremenom menjao vlasnike, a najduže je bio u vlasništvu preduzeća *Wembley Company*, po kojoj je i dobio ime. Novi stadion Vembli sagrađen je 2007. sredstvima koja su dali:

- Fudbalska asocijacija,

- Ministarstvo kulture, medija i sporta,
- Agencija za izgradnju grada Londona,
- Javna služba pod nazivom „*Sport England*” koja predstavlja vladinu organizaciju sličnu onome što u Srbiji predstavlja uprava u sastavu ministarstva, a po poslovima koje obavlja, najviše podseća na Republički zavod za sport Republike Srbije (cit. prema Šuput, 2009, str. 108).

Švajcarska

Švajcarska je zemlja sa najvećim brojem sportskih objekata (294,55) u odnosu na broj stanovnika (100.000) na svetu. U Srbiji ih ima samo 58,9 (SGJ, 2003), od čega manje od polovine zatvorenog tipa (26,79), pri čemu je najnepovoljnija osnova (deficit) za sportove koji kao materijalno-tehničku bazu iziskuju po rangu: zatvorene bazene, strelišta, atletske staze i hale sportova. Primer Švajcarske je interesantan iz više razloga: u strukturi sportskih objekata mreža stadiona po broju je manje zastupljena u skladu sa preferencijama stanovnika prema nekim drugim sportovima kao što su tenis, skijaški sportovi i sl. Ovdje je prisutan tzv. model podele odgovornosti (slično kao u Francuskoj) koji ima neke prednosti (i manje prihode osobito od TV prenosa, ali i troškove). U Švajcarskoj sponzorski prihodi čine više od 50% prihoda, uz tendenciju opadanja, prihodi od ulaznica su veći od proseka za EU (čine oko 20%), a infrastruktura se podružtvavlja (suprotan trend od onoga koji se pokušava nametnuti u Srbiji).

Modeli vlasništva nad sportskim objektima u Srbiji i proces restrukturiranja

Današnji sport, ma u kom sektoru bio, najvećim delom je plod ulaganja države u sportsku infrastrukturu, i to pre svega u objekte za trening i takmičenje (Tomić, 2007). Dilema koja dugo zaokuplja stručnjake u post-socijalističkom periodu je: koja je svojina ekonomski efikasnija – privatna ili državna? Oko ovog pitanja teorija i praksa čak razvijenih zemalja sukobljavala se najmanje jedan vek. Istorija je, za sada, presudila da je privatna svojina jedini zdrav temelj ekonomskog života, pa su i sistemi zasnovani na državnoj i društvenoj nestali. Savremena ekonomska teorija kaže da su državna i privatna svojina jednako efikasne ukoliko su zadovoljene pretpostavke o savršenom tržištu, potpunim informacijama i potpunim ugovorima.

Klasičan argument u prilog državne svojine jeste onaj o slabostima tržišta, odnosno o narušavanju pretpostavke o savršenoj konkurenciji u granama u kojima dolazi do opadanja prosečnih troškova, što vodi monopolima. A pošto je monopol u privatnoj svojini loša stvar, onda treba da to preduzeće bude u državnoj svojini, jer se pretpostavlja da je država dobronamerna.

Iako se o privatizaciji u sportu mnogo govorilo u proteklim decenijama, pažnja državnih organa nadležnih za pripremu propisa, interesovanje potencijalnih investitora i šire javnosti, najvećim delom bilo je usmereno na pitanje eventualne privatizacije fudbalskih stadiona i zemljišta koja ih okružuju. Istina je da većina sportskih centara u Srbiji postoji i radi u formi javnih preduzeća, društvenih preduzeća i javnih komunalnih preduzeća, pa bi njihova privatizacija bila moguća i na osnovu odredbi Zakona o privatizaciji. Ali, privatizacija sportskih centara koja bi bila sprovedena na osnovu Zakona o privatizaciji predstavljala bi potpuno neprimeren model privatizacije, pošto bi se u tom slučaju, sportski centri tretirali i privatizovali kao i sva druga preduzeća koja se bave industrijskim, proizvodnim i trgovinskim delatnostima (Šuput, 2009, str. 108-109).

Ne može se međutim zanemariti činjenica da je finansiranje njihove izgradnje i održavanja bilo iz budžetskih izvora, a poreklo kapitala i povoljni uslovi pod kojim je generisan, otvaraju prostor za spekulativne radnje, koje negativno utiču na tržišnu vrednost sportskih objekata na otvorenom tržištu kojem težimo. U teoriji sportskog menadžmenta smatra se da koncentracija kapitala doprinosi efikasnosti sporta (i sportskih objekata) ali negativno utiče na tržišnu vrednost, a imovina bez tržišne vrednosti je neatraktivna, postaje neefikasna i samim tim sklona propadanju.

Osim toga, sportski centri u Srbiji služe za ostvarivanje javnog interesa u oblasti sporta koji se ogleda u stvaranju tehničkih i logističkih uslova za bavljenje sportom dece, omladine i ostalih građana koji žele organizovano da se rekreiraju. Sportski centri su objekti namenjeni za masovni sport. Stoga bi privatizacija sportskih centara trebalo da bude sprovedena po posebnim pravilima, koja bi novom – privatnom vlasniku zabranila da menja namenu sportskog objekta, a omogućila mu da već postojeće sportske centre dalje razvija i unapređuje i u skladu sa vrednošću svog vlasničkog udela, stiče vlasnička i upravljačka prava.

Sportskim preduzećima u državnoj i društvenoj svojini smatraju se sportski centri koji postoje i posluju širom Srbije u različitim pravnim i organizacionim formama. Tako u formi društvenog preduzeća posluje Sportsko-rekreacioni centar „Banjica” u Beogradu. U formi javnih preduzeća posluju „Kombank Arena“, „Ada Ciganlija”, Hipodrom Beograd, SPENS, Sportsko-kulturni centar „Obrenovac” i dr. U formi javnog komunalnog preduzeća posluje Javno komunalno preduzeće za uređenje i održavanje sportskih terena i objekata „Mladost“ iz Pančeva. U formi javnih ustanova posluju Sportski centar „Novi Pazar” i mnogi drugi.

Praksa pokazuje da je država loš menadžer i da od toga ko je vlasnik sportskog centra (država, društvo ili privatna kompanija) i koji su izvori njegovog finansiranja, zavisi upravljačka struktura, kvalitet održavanja,

organizovanost korišćenja i sveukupna efikasnost upotrebe sportskog centra. Tamo gde je država bila vlasnik i menadžer sportskog centra kao preduzeća, oni su propadali, a tamo gde su vlasnici bili privatnici, sportski centri su se razvijali, napredovali i poslovali sa uspehom. Međutim i postojećim privatnim sportskim centrima u Srbiji, država nije pružila dovoljno podsticaja za razvoj, iako se oni bave delatnošću koja je uslužna, ali nije isključivo komercijalna, već predstavlja i društveno korisnu delatnost. Ako se prihvati ideja da je stvaranje uslova za rekreaciju stanovništva društveno korisna delatnost i da se time podstiče razvoj sporta u državi i preventivno deluje na očuvanje zdravlja stanovništva, bilo bi logično da se usluge i prihodi od usluga koje sportski centri vrše opozuju manjom stopom opozivanja u odnosu na neke druge privredne delatnosti koje nemaju takav karakter. Te i mnoge druge sistemske mere omogućile bi u budućnosti lakši rad sportskih centara i veću zainteresovanost privatnih investitora za tu oblast.

DISKUSIJA

Iz priloženih uporednih primera iz prakse, može se zaključiti da je praksa pojedinih država u oblasti vlasništva na sportskim centrima i načinima upravljanja sportskim centrima različita. Međutim, nezavisno od konkretne države, postoje određene zajedničke karakteristike. Tako se u evropskim državama sportski centri većinom nalaze u vlasništvu privatnih kompanija i jedinica lokalnih samouprava (opština i gradova), dok je broj sportskih centara u državnom vlasništvu mali. Državni sportski centri evropskih država najčešće nose naziv „Nacionalni sportski centar” i služe za pripremu, trening i razvoj vrhunskih sportista pojedine države. Ovoj praksi treba da teži i Srbija. Sportski centri namenjeni rekreaciji stanovništva, najčešće su u vlasništvu jedinica lokalne samouprave ili u vlasništvu privatnih kompanija. Postoje i sportski centri u vlasništvu pojedinih neprofitnih organizacija – udruženja građana, ali to je dosta redak slučaj.

Osim navedenih oblika vlasništva i metoda upravljanja sportskim centrima, poslednjih godina se pojavljuje i takozvani 3P model (engl. *Public Private Partnership*) – partnerstvo privatnog i javnog sektora. Ovaj model predstavlja vršenje određenih poslova povezanih sa ostvarivanjem javnog interesa udruženim sredstvima države ili jedinica lokalne samouprave, sa jedne strane, i privatnih kompanija sa druge strane. Po tom modelu moguće je da država budžetskim sredstvima izgradi sportski centar, a na osnovu ugovora poveri upravljanje sportskim centrom privatnoj kompaniji koja deo zarade daje državi, a deo zadržava za sebe, pod uslovom da racionalno i efikasno upravlja sportskim centrom. Ovo ugovaranje mora biti javno, transparentno i dostupno svima pod jednakim propozicijama, a favorizovanje se vrši isključivo na osnovu troškovnog liderstva i efikasnosti poslovanja.

Druga opcija u okviru ovog modela je da država, ili opština i privatna kompanija zajednički ulože sredstva u izgradnju sportskog centra i zajednički upravljaju na osnovu prethodno zaključenog ugovora koji definiše međusobna prava i obaveze. Primera takve saradnje u oblasti upravljanja sportskim centrima ima u Velikoj Britaniji gde se opštine udružuju sa privatnim kompanijama zainteresovanim za tu delatnost.

Primeri opisani u radu ukazuju da ni u ekonomski najrazvijenijim državama Evrope, u kojima kapitalistički sistem privređivanja ima dugu i kontinuiranu tradiciju, najveći sportski objekti nisu obavezno u privatnom vlasništvu. Ali, konkurentnost u okviru sektora podstiče njihovu efikasnost. Neke okolnosti ne bi trebale da posluže kao argument protivnicima privatizacije u Srbiji da spreče privatizaciju kapitalnih sportskih objekata, već da posluži kao upozorenje i prilika za državu da dobro odredi i isplanira koje sportske objekte će zadržati u svom vlasništvu a koje u mešovitom tipu, kako bi imala mehanizme za podsticaj razvoju sporta i infrastrukturu za održavanje velikih međunarodnih sportskih takmičenja. Osim toga, pre privatizacije sportskih objekata, bilo da je reč o privatizaciji fudbalskih stadiona, ili sportskih centara kao društvenih, javnih i javnih komunalnih preduzeća, neophodno je odrediti šta se želi postići privatizacijom i kako će biti iskorišćeni privatizacioni prihodi. Bilo bi dobro ove prihode isključivo uložiti u dalju izgradnju sportske infrastrukture u Srbiji.

U Srbiji je u protekle tri decenije sagrađeno nekoliko reprezentativnih sportskih objekata u gradovima u kojima se povećavao broj stanovnika: Beogradska Arena, Hala Milenijum u Vršcu, Kuća fudbala u Staroj Pazovi, sportska hala u Smederevu (za potrebe Univerzijade 2009. godine), kao i neki otvoreni i zatvoreni višenamenski sportski objekti u drugim gradovima u Srbiji, sredstvima NIP-a. Ali puno je objekata kojima je neophodna temeljna rekonstrukcija kako bi zadovoljavali kriterijume međunarodnih sportskih asocijacija, u cilju kategorizacije i dobijanja prava organizovanja takmičenja evropskog i međunarodnog ranga.

Privatizacioni prihodi ostvareni prodajom sportskih objekata u državnom i društvenom vlasništvu mogu pomoći da se bar delimično reše problemi sa zastarelom sportskom infrastrukturom, da se poveća broj sportskih objekata u Srbiji, a infrastrukturna mreža postane primerenija sadašnjim potrebama razvoja sporta. Ako bi se umesto toga, privatizacioni prihodi ostvareni prodajom sportskih objekata iskoristili za tekuće budžetske troškove (penzije, plate državnih službenika, zdravstvo, rashode vojske...), sportski sistem Srbije bi bio u još težem položaju, a brojni sportski klubovi koji ne mogu da ostvare komercijalne prihode (posebno klubovi iz sportova kao što su atletika, gimnastika, plivanje, boks, džudo i sl.) našli bi se u još težem položaju jer bi morali plaćati punu tržišnu cenu korišćenja sportskih

objekata, što sada nije slučaj. Tako bi uslovi za dalji razvoj nekih sportova bili još nepovoljniji.

Restrukturiranje sportskih objekata je prilika da profesionalni sportski klubovi čiji se sportisti bave vrhunskim takmičarskim sportom, dođu do objekata u svom vlasništvu, a da država na osnovu ostvarenih prihoda izgradi nove, namenjene ostvarivanju javnog interesa u oblasti sporta i podsticanju razvoja tzv. bazičnih sportova i školskog rekreativnog bavljenja sportom. Država može umesto novčanih kompenzacija iz budžeta sportistima (po osnovu osvojenih medalja za SP, EP i OI), dati vlasnička prava na sportskim objektima u vidu deonica. Time bi se ostvarile uštede u budžetu, a sa druge strane bi se sportisti podsticali da povećavaju svoje vlasničke udele dokupom istih. To bi povećalo njihovu motivaciju i posvećenost dugoročnom razvoju sportskih grana u okviru kojih su postigli natprosečne rezultate. Činjenica je da sportski objekti imaju nezamenljivu ulogu u razvoju sporta svake države i da predstavljaju preduslov bez čijeg se postojanja većina sportova i sportskih disciplina ne može uopšte organizovati i upražnjavati.

Kako bi se izbegli brojni problemi prilikom lociranja, izgradnje i rada novih sportskih objekata, i da bi se rešili problemi upravljanja i održavanja postojećih sportskih objekata u državnoj svojini, neophodno je, ne samo na bolji način pravno urediti status sportskih objekata, već pravno urediti privatizaciju objekata, na način koji će istovremeno omogućiti finansijsku isplativost rada sportskih objekata i stvaranje uslova za dalji razvoj sporta u Srbiji.

Najvažnija pitanja koja se tiču predstojeće privatizacije u sportu su sledeća:

- Šta se zapravo privatizuje u sportu?
- Da li se privatizuju klubovi ili sportski savezi?
- Da li će se privatizovati klubovi i sportski savezi, i imovina koju su u međuvremenu uz pomoć državne imovine stekli?
- Da li će se privatizovati svi državni sportski objekti ili samo oni koji su dati na korišćenje sportskim klubovima?

Osim toga, zakonska obaveza utvrđivanja udela društvene imovine u postojećim sportskim organizacijama nije sprovedena, što onemogućava poštenu i transparentnu transformaciju/promenu prava vlasništva u oblasti sporta. Konfuzija koja se u javnosti stvara time što nema javno saopštenog odgovora na prethodna pitanja i definisanog pravnog stava o privatizaciji u sportu, ostavlja prostor za iznošenje nerealnih očekivanja svih kojima su trenutno u sportskim organizacijama ovi objekti povereni na upravljanje.

Sa sigurnošću se može reći da privatni interes nije efikasniji i za društvo, da oblik privatnog vlasništva nije uvek bolje rešenje, i da status preduzeća ne garantuje ekonomski uspeh ili barem održivost nekoj organizaciji.

Svaka sportska organizacija je obavezna da posluje profesionalno i finansijski transparentno. Određeni poslovi se moraju obavljati u svakoj sportskoj organizaciji (menadžment, finansijski menadžment, odnosi sa javnošću, bezbednost i sl.) uz uslov da se angažuju kvalifikovani profesionalni treneri za sve kategorije igrača (uz obavezni podmladak), uz istovremeno unapređivanje uslova na stadionima.

Imajući u vidu da je Srbija zemlja u tranziciji i da njen sportski sistem karakteriše nedovoljna izgrađenost standardnih tržišnih institucija u ovoj oblasti, javlja se velika potreba za inovativnim rešenjima i pristupima u upravljanju sportskim organizacijama i organizacijama u sportu (Dugalić, 2006).

Država se oduvek mešala u sport, bilo da je putem njega promovisala pozitivne društvene vrednosti ili ga je, pak, koristila u cilju manipulisanja masama, što se najbolje vidi kroz krilaticu „hleba i igara”. Država teži da sport (kao značajnu društvenu pojavu, koja je pogodna za uticaj na mase, omladinu, kulturu) uključi u bitne društvene okvire koji će joj služiti za spostvenu afirmaciju i koje će u punoj meri moći da kontroliše. Upravo zbog velikog značaja koji sport ima za jednu državu, postojeći problemi u sportskom sistemu Srbije moraju se rešavati iz korena i profesionalno.

Može se zaključiti da se retko koji problem može rešiti bez državne intervencije. Put transformacije sportskog sistema može biti nalik onima koje su primenile razvijene države evropskog Zapada. To ne znači „preslikati” primere uspešnih transformacija, jer svaki problem je jedinstven, ne rešava se univerzalnom formulom a njegovo rešavanje zavisi od socio-ekonomske i političke situacije u državi (Krsteska, 2013).

Razlog zbog koga Srbija kasni u odnosu na razvijenu sportsku praksu nije nedostatak ljudskih resursa u oblasti menadžmenta u sportu, već nemogućnost da profesionalni stručni rad u sportu preuzmu stručnjaci sa najvišim obrazovanjem i kompetencijama (Dugalić, 2012). Država mora putem inspekcijiskog nadzora sprečiti da njenom vrednom imovinom i infrastrukturu upravljaju ljudi bez potrebnog obrazovanja u skladu sa zakonom. Sporna je i uloga državnih institucija koje putem Pravilnika o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja (Sl. glasnik Srbije, 52/96 i 101/05, čl. 2) podstiču sticanje amaterskih zvanja i ne sprečavaju stručna osposobljavanja od strane organizacija koje to ne rade u skladu sa Zakonom o sportu, Zakonom o visokom obrazovanju i samim Pravilnikom. Ovaj Pravilnik nije usklađen sa Zakonom o visokom obrazovanju, npr. u pogledu stepena visokog obrazovanja (u Srbiji se više od decenije obrazuju doktori menadžmenta u sportu - III stepen, na akreditovanim studijskim programima, pravilnik koji je donet posle stupanja na snagu Zakona o sportu i Zakona o visokom obrazovanju predviđa kao najviše zvanje: menadžer specijalista koje

se stiće na II nivou studija). Takođe, favorizuju se amaterska zvanja u okviru kojih država ne sprovodi inspekcijski nadzor, pa se ova osposobljavanja često odvijaju na nezakonit način (prostor, oprema, zloupotrebe). Tako se urušavaju tradicionalne vrednosti sporta; umesto da se omogući da kompetentni sportski menadžeri kreiraju efikasne strategije za održavanje konkurentne prednosti srpskog sporta, i da se kapitalizuje na ostvarenom sportskom rezultatu u korist sportista, sportskih organizacija, države i njenih građana.

Poznato je da najbrojniju kategoriju, posle sportskih trenera, čine profili stručnjaka za upravljanje i rukovođenje u sportu – sportskim organizacijama, raznim vrstama sportskih manifestacija i takmičenja svih nivoa (Dugalić, 2013). Upravljanje u savremenom sportu je visokostručna delatnost, koja podrazumeva ne samo široko poznavanje sporta već i poznavanje ekonomskih i menadžment disciplina u samom sportu, ali i oko njega. Zato su pojedine visokoškolske ustanove pravovremeno shvatile i prepoznale potrebu za obrazovanjem menadžera u sportu. Studijski programi sa tradicijom od gotovo dve decenije, koji su sačinjeni na osnovu najsavremenijih svetskih i evropskih saznanja u oblasti sportske nauke, stručni nastavni kadar (sa najvišim naučnim zvanjima) koji to realizuje i uslovi u kojima se izvodi nastava, garancija su kvaliteta budućih stručnjaka u oblasti menadžmenta u sportu, a time i sporta i društva u celini (Krsteska, 2013).

ZAKLJUČAK

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

Takođe, savremeni sportski menadžer mora biti sposoban da stečeno znanje iz oblasti menadžmenta i drugih nauka primeni u odgovarajućoj situaciji; da unapređuje sport putem naučno-istraživačkog rada: da analizira probleme; bude kritičan prema situaciji; adekvatno zaključuje prilikom donošenja odluka; da se na kulturnan način ophodi prema organizacionim strukturama i menadžerima na pojedinim nivoima tih struktura; poznaje komunikacijske veštine koje su ključne za ulogu menadžera; poznaje organizaciju i njenu kulturu i u skladu sa njom realizuje svoj posao; poznaje različite stilove rukovođenja; radi na dobrim i produktivnim međuljudskim odnosima u

organizaciji; da je osposobljen za rad na administrativnim, tehničkim i sličnim poslovima u sportskoj organizaciji, savezima, društvima, klubovima, itd.

Pojavom privatnog preduzetništva u sferi obrazovanja stvorene su mogućnosti za buduće brže i jasnije definisanje prostora obrazovanja sportskih menadžera, koje sada ima veoma razučeno programsko ustrojstvo. Ove ideje i obrazovni sadržaji mogu se smatrati velikim pomakom ka napred. Ali, sportskoj delatnosti i praksi sportskog menadžmenta prepuštenoj stihiji i improvizacijama, ustanovljavanjem posebnog tržišta sportskih proizvoda i usluga u konkurentskim uslovima u skoroj budućnosti slede kvalitativne i krupne promene. Nove generacije školovanih sportskih menadžera treba da u Srbiji, crpeći iskustva razvijenih zemalja, stvore pretpostavke za nastanak uspešnijih sistema i institucija sporta, bržu i energičniju transformaciju sportske delatnosti u sportsku industriju, i njeno približavanje i uključivanje u globalne svetske tokove.

LITERATURA

1. Beech, J., Chadwick, S. (2013). *Sportski menadžment*. Zagreb: MATE.
2. Dugalić, S. (2005). *Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu*. Beograd: Viša škola za sportske trenere.
3. Dugalić S. (2006). Teorijski aspekti i praktični problemi restrukturiranja savremenog sporta. *Nova sportska praksa*, 1-2, 49-61.
4. Dugalić, S. (2007). Značaj i tendencije upravljanja sportskim objektima. *Nova sportska praksa*, 3-4, 49-56.
5. Dugalić, S. (2007). *Menadžment sportskih objekata*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola.
6. Dugalic, S. (2011). Risk Management in Sports and Sports Organizations. *Sport – Science & Practice*, 2 (3), 65-76.
7. Dugalic, S., Lazarevic, S., and M. Sobek. (2012). Financing Strategies and the Effects of Investing in Sports. *8th Int. Conference Management in Sport*. Belgrade: Faculty of Management in Sport, University Alpha & Olympic Committee of Serbia.
8. Dugalic, S. (2013). Management of Activities in the Opening of Sporting Events Through the Techniques of Network Planning. *Sport Logia*, 9 (2), (www.sportlogia.com).
9. Farmer, J. P., Mulrooney, A. L., and R. Ammon, Jr. (1996). *Sport Facility Planning and Management*. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
10. Krsteska A. (2013). *Komparativna analiza poslovanja stadiona u Srbiji i razvijenim zemljama*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola. Završni rad.
11. Mašić, Z. (2005). Karakteristike savremenih sportskih objekata na primeru stadiona američkog i evropskog tipa. *1. Međ. konf. 'Menadžment u sportu'*. Beograd: Univerzitet BK.
12. Raič, A. (1999). *Osnove sportskog menadžmenta*. Beograd: Sportska akademija.
13. Šput, D. (2009). *Sport i privatizacija*. Beograd: Institut za uporedno pravo.
14. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Data status.

