

Pregledni naučni članak

UPRAVLJANJE RIZICIMA NA SPORTSKIM TAKMIČENJIMA

UDK 005.334:796.062

351.78:796.09

Radovan Ilić¹

Visoka sportska i zdravstvena škola, Beograd, Srbija

Branko Bošković

Fakultet za sport, Univerzitet „Union - Nikola Tesla”, Beograd, Srbija

Goran Radovanović

Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Beograd, Srbija

Apstrakt: Bezbednost sportskih takmičenja dobija sve više na značaju i prerasta u fundamentalno pitanje zbog sve veće ugroženosti društva i pojedinca različitim rizicima, pretnjama i izazovima, koji teže konstantnoj multiplikaciji. Sve složeniji uslovi pripreme i izvođenja sportskih takmičenja zahtevaju od menadžmenta takmičenja nove pristupe u procenama bezbednosnih izazova i rizika i upravljanju istima. Jedan od ključnih preduslova za njihovo blagovremeno prepoznavanje i suzbijanje je dosledna primena svih poznatih funkcija savremenog menadžmenta i efikasno upravljanje rizicima od strane menadžera. U ovom radu se ukazuje na vrste savremenih rizika koji ugrožavaju sportska takmičenja i na način upravljanja njima.

Ključne reči: *rizik; menadžment sportskih takmičenja; upravljanje rizicima*

UVOD

Savremeno okruženje sportskih organizacija je izuzetno turbulentno, sa sve kompleksnijim i nepredvidljivijim promenama i mnogim rizicima koji sve značajnije utiču na njihov životni ciklus. U stručnoj literaturi se takvo okruženje obeležava izrazima hiperpromene (*hyperchange*), hiperkonkurencija (*hypercompetitors*) i hiperturbulentnost (*hyperturbulence*), a sve češće i kao „rizično društvo”. Takvo, „rizično” okruženje ne ograničava se samo na rizike po zdravlje i životnu sredinu već uključuje čitav niz međusobno povezanih promena u savremenom društvenom životu - promene obrasca

¹ ✉ radovan.ilic@vss.edu.rs

rada, sve veća nesigurnost radnog mesta, ali i nesigurnost u svakodnevnom životu, opadanje uticaja tradicije i običaja, urušavanje tradicionalnih oblika i obrazaca porodice, itd. Sve to doprinosi stanju u kojem je odlazak na sportska takmičenja danas mnogo rizičniji nego u prošlim vremenima. Takav intenzitet i nepredvidljivost promena doveli su do novih paradigmi organizacije i novih menadžment paradigmi koje se radikalno odražavaju i na oblast sporta i sportskih takmičenja. „Nova koncepcija, nove tehnologije i novi stil života zahtevaju sasvim nov menadžment” (Mašić, 2001, str. 2).

U uslovima globalne konkurencije na svojevrsnom tržištu velikih događaja mogu opstati samo adaptibilne i inovativne organizacije. Opravdanje za takav pristup nalazi se u jednom od najznačajnijih obeležja sportskih takmičenja–njihovoj raznolikosti, odnosno veoma širokim mogućnostima izbora različitih sadržaja koji su na raspolaganju „potrošačima”.

U strukturu savremenih sportskih takmičenja integriše se veliki broj različitih interesnih grupa, ulagača ili deoničara, koji se u „event menadžmentu” jednoznačno nazivaju „stejkholderi”.

Svako sportsko takmičenje je autentično, neponovljivo i predstavlja potencijalno polje različitih rizika, koje je neophodno identifikovati, analizirati, obraditi i opredeliti načine nadziranja.

Takva kompleksnost sportskih takmičenja nameće potrebu za implementacijom određenih postupaka za upravljanje rizicima integrisanih u sve funkcije modernog menadžmenta, kako bi se predupredile ili umanjile moguće posledice rizika koji prate sportska takmičenja.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja jeste doprinos prepoznavanju rizika savremene društvene zbilje, procena njenih mogućih odraza na sportska takmičenja i ukazivanje na značaj i način primene proverenih funkcija menadžment procesa u upravljanju rizicima na sportskim takmičenjima.

ZADACI ISTRAŽIVANJA

Definisani cilj istraživanja moguće je ostvariti realizacijom tri osnovna zadatka:

- (1) rizici karakteristični za savremeno društvo,
- (2) mogući rizici na sportskim takmičenjima, i
- (3) proces upravljanja rizicima na sportskim takmičenjima.

PREDMET I OBJEKAT ISTRAŽIVANJA

Savremeni sport karakterišu dve osnovne tendencije: stalno širenje i usložnjavanje relevantnih teorijskih i praktično-organizacionih pitanja, s jedne i komercijalizacija sportskih aktivnosti, s druge strane. Sve izraženija višedimenzionalnost i interdisciplinarnost sportskih aktivnosti zahtevaju značajno veće fondove naučnih i stručnih činjenica i informacija nego ranije, što nameće potrebu kontinuiranog naučnog praćenja i izučavanja različitih oblasti i pojava u sportu.

Komercijalizacija sporta dovela je do stanja u kojem sport nije više samo sportska aktivnost već ozbiljno poslovanje u kojem se obrću velika novčana sredstva. Na takav način je uspostavljena moćna industrija sporta, koju čine tri elementa:

- (1) sportski proizvodi - ne samo sportska roba i oprema već i sportski rezultat, emitovanje sportskih aktivnosti itd.;
- (2) snabdevači sportskim proizvodima - svi oni koji nude robu, usluge i finansijska sredstva (organizatori, mediji, sponzori...), i
- (3) potrošači sportskih proizvoda - gledaoci (grupni i pojedinačni) i sami učesnici sportskih aktivnosti (Bošković, 2013, str. 4).

Osnovna specifičnost sporta kojim se bitno razlikuje od drugih oblika društvene svesti i delatnosti je sportsko takmičenje. Po mnogim autorima upravo sportska takmičenja predstavljaju najveći izazov za menadžment jer se „njihovom pripremom, organizovanjem i realizacijom, u suštini, ogleda uspešnost i sposobnost konkretnih ljudskih potencijala u određenom okruženju. Sport bez sportskih takmičenja ne bi predstavljao tako privlačnu pojavu koja je u savremenom svetu postala izraziti društveni fenomen” (Nešić, 2006-07, str. 5). Preko njih se odražava sama suština sporta i bez njih nema ni poslovnih ni drugih dimenzija sporta. “Sport bez sportskih događaja, ili, sportskih takmičenja ne bi predstavljao toliko privlačnu pojavu koja je u savremenom svetu postala izraziti sociološki fenomen” (Nešić, 2006-07, str. 5).

Može se reći da je danas razvijeno globalno tržište sportskih takmičenja, koja organizatorima i domaćinima tih događaja donose veće ili manje finansijske i druge prihode.

Održavanje sportskih događaja menja perspektivu sporta, podiže njegov kvalitet i pokreće organizacijske kapacitete. „Koliko su važni sportski događaji? Istorija pokazuje da su odigrali značajnu ulogu u razvoju društva i da je ključnim pojedincima, nasuprot očekivanjima, pošlo za rukom da od skromnih početaka stvore kompleksnu industriju sportskih događaja” (Masterman, 2008, str. 15-17).

Iako su se razlozi i načini organizovanja sportskih takmičenja, mesta održavanja i njihova masovnost menjali kroz vekove, može se reći da je pitanje

bezbednosti i svođenja rizika po učesnike na najmanju meru oduvek bila njihova konstanta. Tako su istoričari zabeležili da se u rimskom Koloseumu gledalište moglo isprazniti, u slučaju požara, za 10 minuta, a za sunčanih dana gledalište se pokrivalo platenim pokrivačem razapetim između stubova.

Danas taj aspekt sportskih takmičenja, uprkos najvišem stepenu civilizacijskog razvoja, dobija još više na značaju i prerasta u fundamentalno pitanje zbog sve veće ugroženosti društva i pojedinca različitim bezbednosnim rizicima, pretnjama i izazovima, koji teže konstantnoj multiplikaciji. Sve složeniji uslovi nastajanja, toka i vođenja sportskih takmičenja zahtevaju od menadžmenta takmičenja nove pristupe u procenama bezbednosnih izazova i rizika i upravljanju istima, što je predmet ovog istraživanja.

METODE RADA

U istraživanju se dominantno koriste teorijske metode istraživanja. Pri tome, od opštih naučnih metoda korišćeni su pretežno tzv. kvalitativni metodi: analiza-sinteza, indukcija-dedukcija, apstrakcija-konkretizacija, generalizacija-specijalizacija i klasifikacija. Iz grupe posebnih naučnih metoda korišćena je metoda analize sadržaja dokumentacije, radi utvrđivanja pravno-normativnog aspekta problema.

Predmet istraživanja je, prema svojoj prirodi, proces istraživanja usmerio na proučavanje, uopštavanje i povezivanje informacija i činjenica o sportskim takmičenjima, kao mestu potencijalnih rizika i o procesu upravljanja takmičenjima od strane menadžera takmičenja.

Osnovna ograničenja u kompleksnijem sagledavanju rizika na sportskim takmičenjima i odgovornosti menadžmenta sportskih takmičenja vezana su za nedovoljan broj empirijskih istraživanja i stručnih radova na ove teme.

ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rizici i upravljanje rizicima u savremenom društvu

Pod pojmom rizik podrazumeva se *moćnost da će nešto poći u nepoželjnom smeru* i da će se nešto loše dogoditi. Za razliku od prošlih vremena, rizici u savremenom društvu su manje očigledni i često se pojavljuju kao *neočekivani učinci*, zbog čega se pred svaku organizaciju nameće potreba za sistemskim načinom bavljenja opasnostima i nesigurnostima, uzrokovanim i uvedenim procesima modernizacije i globalizacije. Ovo je prisutno u toj meri da neki autori te ranije periode u razvoju ljudskog društva nazivaju „predrizičnim društvima”, a savremena društva „društvima rizika” ili „rizičnim

društvima”. Sve vrste rizika mogu se podeliti na: *spoljašnje* (opasnosti poput suše, zemljotresa, gladi, cunamija, olujnih vetrova) koji dolaze iz sveta prirode i nisu ni u kakvim vezama sa ljudskim delanjem; druga vrsta su *proizvedeni* rizici, koji su rezultat razvoja znanja i tehnologije na svet prirode (npr. ekološki rizici, zdravstveni rizici, itd.) (Gidens, 2003, str. 72).

Društvo rizika u kojem se danas živi proizvodi posledice koje je teško predvideti i kontrolisati. Mnoge promene do kojih je dovela globalizacija rađaju nove oblike rizika, koji se u velikoj meri razlikuju od onih iz prošlosti. Ljudi su oduvek morali da se suočavaju sa rizicima, ali za razliku od nekadašnjih rizika koji su imali utvrđene uzroke i poznate posledice, rizicima savremenog doba mnogo teže je odrediti poreklo i sagledati efekte.

Te razlike se, generalno gledajući, mogu prikazati na sledeći način:

Tabela 1. Komparativni pregled rizika u prošlim i u savremenim društvima (Bek, 2001)

Rizici u „predrizičnim“ društvima	Rizici u savremenim društvima
Lični – pogadali manje grupe ljudi	Opšti – imaju posledice za čitavo čovečanstvo
Lokalni karakter	Globalni karakter (makro rizici)
Kratkotrajnost, prolaznost	Dugotrajnost
Vidljivost, manifestnost	Nevidljivost, latentnost
Celovitost – odjednom, u celini su se realizovali njihovi efekti	Raspršenost – njihovi efekti se ispoljavaju na difuzan i fragmentaran način
Predvidljivost	Nepredvidljivost
Posledice se lakše otklanjaju	Posledice se teže otklanjaju
Motivisani mogućnostima, određenim izborom	Sistemske i strukturalno intenzivirani obrascima destrukcije
Obrasci hrabrosti i avanture	Obrasci destrukcije i samodestrukcije
Očekivani uzroci	Novi i neočekivani uzroci

U pogledu mogućih posledica, mogu se izdvojiti tri glavna tipa rizika: rizik po misiju (funkciju), rizik po imovinu i bezbednosni rizik. Funkcionalni rizici sprečavaju organizaciju da ostvari svoju misiju. Rizici po imovinu mogu oštetiti fizičku imovinu organizacije, a bezbednosni rizik ima potencijal naškoditi podacima i ljudima. Pri tome, treba imati u vidu da svaki rizik uključuje tri razdoblja: *predrizični*, *rizični* (tok rizika), *postrizični*.

Predrizični period je onaj u kome nastaje mogućnost neuspeha. Obuhvata period pre pojave neke krize, samog problema, incidenta i sl., jer se donose odluke koje organizaciju čine manje ili više ranjivom s obzirom na krize (npr. zanemarivanje unutrašnjih i spoljašnjih bezbednosnih pregleda, ili

prevelika usredsređenost na maksimalizaciju profita, što dovodi do slabljenja bezbednosnih obrazaca). Jedan od generator ovog razdoblja u razvoju rizika neretko je i otpor članova organizacije prema promenama i pojačanim procedurama u poslovanju.

Rizični period (tok rizika) se odnosi na neposredno rukovođenje krizom-incidentom unutar organizacije i uključuje vreme trajanja samog rizika koji postaje vidljiv, ali i ponovno uspostavljanje normalnih aktivnosti. Ovaj period će se menjati prema prirodi same krize-problema i sposobnosti organizacije da pruži odgovor na nju.

Postrizični period sledi nakon pojave rizika i mnogi ovaj period definišu kao „put lebdenja”. Ovaj put lebdenja označava brzinu ponovnog oživljavanja aktivnosti. Ovo poslednje razdoblje se odnosi na vreme u kojem organizacija pokušava da se konsoliduje, ojača odnose i promeni svoj položaj (Beech & Chadwick, 2010).

Da bi rizik pratili u svim navedenim evolutivnim razdobljima, od inkubacije do ispoljavanja, neophodno je njime upravljati. I upravo upravljanje rizikom postaje jedno od ključnih obeležja savremenog globalnog poretka. Rizik se našao u središtu pažnje iz nekoliko razloga: pre svega zbog napretka nauke i tehnologije koji je uticao na stvaranje novih rizičnih situacija koje se razlikuju od onih iz ranijih perioda. Međutim, nauku i tehnologiju treba staviti i u službu *suzbijanja, a ne generisanja rizika. Zbog toga, proces upravljanja rizikom obuhvata identifikovanje kriznih situacija, njihovo procenjivanje i obradu koristeći proverene funkcije menadžmenta, kao naučne discipline.* Jedan od osnovnih preduslova je dobro strukturirana i funkcionalna organizacija, jer se loša organizacija smatra jednim od najznačajnijih uzročnika rizika.

Karakteristike sportskih takmičenja s aspekta rizika

U celini gledano, savremeni rizici se suštinski razlikuju u odnosu na one iz prethodnih društava i imaju nove političke, društvene, ekonomske, bezbednosne, kulturne i religijske potencijale i posledice. Globalizacija i nagli razvoj informaciono-telekomunikacionog sektora proizvode brze promene u svim segmentima društva, a možda i najbrže u sportu, koji je postao važan deo evropskog identiteta. Sport postaje sve važnijim delom svakodnevnog života čoveka i motivom njegovog slobodnog vremena i putovanja radi prisustva sportskim takmičenjima, kao najdinamičnijim delom industrije sporta, a samim tim i potencijalnim izvorom rizika.

Danas nema organizatora sportskog takmičenja koji nije suočen s rizicima, jer ne postoji takmičenje koje sa sobom ne nosi neki rizik. Uzroci tome se nalaze u znatno većoj masovnosti ljudi na takmičenjima koja se organizuju u današnje vreme, stanju po kojem mesta i objekti sportskih takmičenja postaju

prava arena socijalnih opuštanja i prostori gde se sve strasti oslobađaju, kao i u izuzetno razvijenom sistemu informacija i telekomunikacija usled čega svaka kriza, bez obzira na kom delu sveta se dogodi, postaje brzo poznata celom svetu i može da implicira njeno dalje širenje i produblјivanje (Veјnović, 2011, str. 183). U tom diskursu posebnu pažnju treba posvetiti neposrednim posetiocima i gledaocima sportskih takmičenja. Naime, većina ljudi sama priznaje da na sportska takmičenja ide da se „isprazni“, a to nije ništa drugo nego oslobađanje onih sila o kojima govore poznati socijalni psiholozi, sociolozi, pedagogi (Frojd, Jung, Lebon...). Savremeni tempo života, čija je osnovna karakteristika brzina, proizvodi novu ličnost čoveka, građanina, turista, sportiste i nove obrasce mišljenja i ponašanja. Masovna sportska takmičenja podrazumevaju mnogo različitih ljudi na jednom mestu, u nekom kraćem vremenu i mogu lako da iz sportske atmosfere prerastu u sučelјavanje aktuelnih društvenih netrpeljivosti svih vrsta, u vidu razdražljive i razuzdane mase u ograničenom prostoru. Takva masa lako može da se transformiše u neobuzdanu rulju koja ruši sve pred sobom.

Profesionalizacija i komercijalizacija sporta stavljaju zaradu i profit u prvi plan i potiskuju humanističke vrednosti sporta, zbog čega su njemu sve prisutnije mnoge nemoralne pojave pa i nasilje.

Jedan od najvećih problema sa kojim se suočavaju mnoge zemlje jeste pojava huliganstva i nasilja na sportskim takmičenјima, čime se narušava prevashodno bezbednost aktera i posmatrača na ovakvim sportskim priredbama.

Izvor međunarodnog prava koji uređuje oblast borbe protiv nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama je *Evropska konvencija o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, posebno na fudbalskim utakmicama*, koja je usvojena 19. avgusta 1985. godine u Strazburu. Konvencija Saveta Evrope nameće obavezu državama članicama da propišu odgovarajuća krivična dela i prekršaje iz te oblasti i time stvore mehanizam kazneno pravne zaštite sporta i sportskih priredbi. Republika Srbija ratifikovala je ovu Evropsku konvenciju, 1990. godine, donošenјem zakona o ratifikaciji Evropske konvencije o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, posebno na fudbalskim utakmicama.

Narodna skupštine Republike Srbije, 2003. godine, donela je *Zakon o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama* (sa kasnijim izmenama i dopunama), koji je usklađen sa postojećim međunarodnim pravnim standardima i pruža mogućnost za adekvatno postupanje državnih organa nadležnih za borbu protiv nasilničkog ponašanja na sportskim priredbama.

Zakonom o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama utvrđuju se mere za sprečavanje nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama (sportskim takmičenјima i sportskim manifestacijama) i

u vezi sa sportskim priredbama, kao i obaveze organizatora (sportskog saveza, sportskog društva, sportske organizacije - kluba, drugog pravnog ili fizičkog lica koje se stalno ili povremeno bavi organizacijom sportskih priredbi) i ovlašćenja nadležnih organa u sprovođenju tih mera.

Sportske organizacije, društva, savezi i druga pravna i fizička lica koja se bave organizovanjem sportskih priredbi, obavezna su da usklade svoja akta sa zakonom o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama.

Vlada je, na osnovu Zakona o sportu, svojom odlukom obrazovala Nacionalni savet za borbu protiv nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama, kao strateško telo za sprečavanje nasilja u sportu.

Zadatak Saveta je da usklađuje aktivnosti na sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama i ispunjavanje međunarodnih obaveza u ovoj oblasti. Savet rukovodi lično predsednik Vlade, a u njegovom sastavu su prvi potpredsednik Vlade (zamenik predsednika), ministri pravde, državne uprave i omladine i sporta, republički javni tužilac i predsednici Fudbalskog, Košarkaškog, Rukometnog, Odbojkaškog i Vaterpolo saveza Srbije te predsednici Udruženja sportskih novinara Srbije, Sportskog saveza Srbije i Olimpijskog komiteta Srbije (Bošković, Petrović, 2014, str. 197).

Pored Zakona, u Srbiji je doneta i *Nacionalna strategija za borbu protiv nasilja i nedoličnog ponašanja na sportskim priredbama za period od 2013. do 2018. godine*, kojom se definišu strategijske oblasti i ciljevi, uloge i odgovornost društvenih subjekata i određuju okviri za implementaciju i izradu akcionog plana, i stvaraju dodatni uslovi za efikasnije uključivanje Republike Srbije u regionalni, evropski i svetski koncept sprečavanja nasilja na sportskim priredbama.

Svakako da nasilje u sportu nije vezano samo za huligansko ponašanje navijača, već i mnoge druge, suptilnije, manje vidljive, ali veoma ozbiljne oblike nasilja, koji postaju gotovo uobičajeni na sportskim takmičenjima. Tako su se društvena i sportska javnost našle pred velikim problemom i izazovom - kako sportske i druge emocije transformisati i usmeriti ka prihvatljivim ljudskim i kulturnim oblicima ponašanja.

To upućuje na zaključak da upravljanje sigurnošću ljudi na sportskim takmičenjima mora biti primarna briga organizatora takvih događaja. *Sigurnost publike* je prioritet svakog većeg sportskog takmičenja, s obzirom da je na njima prisutna ova vrsta rizika koja može rezultirati raznim ishodima, poput nezgode koja može zahtevati brzu evakuaciju.

Neki autori upozoravaju na vezu između organizacije i kolektivnog ponašanja. Problemi devijacije ponašanja u grupi, masi, gomili ili publici nastaju upravo zbog zanemarivanja problema organizacije grupe, to jest menadžmenta grupe ili menadžmenta događaja povodom koga se grupa i formira. Menadžeri

sporta dosta ulažu u organizaciju samog događaja ali zanemaruju ovaj veliki segment događaja. Razumevanje rizika ima veliki značaj za sportiste, ali i za sportski menadžment. Organizacija sportskih takmičenja je postala i unosan biznis, ali i otvoreno „polje rizika” pa se zbog toga sportske organizacije i menadžeri takmičenja moraju uhvatiti u koštac sa problemima vezanim za upravljanje rizicima i krizama.

Organizatori sportskih takmičenja često razmišljaju o riziku u smislu sigurnosti i osiguranja. Međutim, koncept rizika mnogo je širi od toga. On može podrazumevati i krizu novčanog toka, štrajk osoblja, negativan publicitet, vremenske prilike (loše vreme). Ovaj poslednji segment rizika za organizatore predstavlja i najveći rizik. Čak i ako nema direktnog uticaja na takmičenje, loše vreme može da smanji broj posetilaca priredbe, kišno i olujno vreme takođe ima uticaj na raspoloženje i motivisanost ljudi, što može predstavljati ozbiljan problem koji iziskuje pažljivo planiranje. Osnovno pitanje koje se nameće glasi: da li su menadžeri u sportu, svih nivoa, sposobni da isplaniraju, pripreme i izvedu bezbedno sportsko takmičenje. Prenosanje odgovornosti na treća lica, tipa osiguravajućih društava, agencija za zaštitu i sl., ne amnestira ih odgovornosti, jer održavanje reda na sportskom takmičenju je samo jedan od problema sa kojima se krizni menadžment u sportu susreće.

Sportske organizacije i menadžeri u sportu se na više načina mogu i trebaju razlikovati od ostalih vrsta organizacija, uključujući specifične odnose između njih i gledalaca (obožavalaca) i neposrednih aktera takmičenja-sportista. Pri tome u obzir valja uzeti i visok stepen medijskog zanimanja za sportska takmičenja i klubove na lokalnom i nacionalnom nivou. Za uspešno organizovanje sportskog takmičenja potrebno je planirati sve neophodne aktivnosti u vezi sa takmičenjem. Loša organizacija predstavlja najveću opasnost za ostvarivanje projektovanih ciljeva takmičenja. Ovde treba uključiti i loše međuljudske odnose poput neslaganja oko organizacionih problema, što može dovesti do otpuštanja ključnih ljudi. Naročitu pažnju treba obratiti na javni red u doba nasilja. Nezgode, pobune, terorizam, sabotaza, predstavljaju sigurnosne rizike. Zato je potrebno preduzeti sve mere osiguranja (identifikovanje situacija u kojima je potrebna policija ili osoblje za osiguranje, pridržavati se zakona, propisa, standarda koji se odnose na zdravlje i sigurnost na radu, razviti procedure kako bi se zadovoljili sigurnosni standardi, sprovesti obuku zaposlenih kako bi se sprečili rizici za zdravlje i sigurnost, koristiti sisteme koji ograničavaju sigurnosne rizike; izgraditi komunikacijske sisteme za izveštavanje o incidentima i hitnim slučajevima). Pored navedenih rizika, u prvi plan se ističu finansijski rizici, koji podrazumevaju nepredviđene troškove prihoda, niže od očekivanih, visoke devizne kurseve, opšte pogoršanje privrednih prilika, pad raspoloživog dohotka, pronevere, kazne i teškoće sa novčanim tokovima. Tipologija krize za poslovanje u sportu prikazana je Tabeli 2.

Tabela 2. Tipologija krize za poslovanje u sportu (Beech & Chadwick, 2010, str. 420)

VRSTA KRIZE/ OKRUŽENJE	UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE	SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE
Tehnička/ ekonomska	<ul style="list-style-type: none"> • Rušenje postavljenih sedišta • Vatra • Loše održavanje ključne opreme 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavisnost od glavnog sponzora • Naglo presušivanje novca od prava TV prenosa • Urušavanje stadiona zbog zemljotresa • Ozbiljnije vremenske neprilike • Virusni koje prete putovanjima ljudi u sportu
Ljudska/ društvena/ organizaciona	<ul style="list-style-type: none"> • Neredi na stadionu • Korišćenje doping sredstava • Podmićivanje i korupcija • Neodgovornost ključnih zaposlenih • Optužbe za zlostavljanje dece 	<ul style="list-style-type: none"> • Loša medijska pokrivenost • Vodeći igrači „etiketirani“ kao rasisti • Zakonske promene • Huligansko ponašanje • Propust ključnog dobavljača

Međutim, percepcija rizika se vrlo često oblikuje mnoštvom subjektivnih činilaca – našim raspoloženjem, interakcijom sa ljudima oko nas, pogledom na konkurenciju, poznavanjem situacije. Svi ovi faktori se kombinuju i utiču na konačnu odluku. Upravo zbog ovih nabrojanih činilaca proces upravljanja rizicima može i treba biti potpomognut korišćenjem različitih naučnih pristupa i metoda.

Upravljanje rizicima na sportskim takmičenjima

Svako sportsko takmičenje predstavlja određenu konceptualnu i operativnu problematiku za sredinu u kojoj se dešava, kao i novi izazov za „stakeholdere“ na sportskom tržištu. To se posebno odnosi na veća sportska takmičenja, koja imaju širi društveni značaj i moraju biti usaglašena sa opštim društvenim kretanjima i strategijskim pravcima razvoja sporta u određenoj sredini. No, bez obzira na vrstu i razmere sportskog takmičenja, menadžment proces takmičenja treba da uvažava određena pravila i procedure u postojećem ekonomskom, tržišnom, finansijskom, medijskom i kulturnom okruženju, polazeći od poznatih slabosti i potencijalnih rizika unutar sportske organizacije i s posebnim fokusom na upravljanje rizicima koji su karakteristični za konkretno okruženje i uslove pripreme i izvođenja takmičenja.

Od suštinskog značaja za dobru pripremu i bezbednu realizaciju sportskog takmičenja je poznavanje bezbedonosnih elemenata koje preduzima neposredni organizator takmičenja, a odnose se na:

- preventivne mere;
- opšte mere na sportskom takmičenju;
- posebne mere koje se preduzimaju na sportskim takmičenjima visokog rizika i
- mere koje preduzimaju nadležni državni organi.

Preventivne mere se preduzimaju u planiranju svih vrsta sportskih takmičenja u skladu sa sportskim pravilima i opštim zakonskim normama. Imaju zadataka predupređenja mogućih rizika, a gledano s aspekta nasilja i nedoličnog ponašanja da do istih ne dođe. Odnose se na podsticanje svojih navijača na kulturno i fer ponašanje tokom takmičenja i informisanje navijača.

Opšte bezbedonosne mere se odnose na prijavu sportskog takmičenja odgovarajućim državnim organima; obavezno obrazovanje odgovarajuće redarske službe koja saraduje sa organima reda državnih institucija odnosno policijom; izradu plana preventivnog delovanja bezbednosti i sigurnosti i obezbeđenje prisustva odgovarajućih pratećih službi u skladu sa karakterom takmičenja i prostorom na kome se odvija. Podrazumeva dovoljan broj medicinskih ekipa, protivpožarno obezbeđenje, službu elektrodistribucije, tehničku službu, inspekcije i komunalne službe.

Posebne mere podrazumevaju dodatne aktivnosti organizatora i to:

- obaveštavanje nadležnih organa o okolnostima povećanog rizika najkasnije 48 sati pre početka takmičenja;
- imenovanje odgovornog lica za rukovođenje sprovođenja mera preventivnog delovanja;
- ostvarivanje direktne saradnje sa predstavnicima MUP-a radi postupanja po nalogima koji se odnose na obezbeđenje javnog reda i mira na sportskom takmičenju;
- ostvarivanje direktne saradnje sa predstavnicima klubova navijača;
- obezbeđivanje odvajanja grupa gostujućih navijača;
- saradnju sa sportskim organizacijama koje učestvuju na takmičenju, njihovih navijača te vođenje evidencije o identitetu lica kojima se ulaznice prodaju;
- određivanje posebnih ulaza, izlaza i dela gledališta za grupe gostujućih navijača ukoliko se očekuje njihov organizovani dolazak.

Mere koje preduzimaju nadležni državni organi proizilaze iz njihove zakonske nadležnosti. U skladu sa svojim ovlašćenjima nadležni organ MUP-a prilikom održavanja sportskih takmičenja povećanog rizika može da:

- naloži grupama gostujućih navijača kretanje određenim pravcem prilikom dolaska i odlaska;
- naloži organizatoru otklanjanje uočenih nedostataka na sportskom objektu;

- zabrani ulazak na sportsku priredbu lica iz čijeg ponašanja se može zaključiti da je sklon nasilničkom ponašanju;
- pred svaku sportsku priredbu izvrši pregled sportskog objekta;
- zabrani prodaju alkoholnih pića na prilazima, u neposrednoj blizini i u sportskom objektu i to do tri časa pre i po završetku sportskog takmičenja.

Proces upravljanja rizikom sastoji se iz tri faze, ili koraka - identifikacija rizika, procena rizika i upravljanje rizicima - i taj proces treba da bude integrisan u sve funkcije menadžmenta sportskog takmičenja. Problemi u vidu ispoljavanja raznih rizika na sportskom takmičenju često nastupaju zbog nedovoljnog poznavanja ili zanemarivanja gore navedenih koraka upravljanja rizicima u sklopu pojedinih funkcija menadžmenta od strane sportskih menadžera, posebno menadžera odgovornih za organizaciju takmičenja i menadžera sportskog objekta. Pri tome, naročito je važno da organizator takmičenja uspostavi usku saradnju sa Ministarstvom unutrašnjih poslova (Pelević, 2011, str. 187).

Da bi uspešno odolevali raznim izazovima i opstali na pozornici međunarodnih događaja „sportska takmičenja zahtevaju stvaralačku primenu navedenih faza upravljanja rizicima unutar proverenih funkcija menadžmenta takmičenja, u zavisnosti od vrste i postavljenih ciljeva takmičenja i raspoloživih resursa za postizanje tih ciljeva“ (Masterman, 2008, str. 57). Ovakav koncept upravljanja sportskim takmičenjem i rizicima koje takvi događaji sa sobom nose, može se posmatrati kao jedan dinamičan skup i proces sa pet povezanih *menadžment* funkcija koje su u interaktivnom odnosu: *predviđanja*, *planiranja*, *organizovanja*, *izvođenja* i *kontrolisanja*. Šematski se to može prikazati na sledeći način.

Slika 1. Shematski prikaz menadžment procesa upravljanja sportskim takmičenjem i rizicima takmičenja



Funkcija predviđanja podrazumeva kontinuiranu aktivnost sportskih menadžera na iznalaženju odgovora o budućim događajima od uticaja na pojavu rizika po sportsko takmičenje koji proističu iz promena u okruženju. Ta aktivnost treba da dovede do pokazatelja o trendovima i tendencijama u pojavnim oblicima i razmerama i do *identifikacije rizika* po sportsko takmičenje. Identifikacijom rizika se dolazi do odgovora na dva ključna pitanja: šta može da se desi? I kako može da se desi?

Na taj način se dolazi do pretpostavki za odlučivanje i obezbeđuje strateški okvir za sve naredne funkcije i faze menadžmenta takmičenja.

U sklopu funkcije *planiranja neophodno je izvršiti analizu i procenu rizika* i na bazi tih nalaza definisati ciljeve i opredeliti strategiju i taktike u njihovom predupređivanju ili suzbijanju. U ovoj fazi treba uspostaviti koncept upravljanja rizicima, sa definisanim ciljevima, kriterijumima, stejkholderima i ključnim elementima.

Osnovni zadatak *organizovanja* kao menadžment funkcije je efikasno strukturiranje i aktiviranje potencijala sportske organizacije i drugih učesnika u pripremi i izvođenju takmičenja radi obrade rizika i ostvarenja definisanih ciljeva. Obrada rizika podrazumeva utvrđivanje vrste, intenziteta i mogućnosti eskalacije rizika. U tom procesu se uspostavljaju odnosi među aktivnostima i ljudima koji su uključeni u sistem takmičenja. Njegov krajnji rezultat treba da bude efikasna organizaciona i funkcionalna struktura nadležnosti, odgovornosti, koordinacije, komunikacijskih veza i kroz planove i programe konkretizovane mere i postupci neutralisanja rizika i procedure za sprovođenju tih mera.

Funkcija izvođenja podrazumeva koordiniranu delatnost formiranih organizacijskih tela *na implementaciji planiranih mera i postupaka na suzbijanju rizika* i praktičnih aktivnosti za suprotstavljanje istima ako se dese. Taj proces obuhvata rukovođenje svim uspostavljenim organizacijskim nivoima i realizovanje pripremljenih operativnih planova i programa.

Kontrolisanje sprovođenja planiranih mera na sprečavanju rizika obuhvata utvrđivanje standarda, praćenje i usklađivanje planiranih aktivnosti radi ustanovljavanja odstupanja od tih standarda i preduzimanje potrebnih korektivnih akcija. Kontrolom se ostvaruje uvid u dinamiku i kvalitet stvarne i planirane realizacije aktivnosti u okviru takmičenja, odnosno vrši poređenje između zadatog i ostvarenog.

Rukovodeći se najšire prihvaćenom podelom menadžera po klasičnoj menadžment teoriji i u oblasti sporta se mogu klasifikovati tri nivoa menadžera: *najviši nivo (top menadžeri)*; *srednji nivo (funkcionalni menadžeri)* i *najniži nivo (operativni menadžeri)*. Svaki od navedenih tipova menadžera je podjednako odgovoran za sprečavanje nedoličnog ponašanja i nasilja na sportskom takmičenju i ima svoje odgovarajuće mesto i ulogu u upravljanju takmičenjem.

Svaki od navedenih tipova menadžera je podjednako odgovoran za upravljanje rizicima na sportskom takmičenju i ima svoje odgovarajuće mesto i ulogu u upravljanju takmičenjem. Top menadžerima pripada prioritarno funkcija predviđanja, funkcionalnim menadžerima pripadaju funkcije planiranja i organizovanja, a operativnim menadžerima funkcija izvođenja. Funkciju kontrolisanja treba da sprovedu sva tri nivoa menadžera, svako iz svoje propisane nadležnosti.

ZAKLJUČAK

Za razliku od prošlih vremena, rizici u savremenom društvu su manje očigledni i često se pojavljuju kao *neočekivani učinci, zbog čega se pred svaku organizaciju nameće potreba za sistemskim načinom bavljenja opasnostima i nesigurnostima, uzrokovanim i uvedenim procesima modernizacije i globalizacije.*

Sport postaje sve važniji deo svakodnevnog života čoveka i motiv njegovog slobodnog vremena i putovanja radi prisustva sportskim takmičenjima, kao najdinamičnijim delom industrije sporta, a samim tim i potencijalnim izvorom rizika.

Danas nema organizatora sportskog takmičenja koji nije suočen s rizicima, jer takoreći ne postoji takmičenje koje sa sobom ne nosi neki rizik. Uzroci tome se nalaze u znatno većoj masovnosti ljudi na takmičenjima koja se organizuju u današnje vreme, stanju po kojem mesta i objekti sportskih takmičenja postaju prava arena socijalnih opuštanja i prostori gde se sve strasti oslobađaju, kao i u izuzetno razvijenom sistemu informacija i telekomunikacija usled čega svaka kriza, bez obzira na kom delu sveta se dogodi, postaje brzo poznata celom svetu i može da implicira njeno dalje širenje i produbljivanje.

Jedni od potencijalno i manifestno najrizičnijih i konstantno pratećih rizika na sportskim takmičenjima, posebno onima većeg formata, su razni oblici nedoličnog ponašanja i nasilja. U cilju njihovog sprečavanja propisuju se odgovarajuće preventivne, opšte i posebne mere, kako na međunarodnom tako i na unutrašnjem državnom planu. Sprovođenje propisanih mera u najvećoj meri zavisi od sposobnosti organizatora sportskih takmičenja za blagovremeno prepoznavanje takvih opasnosti i umešnu i uspešnu primenu proverenih menadžment funkcija u procesu upravljanja takmičenjem.

Organizacija sportskih takmičenja je postala i unosan biznis, ali i otvoreno „polje rizika” pa se zbog toga sportske organizacije i menadžeri takmičenja moraju uhvatiti u koštac sa problemima vezanim za upravljanje rizicima i krizama. Proces upravljanja rizikom sastoji se iz tri faze, ili koraka -

identifikacija rizika, procena rizika i upravljanje rizicima - i taj proces treba da bude integrisan u sve funkcije menadžmenta sportskog takmičenja.

Problemi u vidu ispoljavanja raznih rizika na sportskom takmičenju često nastupaju zbog nedovoljnog poznavanja ili zanemarivanja pojedinih faza i postupaka upravljanja rizicima u sklopu pojedinih funkcija menadžmenta od strane sportskih menadžera, posebno menadžera odgovornih za organizaciju takmičenja i menadžera sportskih objekata.

Da bi uspešno odolevali raznim izazovima, sportska takmičenja zahtevaju stvaralačku primenu navedenih faza upravljanja rizicima unutar proverenih funkcija menadžmenta takmičenja, u zavisnosti od vrste i postavljenih ciljeva takmičenja i raspoloživih resursa za postizanje tih ciljeva. Ovakav koncept upravljanja sportskim takmičenjem i rizicima koje takvi događaji sa sobom nose, može se posmatrati kao jedan dinamičan skup i proces sa pet povezanih *menadžment* funkcija koje su u interaktivnom odnosu: *predviđanja, planiranja, organizovanja, izvođenja i kontrolisanja*.

Konstantna posvećenost rizicima sportskog takmičenja se kao „crvena nit“ treba provlačiti kroz sve procesne funkcije menadžmenta takmičenja. Za uspešno upravljanje rizicima neophodna je integracija, koja oslikava kritičnu potrebu za koordinacijom, sinhronizacijom i spajanjem raznolikih i mnogih interakcija, zavisnost i međusobno povezanih elemenata uključenih u plan i program takmičenja, kako bi se obezbedilo da odluke vezane za rizike obuhvataju sve faktore i subjekte koji se odnose na takmičenje.

LITERATURA

1. Bek, U. (2001). *Rizično društvo*. Beograd: Filip Višnjić.
2. Beech, J., Chadwick, S. (2010). *Sportski menadžment*. Zagreb: Mate.
3. Bošković, B. (2013). *Menadžment sportskih takmičenja*. Beograd: Fakultet za sport, Univerzitet „Union - Nikola Tesla”.
4. Bošković, B., Petrović, B. (2013). *Menadžment sportskih objekata*. Beograd: Fakultet za sport, Univerzitet „Union - Nikola Tesla”.
5. Gidens, E. (2003). *Sociologija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Masterman, G. (2008). *Strateški menadžment sportskih događaja*. Beograd: Clio.
7. Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet „Braća Karić”.
8. Nešić, M. (2006-07). *Menadžment sportskih događaja*. Novi Sad: TIMS.
9. Pelević, B. (2011). *Menadžment sportskih takmičenja*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola.
10. Vejnović, D. (2011). *Mladi i nasilje u sportu u Republici Srpskoj - Bosni i Hercegovini i obezbjeđenje sportskih događaja*. Banja Luka: Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, sociološka i kriminološka istraživanja.
11. *Zakon o sportu*. (2011). Beograd: Službeni glasnik RS.
12. *Zakon o sprečavanju nasilja i nedoličnog ponašanja gledalaca na sportskim priredbama*. (2007). Beograd: Službeni glasnik RS.
13. *Zakon o ratifikaciji Evropske konvencije o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, posebno na fudbalskim takmičenjima*. (1990). Beograd: Službeni glasnik RS.