

## **SPORTSKI MENADŽMENT I KOMERCIJALIZACIJA U SPORTU**

**Stanimir Đukić<sup>1</sup>**

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Srbija

**Dražen Jovanović<sup>2</sup>**

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, Srbija

**Damir B. Karlica<sup>3</sup>**

Ministarstvo odbrane, sektor za ljudske resurse, R. Srbija

### **APSTRAKT**

U ovom radu predstavljeno je pojmovno određenje menadžmenta u sportu, uz istraživanje njegove praktične primene. Primena menadžmenta u sportu može se predstaviti kao uspešno vođenje ideje ka ostvarenju cilja. Pored toga, u radu se analizira sportski menadžment u kontekstu komercijalizacije sporta, a sagledavaju se i paralele između poslovnog sektora uopšte i moralne odgovornosti poslovanja prema sportu. Predmet ovog rada se odnosi na fenomen komercijalizacije u sportu. Posebna pažnja posvećena je klasifikaciji bezbednosti, sa detaljnim razgraničenjem različitih vrsta bezbednosti i naglaskom na unutrašnju bezbednost. U tom kontekstu, razmatraju se oblici ugrožavanja unutrašnje bezbednosti u sportu. Osnovni cilj ovog rada je da istakne značaj komercijalizacije u sportu, kao i da produbi razumevanje ove teme kroz ispitivanje uloge moralne odgovornosti poslovnog sektora prema sportu.

**Ključne reči:** sport, menadžment u sportu, komercijalizacija u sportu, unutrašnja bezbednost, oblici ugrožavanja unutrašnje bezbednosti. .

---

<sup>1</sup> stanimir.djukic@alfa.edu.rs

<sup>2</sup> drazen.jovanovic@alfa.edu.rs

<sup>3</sup> damirkarlica@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-9816-8686>

# MANAGEMENT AND COMMERCIALIZATION IN THE FIELD OF SPORTS

## ABSTRACT

This paper presents a conceptual definition of sports management and explores its practical application. The application of sports management can be described as the effective steering of an idea toward achieving a specific goal. Furthermore, the paper analyzes sports management in the context of sports commercialization, while drawing parallels between the business sector in general and the moral responsibility of businesses toward sports. The subject of this study focuses on the phenomenon of commercialization in sports.

Special attention is given to the classification of security, with a detailed delineation of different types of security and an emphasis on internal security. In this context, the paper examines various forms of threats to internal security in sports.

The primary aim of this paper is to highlight the importance of commercialization in sports and to deepen the understanding of this topic by examining the role of moral responsibility in the business sector toward sports.

**Keywords:** sports, sports management, commercialization in sports, internal security, forms of internal security threats.

## Uvod

Menadžment u sportu, posebno u sportskim organizacijama, ima ključnu ulogu u transferu ideje do njenog konačnog cilja. S tim u vezi, primena menadžmenta u sportu može se opisati kao uspješno usmeravanje ideje ka ostvarenju postavljenog cilja (Đukić, Veselinović, 2021).

Definisanje sporta kao jedne od najznačajnijih ljudskih aktivnosti i civilizacijskih tekovina predstavlja složen zadatak, s obzirom na to da sport obuhvata niz fizičkih i mentalnih aktivnosti koje uključuju takmičarski duh, rekreativne aktivnosti, vežbanje i ples, te na taj način objedinjuje sve slojeve društva (Veselinović, 2012).

Sportski menadžment podrazumeva odnos prema svim ljudima, aktivnostima, organizacijama i poslovima koji su povezani sa proizvodnjom, opremanjem ili promocijom proizvoda u domenu sporta, fitnesa ili rekreacije. Sportski proizvodi uključuju robu, usluge, ljude, objekte, programe i ideje. Termin „sport“ obuhvata rekreativne i

takmičarske sportove, vežbanje, fitnes aktivnosti i ples, dok termin „menadžment“ podrazumeva aktivnosti upravljanja, nadzora i liderstva. Osnovna delatnost menadžera u sportu je donošenje odluka. Bez obzira na zvanje ili funkciju, menadžeri su, pre svega, kreatori odluka koje se ne odnose samo na njihov lični rad, već i na aktivnosti drugih osoba, a često i na ukupno upravljanje finansijski organizovanim sistemima. Aktivnosti menadžera u sportu mogu se posmatrati kroz tri kanala (Veselinović, 2012).

Većina privrednih i sportskih subjekata, uključujući sportske organizacije, raspolaže značajnim kapitalom i infrastrukturnim objektima koji mogu biti izloženi različitim rizicima, uključujući i otuđenje i dr. (Đukić, 2017).

Pojam bezbednosti danas zauzima značajno mesto u gotovo svim jezicima i kulturama, pronalazeći primenu u različitim društvenim oblastima, kao što su sport, politika, zdravstvo, informatika, ekologija, psihologija, ekonomija, finansije i arhitektura. Kada je reč o unutrašnjoj bezbednosti, odnosno o izvorima i oblicima njenog ugrožavanja, u ovom radu će biti navedeni sledeći aspekti: sociopatološki oblici ugrožavanja, kao što su kriminalitet, narkomanija, prostitucija, alkoholizam i kockanje; ekstremizam; narušavanje javnog reda i mira, i drugi srodni faktori. (Đukić, 2018).

### **Pojmovno određenje menadžmenta u sportu**

Termin „sport“ danas obuhvata mnogo šire značenje nego što je to tradicionalno shvaćeno. Najčešće se sport povezuje sa takmičenjem, nadmetanjem i borbom za postizanje boljih rezultata. Brojne definicije ovog pojma nastoje da na različite načine precizno odrede njegovu suštinu. Iako postoje različiti pristupi i perspektive u definisanju sporta, zajednička je karakteristika shvatanje sporta kao šire društvene aktivnosti (deo fizičke kulture) i borbe praćene neprestanom težnjom ka višim dostignućima.

S tim u vezi, izdvajaju se neke od definicija pojma „sport“:

- „Sportom se naziva, prvo, određenje vidova fizičkog vežbanja kao predmeta upoređenja majstorstva, snage, sposobnosti čoveka, obuhvatajući element takmičenja, borbe za prvenstvo, rekord ili maksimalno dostupni rezultat, i drugo, kao specifična forma pripreme za takmičenje“ (A.D. Novikov i L.P. Matveev, 2008).

- „Sport je svaki telesni napor, individualan ili kolektivan, vršen u cilju pobjedničkog afirmisanja superiornosti pojedinca ili ekipe nad samim sobom, nepokretnim protivnikom (vreme, prostor, bilo kakav otpor) ili živim protivnikom (čovjek ili životinja)“ (Willem H. van Blijenburgh, 2020).
- „Sport je dobrovoljni i uobičajeni kult intenzivnog mišićnog vežbanja zasnovan na želji za napretkom, a koji može ići do rizika“ (P. Kuberten, 2000).

Navedene definicije ilustruju složenost i multidimenzionalnost sporta kao društvene i kulturne pojave. Sport je u svojoj suštini neraskidivo povezan sa takmičenjem, čiji je cilj postizanje merljivih rezultata, poput optimalnog učinka, pobjede nad protivnikom ili obaranja rekorda (Nešić, 2008).

Kao čovekova aktivnost u najširem smislu, sport se odlikuje sledećim karakteristikama: 1) Takmičenje; 2) Rezultat; 3) Specijalizacija; 4) Utilitarnost – sport kroz istoriju poseduje i utilitarne vrednosti, posebno u vaspitnom, zdravstvenom i rekreativnom smislu; 5) Društveni karakter – sport se razmatra kao složena socijalna pojava i deo društvene delatnosti.

Kao deo socijalne strukture, sportska delatnost je organizovana aktivnost koja proizilazi iz društvene podele rada i ima za osnovnu funkciju zadovoljavanje potreba šire zajednice. To znači da je i sportska delatnost organizovana aktivnost većeg broja ljudi, nastala u društvenoj podeli rada i sa osnovnom funkcijom – stvaranje uslova za zadovoljenje određenih vrsta potreba većeg broja ljudi (neretko i čitave zajednice). Ovako organizovana aktivnost ima i svoje pojedinačne nosioce (pojedince ili manje grupe ljudi) što je uslovljeno nastankom pojedinačne podele rada. Posebno ponašanje tih pojedinaca i njihove neposredne akcije u oblasti sporta, predstavljaju sportsku aktivnost čija je funkcija da zadovolji potrebe određenih subjekata (Nešić, 2008).

Fundamentalni elementi sporta uključuju sportske resurse, koji se odnose na sportiste i sportske organizacije kao ključne delove sistema bez kojih sport ne bi postojao. Sportska organizacija funkcioniše kao „organizam“ koji omogućava sportistima da ostvare svoj potencijal i stvore novu vrednost.

Zadaci i ciljevi menadžmenta u sportu usmereni su na povećanje sportske produktivnosti, pri čemu se uvažavaju humani aspekti stvaranja novih vrednosti. Menadžment takođe preuzima odgovornost za funkcionisanje sportske organizacije, uključujući njenu stabilnost,

sportske i poslovne rezultate, kao i efikasnost rada. Pored toga, menadžment u sportu igra ulogu pokretačke snage razvoja sporta u celini, doprinoseći i razvoju sportskih organizacija.

Prilikom definisanja osnovnih principa menadžmenta u sportu, prema navodima M. Tomića, mogu se izdvojiti sledeći principi:

1. Razvijanje sporta uz očuvanje misije i duha sporta;
2. Zadovoljenje ciljeva različitih ciljnih grupa i javnosti;
3. Jačanje konkurentске i stabilne pozicije sportske organizacije;
4. Podsticanje kreativnih sposobnosti;
5. Decentralizacija i delegiranje autoriteta;
6. Primena i razvoj svih funkcija menadžmenta.

Menadžment u sportu zahteva sveobuhvatnu primenu i razvoj svih osnovnih funkcija menadžmenta, koje uključuju predviđanje, planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu. Svaka od ovih funkcija, posmatrana zasebno, ne bi imala značajan uticaj. Međutim, njihova povezanost i interakcija predstavljaju osnov za uspešnu realizaciju menadžerskih aktivnosti i ostvarenje strateških ciljeva (Nešić, 2008).

### **Praktična primena menadžmenta u sportu**

Kada je reč o praktičnoj primeni menadžmenta u sportu i organizaciji rada u sportskim organizacijama, delokrug menadžmenta u sportu obuhvata:

- 1) delokrug izučavanja i
- 2) delokrug praktične primene znanja koja se izučavaju.

U prethodnom delu rada naglašeno je da je menadžment proces koji podrazumeva ciklično kretanje kroz pet osnovnih funkcija — planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu — koje menadžeri sprovode u cilju pripreme, izvođenja i nadzora aktivnosti neophodnih za ostvarenje organizacionih ciljeva.

U užem smislu, menadžment u sportu kao akademska disciplina obuhvata skup znanja koja su se razvila kroz praktičnu primenu u upravljanju sportskim organizacijama. Kao ilustraciju, Zajednička komisija Udruženja za fizičko obrazovanje i sportski menadžment Severne Amerike, u svom procesu akreditacije univerzitetskih programa obrazovanja sportskih menadžera, definisala je sledeće standardne oblasti izučavanja menadžmenta u sportu:

- a) Izučavanje sociokulturnih dimenzija sporta;
- b) Menadžment i liderstvo u sportu;
- c) Etika u sportskom menadžmentu;
- č) Marketing u sportu;
- ć) Komunikacije u sportu;
- d) Budžet i finansije u sportu;
- dž) Pravni aspekti sporta;
- đ) Ekonomika sporta;
- e) Menadžment sportskih objekata i priredbi;
- f) Upravni organi i strukture u sportu;
- g) Praktično iskustvo u sportskom menadžmentu (Raič, Maksimović, 2001).

Organizovanje u sportu podrazumeva proces formiranja organizacione strukture sportske organizacije. Efikasna i dobro osmišljena organizaciona struktura predstavlja ključni preduslov za ostvarenje definisanih planova i ciljeva. Formiranje organizacione strukture obuhvata aktivnosti kao što su definisanje uloga i zadataka, kompetencija i ovlašćenja, pravila i normi ponašanja, kao i optimalno angažovanje resursa koji služe ostvarenju postavljenih ciljeva i primeni usvojenih politika. Ovaj proces strukturiranja organizacije predstavlja jednu od najznačajnijih aktivnosti menadžera u sportu.

Kao i u privrednim delatnostima, u sportskim organizacijama menadžeri prvo sprovode aktivnosti diferencijacije – proces podele rada na zadatke i poslove koji se moraju izvršiti, a zatim aktivnosti integracije – grupisanje zadataka u odgovarajuće sektore ili službe. Nakon što se poslovi grupišu u organizacione celine i međusobno povežu radi usklađenog funkcionisanja organizacije kao jedinstvenog sistema, pristupa se procesima rukovođenja, odnosno koordinaciji aktivnosti i uspostavljanju efikasne komunikacije unutar organizacije (Šurbatović, 2014).

Kontrola podrazumeva merenje i poređenje sportskih i poslovnih rezultata, što je naročito značajno u profesionalnim klubovima. Kao i u privrednim organizacijama, kontrolni proces u sportskim klubovima funkcioniše po principu povratne sprege. U slučaju razlike između planiranih i ostvarenih rezultata, preduzimaju se korektivne mere, a u slučaju većih odstupanja može se pristupiti redefinisavanju ciljeva organizacije. Profesionalni sportski klubovi su u obavezi da vode poslovne knjige kao privredni subjekti i dostavljaju revizorske izveštaje granskim asocijacijama, ligama ili zajednicama klubova koje organizuju

takmičenja, najmanje jednom godišnje. S tim u vezi, finansijska kontrola poslovanja predstavlja značajan aspekt funkcionisanja klubova, pri čemu učešće u takmičenjima često zavisi od pozitivnih poslovnih rezultata.

U sportu, međutim, kontrola kao funkcija mnogo češće ima svoje prisustvo u trenažnim procesima i samim sportskim aktivnostima. U kontekstu naših uslova, glavnu prepreku efikasnom poslovanju klubova čini upravljački kadar koji za svoje loše odluke ne snosi adekvatne sankcije. Princip materijalne odgovornosti u procesu upravljanja i rukovođenja predstavlja osnovnu odrednicu savremenog koncepta organizacije profesionalnih sportskih klubova.

Klubovima koji su organizovani kao akcionarska društva upravljaju predstavnici akcionara ili sami akcionari, u zavisnosti od visine svojih vlasničkih udela. Takođe, klubovima koji su u vlasništvu pojedinaca ili moćnih porodica rukovode sami vlasnici, koji za kvalitet svojih odluka odgovaraju sopstvenom imovinom. Ovi klubovi imaju mogućnost angažovanja profesionalnog menadžmenta koji je odgovoran za rezultate svoga rada pred poslodavcem. Interes vlasnika ili ulagača usmeren je ka postizanju rezultata i/ili profita koji njihovi klubovi kao preduzeća ostvaruju na sportskom i poslovnom tržištu.

Ostvarenje ciljeva koje klubovi teže da postignu uslovljeno je izborom odgovarajuće strategije upravljanja. Klubovi sa jasno definisanim vlasničkim odnosima lakše uspostavljaju sistem kontrole upravljanja. Nasuprot tome, klubovi koji funkcionišu kao udruženja građana, sa drugačijom organizacionom strukturom, nastoje da efikasno definišu pravila rukovođenja i uvedu institut materijalne odgovornosti za upravljače koje biraju njihovi članovi.

Finansijska kontrola, koju propisuju granske sportske federacije, u ovakvim klubovima sprovodi se preko nezavisnih revizorskih kuća, dok internu kontrolu poslovanja obavlja nadzorni odbor kluba. Javnost u radu upravljača predstavlja jedan od najefikasnijih načina kontrole, ali za profesionalne klubove u Srbiji, sve dok ne dođe do njihove transformacije i moguće privatizacije, od izuzetnog značaja biće uvođenje materijalne odgovornosti za aktuelne upravljače.

Kontrola upravljanja, naročito u domenu finansijske kontrole, koja uključuje polaganje garantnih depozita od strane budućih kandidata za vodeće funkcije u vrhunskim sportskim organizacijama, može biti jedini efikasan mehanizam za sprečavanje dosadašnje prakse neodgovornog upravljanja (Šurbatović, 2014).

## Sportski menadžment i komercijalizacija u sportu

U ovom delu rada detaljnije ćemo analizirati komercijalizaciju sporta, posebno u domenu profesionalnog sporta. U tom kontekstu, otvaraju se dva značajna pitanja: „Koji moralni principi treba da ograniče komercijalizaciju sporta?“ i „Ko snosi odgovornost za primenu tih principa?“.

Odgovornost je posebno važan aspekt ovog problema. Jedan od karakterističnih elemenata procesa komercijalizacije jeste transformacija mnogih profesionalnih sportskih organizacija u korporacije, od kojih neke poseduju međunarodne mreže za regrutovanje igrača i reklamiranje proizvoda. Te korporacije neretko dolaze izvan domena sporta. U takvom kontekstu, jasno je da nije u interesu profesionalnih timova, sportskih organizacija ili najuspešnijih sportista da podstiču nasilno ponašanje među navijačima ili šire društvene tenzije.

U tom smislu, jedna od najčešćih tema u kritičkim analizama savremenog sporta je tvrdnja da je tržište „pokvarilo“ sport. Ovaj termin „korupcija“ u sportskom kontekstu označava degradaciju i udaljavanje od prvobitnih vrednosti sporta, koji je možda bio zamišljen sa plemenitim namerama. Korupcija u ovom smislu podrazumeva da su vrednosti kao što su fer takmičenje, sportsko ponašanje i zajedničko stremljenje ka izvrsnosti ugrožene ili uništene zbog intenzivne komercijalizacije sporta. Poseban problem predstavlja veza između masovnog reklamiranja sporta i smanjene masovnosti učešća u sportskim aktivnostima.

Kritičari tvrde da je preterano isticanje elitnih sportista i promocija velikih sportskih takmičenja preko masovnih medija imalo negativne posledice po aktivno učešće šire populacije u sportu. Na primer, Džejms Mičner (James Michener) u svojoj knjizi *Sport u Americi (Sports in America, 1976)* upozorava da je pažnja javnosti usmerena na mlade talente uzrasta 15–22 godine i mali broj profesionalaca starosti 23–25 godina, dok se zanemaruje značaj učešća šire populacije starosti od 23 do 75 godina. Od objavljivanja ove knjige došlo je do značajnog smanjenja časova fizičkog vaspitanja u američkim školama, kao i do povećane učestalosti gojaznosti, preuranjene hipertenzije i dijabetesa među mladima – oboljenja koja su ranije bila tipična za sredovečne osobe.

Jedna od najvećih zabrinutosti u vezi sa komercijalizacijom je mogućnost da ona naruši samu suštinu sporta. Promena pravila u cilju



povećanja atraktivnosti za publiku često oduzima od tehničke kompleksnosti igre ili od strategijskih veština koje ona zahteva. Na primer, uvođenje „udarnog udarača“ (“designated hitter”) u bejzbolu Velike lige (američke lige) učinilo je igru zanimljivijom za navijače koji su želeli više akcije i češće postizanje poena, ali je takođe smanjilo potrebu za suptilnim strateškim odlukama, kao što su taktičke izmene udarača ili žrtvovanje udara u korist napretka saigrača na terenu. Još jedan primer je tendencija „liberalnijeg“ suđenja u NBA ligi, koje je, prema posmatračima, postalo česta pojava (Radaković, 2016).

Komercijalizacija na različite načine utiče na sportska takmičenja. Jedan od primera je uvođenje takozvanih „televizijskih tajm-auta“, gde se utakmice prekidaju radi emitovanja reklama tokom televizijskih prenosa. Ovi prekidi često narušavaju ritam igre, naročito u profesionalnoj i univerzitetskoj košarci, pa čak mogu i uticati na ishod utakmice, pružajući ekipama koje zaostaju priliku da se taktički ili fizički oporave.

Prisustvo značajnih finansijskih sredstava u profesionalnom sportu dodatno komplikuje etičke i sportske odnose. Najbogatiji timovi često lakše dolaze do uspeha zahvaljujući mogućnosti da kupuju najbolje igrače, što izaziva kritike koje ističu da takva praksa narušava etiku fer takmičenja. Ova nejednakost može dovesti do situacije u kojoj se ishod utakmica čini predodređenim pre nego što je i odigrana. Takođe, potraga za većim profitom može usloviti produženje sportskih sezona, što često dovodi do manje angažovanja sportista u regularnom delu sezone, jer svoje fizičke i taktičke resurse čuvaju za odlučujuće mečeve u završnici. To smanjuje značaj i vrednost regularnih utakmica, dok navijači plaćaju sve više za manje kvalitetne sportske događaje.

Finansijski aspekt takođe menja odnos između igrača i navijača. Kako profesionalni sport sve više postaje komercijalizovan, sportisti se sve češće posmatraju kao roba koja se kupuje, prodaje i razmenjuje. Ovaj trend dovodi do dehumanizacije igrača, koji se posmatraju kroz prizmu performansi na terenu, a ne kao individualne ličnosti. Usled toga, sportisti često izgledaju otuđeno od svojih navijača, pogotovo kada njihova primanja premašuju životne standarde prosečnog ljubitelja sporta. Ovo otuđenje se dodatno produbljuje visokim cenama ulaznica, koje postaju nedostupne tradicionalnim navijačima, što sport udaljava od njegove istorijske osnove.

Komercijalizacija utiče i na strukturu navijačke publike, privlačeći nove grupe koje često manje cene tradiciju i nijanse igre. Ovaj fenomen može dovesti do daljih izmena u sportu, sa ciljem njegovog prilagođavanja

novoj publici, što često dolazi na uštrb kvaliteta, tradicije i važnih sportskih vrednosti.

Transformacija elitnog sporta u proizvod koji se tržišno prodaje narušava osnovne sportske vrednosti. Široki internalisti ukazuju da se vrednosti poput fer-pleja, izvrsnosti i sportskog duha sve češće sukobljavaju sa vrednostima koje uvodi komercijalizacija, poput potrage za profitom i slavom. Prema Vilijamu Dž. Morganu, komercijalizacija sporta donosi nove ciljeve, koji često ugrožavaju suštinske razloge učešća u sportu, kao što su razvoj specifičnih sportskih veština i negovanje ljudskih vrlina. Sport sve više postaje sredstvo za postizanje spoljašnjih ciljeva – bogatstva, moći i slave, dok se unutrašnje vrednosti sporta marginalizuju.

Kao posledica ovakvih promena, sportske aktivnosti gube svoju izvornu suštinu, a njihov značaj se ograničava na zabavu i profitabilnost. Međutim, ono što je zabavno i komercijalno uspešno ne mora nužno biti dobar sport.

Ostaje predmet širih rasprava da li je komercijalizacija pokvarila sport ili je, naprotiv, doprinela njegovoj većoj privlačnosti i dostupnosti putem medija. Iako je nesumnjivo otvorila nove mogućnosti za promociju sporta i angažovanje šire publike, pitanje njenog uticaja na tradicionalne sportske vrednosti ostaje otvoreno za dalju diskusiju.

## **Menadžment u sportu i moralna odgovornost biznisa prema sportu**

Kada se govori o biznisu i njegovim moralnim odgovornostima prema sportu, ukazuje se na činjenicu da poslovni subjekti imaju određene moralne obaveze, kao što je izbegavanje reklamiranja nesigurnih ili neispravnih proizvoda. S tim u vezi, postavlja se pitanje: koje su specifične moralne obaveze biznisa u neposrednoj vezi sa sportom, a naročito u odnosu na profesionalne sportske timove velikih liga?

Ova i slična pitanja predstavljaju predmet različitih teorijskih i praktičnih pristupa, koje ćemo analizirati u nastavku. Jedno stanovište sugeriše da sportski timovi treba da imaju iste obaveze kao i drugi privredni subjekti u pogledu zaštite čovekove okoline, ali bez posebnih moralnih obaveza usmerenih na očuvanje principa sporta. Ukoliko se neki postupci, koji sport čine privlačnijim, mogu komercijalizovati, onda je zadatak sportskih timova, kao poslovnih subjekata, da ih iskoriste. Prema ovom stavu, zadovoljenje navijača kroz unapređenje privlačnosti sporta vodi do povećanja profita, što je uzajamno korisno i za vlasnike i

za igrače. U ovom kontekstu, moguće je argumentovati da je u zajedničkom interesu svih timova da postave granice u nastojanju za maksimalizacijom profita, jer bi prekomerna komercijalizacija mogla dovesti do degradacije sporta i smanjenja interesovanja javnosti, što bi na kraju bilo štetno za sve strane.

S druge strane, druga perspektiva ukazuje na moralne implikacije transformacije sporta u isključivu zabavu, po cenu gubitka značajnih principa kao što su veština i takmičarski duh. Ovaj pristup naglašava da moralne obaveze biznisa ne mogu biti svedene isključivo na uzajamnu korist. Na primer, šta ako dominantan tim nema ekonomski interes da saraduje na postavljanju ograničenja, ili ako tradicionalni navijači, kao slabija grupa, ne mogu uticati na odluke moćnijih aktera u sportskoj industriji? U tom slučaju, argument uzajamne koristi mogao bi biti u sukobu sa zahtevima pravičnosti i drugim moralnim principima. Izgleda da se argument iz uzajamne koristi, u mnogim oblastima, više sukobljava sa zahtevom pravičnosti i sa drugim značajnim moralnim principima nego što taj zahtev ispunjava (Barry, 1989).

Na osnovu iznetih gledišta, može se zaključiti da vlasnici profitiraju kao što profitiraju i igrači, a mase navijača uživaju u pruženoj zabavi. „Čistunci” koji se žale da pravi sport više ne postoji nemoćni su i ignorišu sve. Takve promene mogu biti zajednička korist mnogih, ali, da li se one mogu i moralno opravdati?

Kada bi se sport transformisao na takav način, verovatno da za mnoge ljude on više ne bi bio interesantan. Dobar sport je zabavan upravo zbog toga što ilustruje ljudske vrline i vrline suočavanja sa teškim izazovima za duh i telo. Drugim rečima, aktivnost upravljanja fundamentalnim principima sporta kao zajedničke potrage za izvrsnošću upravo je ono što čini sport interesantnim. Iz tih razloga, za članove sportske industrije je od zajedničke koristi da sačuvaju te vrednosti, umesto da dozvole da se one umanje ili da nestanu. Još važnije od ovoga je što bi se nešto vredno izgubilo ukoliko bi se sport transformisao u isključivo komercijalnu vrstu zabave, po cenu da izgubi svoj osnovni karakter, to jest, vrednost sporta kao zajedničkog traganja za izvrsnošću kroz izazov.

Ukoliko bi se sport transformisao u isključivo komercijalnu vrstu zabave, to bi umanjilo njegov značaj za mnoge učesnike – igrače, navijače i šire sportske zajednice. Ako sport simbolizuje vrednosti dugoročnog značaja, kao što su posvećenost savladavanju izazova i standardima izvrsnosti, onda bi njegova degradacija uticala i na širu

društvenu zajednicu. Ipak, ostaje sporno da li sama komercijalizacija, čak i ako narušava fundamentalne principe sporta, nužno predstavlja nepravdu.

Dakle, ukoliko se prihvati stanovište da je korupcija u sportu oblik nepravde, onda se može tvrditi da sportska industrija ima povereničku i predstavničku odgovornost prema sportu. Ovo podrazumeva obavezu očuvanja integriteta sporta i poštovanja njegovih osnovnih vrednosti. Ovaj zaključak nije samo u interesu same industrije, već doprinosi očuvanju vrednosti od dubokog društvenog značaja, čime se sprečava degradacija sporta u isključivo profitabilnu, ali suštinski praznu aktivnost.

### **Sport i oblici ugrožavanja unutrašnje bezbednosti**

Kada se razmatra koncept bezbednosti društva i države, neophodno je istaći njen integralni karakter. Integralna bezbednost podrazumeva celovitost i nedeljivost, predstavljajući jedinstvenu vrednost koja obuhvata sve aspekte zaštite, kako na unutrašnjem tako i na međunarodnom nivou. U skladu sa izvršenom klasifikacijom, bezbednost se deli na unutrašnju (individualna, socijetalna i nacionalna) i međunarodnu (regionalna, globalna, zajednička, kolektivna i kooperativna). Svaka od ovih kategorija predstavlja specifičnu vrednost koja se štiti kroz sistem bezbednosti i odgovarajuće društvene mere.

Integralna bezbednost nije prost zbir unutrašnje i međunarodne bezbednosti, već nova, sveobuhvatna vrednost. Njena podela na unutrašnju i međunarodnu uglavnom je uslovna i služi pedagoškim i praktičnim svrhama radi lakšeg izučavanja i razumevanja. U savremenim uslovima, države su izložene napadima na različitim poljima – od porodice, verskih vrednosti, i ustavnog uređenja, do ekonomije, sporta i samog sistema bezbednosti. Stoga je neophodno da društvo i država organizovano i sveobuhvatno odgovore na te izazove (Đukić, 2021).

Unutrašnja bezbednost, kao ključna komponenta integralne bezbednosti, usmerena je na zaštitu suvereniteta države i njenih građana od antidruštvenih pojava koje ugrožavaju društveno uređenje. Često se ovaj koncept poistovećuje sa zaštitom ekonomske, političke, pravne i socijalne sigurnosti. Unutrašnja bezbednost se suočava sa brojnim izvorima ugrožavanja, uključujući sociopatološke fenomene poput kriminaliteta, narkomanije, prostitucije, alkoholizma i kockanja,

kao i ekstremizam i narušavanje javnog reda i mira (Đukić, 2023). Sportske priredbe, bez obzira na nivo takmičenja, često predstavljaju scenu za narušavanje javnog reda i mira. Posledice takvih događaja mogu biti dalekosežne i odražavaju se ne samo u materijalnim gubicima, već i u širem kontekstu društvenih odnosa. Zbog učestalih incidenata, veliki broj sportskih utakmica proglašava se događajima visokog rizika, što zahteva angažovanje značajnih snaga reda, uključujući policiju i Žandarmeriju. Uprkos ovim merama, pojedine navijačke grupe i huligani nastavljaju da koriste pirotehnička i druga sredstva, čime narušavaju javni red i ugrožavaju bezbednost (Đukić, 2024).

## **Zaključak**

Menadžment u sportu predstavlja ključni mehanizam za transfer ideje do konačnog ostvarenja cilja. U tom kontekstu, primena menadžerskih principa podrazumeva i uspostavljanje efikasne komunikacije sa sportskom javnošću, što je od suštinske važnosti za razvoj i unapređenje sportskih organizacija.

Ključni zadatak i cilj menadžmenta u sportu treba da budu usmereni na povećanje sportske produktivnosti, uz poštovanje humanih aspekata i doprinos stvaranju novih ljudskih vrednosti. Pored toga, menadžment u sportu preuzima odgovornost za optimalno funkcionisanje svih procesa unutar sportskih organizacija, uključujući njihovu stabilnost, poziciju u društvenom i ekonomskom okruženju, postizanje vrhunskih sportskih i poslovnih rezultata, kao i obezbeđivanje radne efikasnosti. Istovremeno, menadžment predstavlja pokretačku snagu razvoja sporta u celini, čime doprinosi i unapređenju rada sportskih organizacija.

Savremeni sport sve više se suočava sa izazovima koje donosi komercijalizacija. Dok komercijalizacija omogućava širu dostupnost internih koristi stvorenih od strane elitnih sportista, istovremeno može predstavljati rizik za integritet sporta. Sport ima svoju unutrašnju moralnost, zasnovanu na principima zajedničkog traganja za izvrsnošću kroz takmičenje. Promene pravila s ciljem povećanja atraktivnosti sporta za masovnu publiku mogu umanjiti značaj sportskih veština, dok dominacija najbogatijih timova može dovesti do narušavanja fer takmičenja. Ipak, pravilno upravljanje komercijalnim sportom može ublažiti sukob između komercijalizacije i očuvanja integriteta takmičarskog sporta. Komercijalizacija je održiva samo ako se kreće u okvirima moralnih granica koje štite sportske vrednosti. Upravljanje

sportom, posebno elitnim i profesionalnim sportom, mora obuhvatati više od pukog traganja za finansijskim dobitkom. Sportska upravljačka tela treba da podrže osnovne principe takmičarskog sporta, koji uključuju izvrsnost, postignuća i predanost.

Narušavanje javnog reda i mira na sportskim priredbama predstavlja čest izazov sa dalekosežnim posledicama za društvo. Ovi incidenti često se vezuju za aktivnosti navijačkih grupa, uključujući upotrebu pirotehničkih sredstava i izazivanje nereda. Kao odgovor, mnoge utakmice proglašavaju se događajima visokog rizika, što zahteva angažovanje značajnih snaga reda. Unutrašnja bezbednost štiti suverenitet države i njenih subjekata od svih antidruštvenih pojava, odnosno od svih pojava kojima se ugrožava društveno uređenje. S obzirom na elemente koji sačinjavaju društveno uređenje često se unutrašnja bezbednost poistovećuje sa zaštitom ekonomske, političke, pravne i socijalne sigurnosti građana. Izvori i oblici ugrožavanja unutrašnje bezbednosti, su osim sociopatoloških oblika ugrožavanja, kriminaliteta i korupcije, vrlo često su i narušavanje javnog reda i mira u većem obimu. Posebno je karakteristično ugrožavanje javnog reda i mira na sportskim i drugim priredbama, koje sa sobom nosi dalekosežne posledice.

Upravljanje sportskim priredbama treba da teži očuvanju javnog reda, ali i zaštiti integriteta sportskih takmičenja. Istovremeno, neophodno je naglasiti važnost unutrašnje bezbednosti kao preduslova za zaštitu društvenog uređenja, uključujući ekonomsku, političku i socijalnu sigurnost građana.

Na ovaj način, dolazimo do konačne spoznaje da menadžment u sportu, kao i njegova komercijalizacija, zahtevaju pažljivo balansiranje između tržišnih interesa i očuvanja suštinskih vrednosti sporta. Samo kroz odgovorno upravljanje mogu se obezbediti dugoročna stabilnost i održivost kako sportskih organizacija, tako i sporta u celini.

## Literatura

- Barry, B. (1989). *Theories of Justice*, Los Angeles: Univeristy of California Press;
- Bowie, E. N., Robert L. S. (1998). *The Individualand the Political Order*, Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, 3.
- Đukić, S. (2017). *Osnovi bezbednosni i sistem bezbednosni u Strategiji nacionalne bezbednosti*, Beograd: Vojno delo, 7/2017, 15-17;
- Đukić, S. (2018). *Menadžment korporativne bezbednosti i kriminalitet kao oblik i izvor ugrožavanja bezbednosti korporacija*, Beograd: Vojno delo, 5/2018, 274-278;
- Đukić, S., Veselinović, J. (2021). *Bezbednost u sportu*, Beograd: Alfa BK Univerzitet, Fakultet za menadžment u sportu;
- Đukić, S., (2021). *Korporativna bezbednost – drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Beograd: Alfa BK Univerzitet, Fakultet za menadžment u sportu;
- Đukić, S., (2023). *Ekonomске posledice korupcije i uloga menadžmenta u privatizaciji preduzeća u Srbiji – teorijska i empirijska analiza (naučna monografija)*, Beograd: Alfa BK Univerzitet;
- Đukić, S., (2024). *Liderstvo*, Beograd: Alfa BK Univerzitet, Fakultet za menadžment u sportu;
- Novikov A.D. i Matveev, L.P. (2008). *Teorija fizičkog vaspitanja*, “SportAkademPress”, Moskva;
- Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*, treće dopunjeno i izmenjeno izdanje, Sremska Kamenica: Fakultet za uslužni biznis;
- Pierre de Coubertin, (2000), *Olympism selected writings*, edited by Norbert Muller, Lausanne, IQC;
- Raič, A., Maksimović, N. (2001). *Sportski menadžment*, Novi Sad: Fakultet fizičke kulture;
- Radaković, M. (2016). *Komercijalizacija u sportu*, Novi Sad: Fakultet za sport i turizam (TIMS);
- Šurbatović, J. (2014). *Menadžment u sportu*, Beograd: JP Zavod za udžbenike;
- Veselinović, J. (2012). *Menadžment sportskih organizacija*, Beograd, Alfa BK Univerzitet, Fakultet za menadžment u sportu;
- William J. M. (2006). *Leftist theories of sport: A critique and reconstruction*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Morgan, William P. 1984. Physical activity and mental health. In H. M. Eckert and H. J. Montoye, eds. Exercise and health (The American Academy of Physical Education papers). Champaign, IL: Human Kinetics.

Willem Hubert van Blijenburgh, Olympic Results, sports-reference, com. Archived from the original on 17. April 2020. Retrieved 27. March 2010., Nederland.