

NAPREDNI MODALITETI I EVOLUCIJA ORGANIZACIONE STRUKTURE U SPORTSKIM SISTEMIMA

Radosavljević Života¹

Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Srbija

Radosavljević Milan²

Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Srbija

Andelković Aleksandar³

Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Srbija

APSTRAKT

Svaki modalitet koji nosi odrednicu „napredan“ složen je sam po sebi i zahteva posebnu pažnju u metodologiji istraživanja. Danas je sport postao moćna globalna industrija. Njegovi oblici variraju od amaterskih i rekreativnih do profesionalnih kategorija priznatih od međunarodnih asocijacija i organizacija, kao i od nisko rangiranih do vrhunskih sportova. Finansijski raspon jednako je širok: od niskobudžetnih disciplina, do onih koje privlače ogromna finansijska sredstva i svojim akterima donose milionske zarade.

Sportske organizacije danas posluju u dinamičnom i turbulentnom okruženju, koje zahteva visok stepen agilnosti i strateškog prilagođavanja. Ključna novina u naprednim sistemima upravljanja ogleda se u napuštanju rigidne birokratske hijerarhije, koja je po pravilu amaterskog karaktera, i prelasku na korporativno-preduzetnički model. Ovaj model, prema svim relevantnim pokazateljima, predstavlja viši nivo organizacionog kvaliteta. Reč je o refleksiji trendova iz drugih savremenih privrednih sektora, gde se fokus premešta sa striktno forme i birokratskih pravila, koja su neretko autotelična, na ostvarivanje konkretnih rezultata.

Cilj rada proističe iz samog naslova i usmeren je na uspostavljanje ravnoteže između teorijskog i praktičnog okvira u menadžmentu sporta, primenom naprednih metoda u organizovanju i upravljanju sportskim sistemima i organizacijama.

U radu je primenjen višedimenzionalni istraživački pristup zasnovan na pouzdanim podacima. Izvornu istraživačku osnovu čine dokumenta sportskih organizacija (pravilnike, statute i sl.), međunarodna sportska regulativa, dok je celokupna građa sagledana kroz prizmu systemske analize.

¹ zivota.radosavljevic@fbsp.edu.rs, ORCID 0009-0000-2715-3603

² milan.radosavljevic@fbsp.edu.rs, ORCID 0000-0001-6514-3625

³ aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs, ORCID 0000-0002-2777-2954

Ključne reči: sportska evolucija, sportski menadžment, agilnost.

ABSTRACT

Every modality characterized as *advanced* is inherently complex and requires particular attention in research methodology. Today, sport has evolved into a powerful global industry. Its forms range from amateur and recreational activities to professional categories recognized by international sports associations and organizations, as well as from lower-tier to elite sports. The financial spectrum is equally broad: from low-budget disciplines to those that attract substantial financial resources and generate multimillion-dollar earnings for their stakeholders.

Sports organizations currently operate in a dynamic and turbulent environment that demand a high degree of agility and strategic adaptation. A pivotal innovation in advanced management systems reflects the abandonment of rigid bureaucratic hierarchy, which is typically characteristic of amateur organization, in favor of a corporate-entrepreneurial model. According to all relevant indicators, this model represents a higher level of organizational quality. It reflects trends observed across other contemporary economic sectors, where the emphasis has shifted from strict organizational structures and bureaucratic regulations (which are often autotelic) to the achievement of tangible results.

The aim of this paper derives directly from its title and is focused on establishing a balance between the theoretical and practical dimensions of sport management through the application of advanced methods in the organization and management of sports systems and organizations.

The study employs a multidimensional research approach based on reliable data. The primary research sources include documents of sports organizations (such as rulebooks and statutes) and international sports regulations, while the collected material is examined through the perspective of systems analysis.

Keywords: sports evolution, sport management, agility.

Uvod

Sportska delatnost je verovatno jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti, koja je u savremenom dobu prerasla u moćan ekonomski entitet. Procene pokazuju da danas globalno finansijsko tržište ostvaruje godišnji obrt od više stotina milijardi evra, čime se sport pozicionira kao jedna od najrazvijenijih industrija. Pored profesionalnih sportista i trenera, ova industrija generiše široku mrežu zaposlenih, od medijskih i medicinskih radnika do stručnjaka za sportsku infrastrukturu i tehnologiju. Prema procenama, u sportskoj industriji na globalnom nivou direktno ili indirektno radi više od deset miliona ljudi. Industrija sporta se ujedno smatra jednim od najbrže rastućih sektora, sa prosečnom godišnjom stopom rasta od 5% do 10%, pri čemu prihodi od

komercijalnih prava, naročito u ženskom sportu, rastu dvostruko brže (Deloitte & Gitnux, 2026).

Izvorni smisao i svrha sporta ogledaju se u takmičenju između pojedinaca ili kolektiva, ali i u stalnom usavršavanju tela i prevazilaženju sopstvenih psihofizičkih granica kroz obaranje rekorda. Pokazuje se da su ljudske mogućnosti gotovo neograničene, osim ukoliko nisu sputane unutrašnjim, kognitivnim barijerama. Ovu tezu potvrđuju regionalna, nacionalna i globalna takmičenja, na kojima se prethodno postignuti rezultati i istorijski rekordi kontinuirano nadmašuju.

U sportu se koncentriše ogroman finansijski kapital, dok sportske priredbe privlače veliki broj domaćih i inostranih posetilaca. Na taj način sport deluje kao agens globalizacije i stvara uslove za interkulturalno povezivanje. Praksa pokazuje da je nepoznavanje drugih kultura primarni uzrok nerazumevanja, a ono jedan od ključnih faktora nastanka društvenih konflikata i sukoba. Zbog toga sport treba posmatrati u širem kontekstu. Nakon zatvaranja kapija stadiona, sportski događaj se ne završava, već nastavlja da živi i ispoljava se kroz različite društvene efekte. U tom svetlu, sportske organizacije poprimaju karakteristike savremenih uslužnih sistema koji prate tehnološke, organizacione i upravljačke inovacije, pa se njima upravlja po istim principima koji važe i u drugim privrednim sektorima (Nešić, 2021).

Tako je sport postao i kulturni fenomen koji mnogo govori o karakteristikama društva u kojem se odvija. Poznat je primer sa svetskih fudbalskih prvenstava, gde su japanski gledaoci nakon svakog meča čistili stadion i ostavljali ga u stanju u kojem su ga zatekli. S druge strane, nasilno ponašanje britanskih navijača iz prošlosti smatra se korenom huliganizma na utakmicama. Taj negativan trend doveo je do usvajanja strogih zakona, zahvaljujući kojima je nasilje na sportskim priredbama u Velikoj Britaniji praktično iskorenjeno.

Visok nivo standardizacije sportskih događaja podrazumeva striktno poštovanje pravila, bez obzira na geografsko područje na kojem se aktivnost odvija, kao i nezavisno od političkih, ekonomskih, religijskih ili kulturoloških specifičnosti domaćina.

Ovaj proces je danas snažno podržan naprednim tehnologijama, kako u fazi pripreme sportista, tako i tokom samog takmičenja. Implementacija elemenata veštačke inteligencije (AI) omogućava identifikaciju problema u realnom vremenu, pružajući efikasne alate za njihovo rešavanje. Budući da se kroz takmičenje kontinuirano testiraju individualne i kolektivne motoričke veštine, kao i osnovni psihofizički potencijali, poput snage, brzine i motivacije, uočavaju se jasne razlike između pojedinačnih i timskih sportova. Otuda se savremeni sport mora posmatrati kroz psihološku i sociološku prizmu, čime se istovremeno dovode u pitanje tradicionalni modeli sportskih organizacija i

prevaziđeni načini njihovog funkcionisanja (Gomes, T. N., Thuany, M., & Pereira, S., 2020).

U sportu, kao ljudskoj aktivnosti rezultat je uvek neizvestan, čak i kada takmičarski kvalitet jedne strane deluje izrazito superiorno u odnosu na drugu. Upravo u toj neizvesnosti leži draž sportskog takmičenja.

Cilj ovog rada je da prikaže modalitete organizovanja i upravljanja najuspešnijih profesionalnih evropskih fudbalskih klubova (modele upravljanja, vlasničku strukturu, diversifikaciju prihoda, način donošenja odluka, fleksibilnost organizacije i druge važne elemente njihovog funkcionisanja). Predmet analize obuhvata organizacionu strukturu sportskih organizacija, modele vlasništva, finansijske pokazatelje vodećih evropskih fudbalskih klubova i savremene trendove digitalne transformacije u sportu.

Istraživanje je zasnovano na kvalitativnoj analizi sekundarnih izvora podataka. Korišćeni su javno dostupni godišnji izveštaji evropskih fudbalskih klubova, izveštaji *Deloitte Football Money League*, publikacije UEFA i relevantna naučna i stručna literatura iz oblasti sportskog menadžmenta. Analizirani klubovi odabrani su metodom namernog izborom (*purposive sampling*), s obzirom na njihovu finansijsku snagu, organizacionu razvijenost i značaj u evropskom profesionalnom fudbalu, kako bi se omogućio prikaz različitih modela upravljanja i finansiranja sportskih organizacija.

Evolucija u razvoju organizacione strukture sportskih organizacija

Sport je prošao kroz različite faze društvenog razvoja. Uglavnom je bio privlačan i priznat od strane šire javnosti, ali je kroz istoriju, pa i danas, neretko bio zabranjivan iz političkih, ekonomskih ili ratnih razloga. Njegov razvoj vođen je motivima ljubavi, izdržljivosti i viteštva, ali i potrebom za dokazivanjem i samopotvrđivanjem. Taj put vodio je od amaterizma i čistog zadovoljstva do profesionalizma, u kojem se sportski uspesi finansijski nagrađuju. Danas u profesionalnom sportu dominiraju materijalni interesi, a sportisti u ovom sektoru provode čitav radni vek kao igrači, menadžeri ili funkcioneri. Zbog svog dinamičnog karaktera, sportske organizacije se neprekidno prilagođavaju promenama u okruženju, transformišući se iz klasičnih u moderne sisteme (Tomić, 2007).

Svaka, pa i sportska organizacija uspostavlja i razvija specifičnu organizacionu strukturu, kako bi bila uspešnija. To podrazumeva integraciju ključnih elemenata i definisanje jasnih komunikacionih kanala unutar sistema, kao i usklađivanje organizacije sa faktorima iz spoljašnjeg okruženja. Način na koji je organizacija dizajnirana neposredno utiče na njenu efikasnost.

To korespondira sa stavom da suštinu organizacije čini dinamičan proces u kojem se svi njeni elementi povezuju na dobrovoljnoj osnovi, vođeni precizno definisanim ciljevima i jasnom svrhom postojanja (Radosavljević, 2006).

Ova tvrdnja važi kako za sportsku organizaciju, tako i za sportske događaje kao njen krajnji proizvod. U svojim počecima sport je bio pokretan čistim entuzijazmom u malim i lokalnim sredinama, da bi se tek kasnije preselio u gradove. Može se reći da je sport retka delatnost koja se razvijala od lokala ka urbanim centrima. Isti trend važi i za prelazak sa amaterizma, gde se sport vrteo oko druženja i zdravog takmičarskog duha, na profesionalni nivo i vrhunski sport sa ogromnim zaradama. Čovek se od davnina bavio fizičkom aktivnošću iz zadovoljstva ili potrebe, dok je u modernom dobu sport postao ozbiljan biznis i važan zamajac u razvoju privrede i društva. Reč je o pravoj industriji u kojoj vodeći klubovi često dobijaju status nacionalnih simbola, noseći epitete „kraljeva“ svoje zemlje ili imena istorijskih heroja.

Istorijski su poznata nadmetanja koja su se organizovala unutar rodovsko-plemenskih zajednica, sa ciljem demonstracije fizičke snage i duhovne zrelosti. Takmičenja su se odvijala između različitih rodova i plemena, a pobednici, bilo pojedinci ili čitavi kolektivi, postajali su plemenski miljenici i neretko bivali birani za starešine. Antičke olimpijske igre predstavljale su prve masovne sportske manifestacije koje su okupljale hiljade posetilaca na tadašnjim stadionima. Osvajanje titule olimpijskog šampiona, kako u starom veku tako i danas, predstavlja oličenje najvišeg stepena sportske veštine i prestiža. Savremeni sport posmatra se kroz multilateralnu prizmu, pri čemu se izdvajaju tri ključna stuba: profesionalizam, digitalna transformacija i etičnost. Ovakav evolutivni razvoj sportskih sistema nije bio stvar luksuza, već nužnost za njihov opstanak, kao i preduslov za rast i razvoj modernih sportskih organizacija (Radosavljević, 1994).

Evolutivni razvoj sporta i transformacija njegovih organizacionih formi mogu se sumirati i hronološki prikazati na sledeći način:

Tabela 1. Evolutivni razvoj sporta

Sport OD	Sport KA
Neprofitna sfera	Komercijalne i profitne organizacije
Volonterski model	Korporativni sistemi
Organizacija za sticanje veština	Organizacija koja uči
Relativno zatvorena organizacija	Diferencijacije sa novim sistemima
Birokratska organizaciona struktura	Agilni outsource i projektni timovi
Klasična uloga i korišćenje objekata	Digitalna transformacija i BigData u analizi
Lokalni i nacionalni	Globalne organizacije i organi
Zatvoreno finansiranje	Transparentno i kontrolisano finansiranje

Izvor: Kreacija autora (2026)

Evidentno je da je evolucija sporta bila podstaknuta trendovima iz drugih privrednih delatnosti, ali i da su brojna dostignuća iz sportskog sektora uspešno implementirana u tradicionalne poslovne sisteme. Primeri za to jesu timski rad, projektni menadžment, specifične marketinške strategije i upravljanje masovnim događajima. S druge strane, savremene sportske organizacije usvojile su korporativne modele hijerarhije i odgovornosti, pa upravljanje klubovima danas preuzimaju profesionalni menadžerski timovi umesto nekadašnjih bivših sportista i entuzijasta. Dok su u prošlosti u upravnim odborima sedeli pretežno prijatelji i poklonici klubova, u savremenim organizacionim strukturama odluke donose investitori i profesionalni menadžeri, uz aktivno učešće navijača i jasno definisanu podelu uloga i nadležnosti (Sethi, S. & Talvelkar, S., 2024).

Zanimljiv primer predstavlja fudbalski klub Bajern iz Minhena. U njegovom nadzornom odboru nalaze se fudbalske legende, ali i rukovodioci najmoćnijih svetskih kompanija koje su ujedno i akcionari kluba. Nadzorni odbor donosi strateške odluke i imenuje operativni menadžment, ali se ne meša u njegov svakodnevni rad. Prema podacima iz 2026. godine, predsednik ovog tela je Herbert Hajner, bivši izvršni direktor Adidasa, dok sportskim sektorom rukovodi legendarni Karl-Hajnc Rumenige. Ostali članovi nadzornog odbora istaknuti su predstavnici poslovne zajednice, što je i razumljivo imajući u vidu da je „kapital skupo ekonomsko dobro koje se ne bi smelo poveriti amaterima“ (Strasser & Klein, 2016).

Upoređivanjem menadžmenta i organizacione strukture Bajerna sa organizacionim modelima engleskim klubovima uočava se prisustvo takozvanog hibridnog modela upravljanja u nemačkom klubu. Ova struktura objedinjuje sportske legende, lidere iz sveta biznisa, ali i same navijače koji, kroz specifično nemačko pravilo „50+1“, imaju upravljačku prevagu i kontrolni udeo u donošenju odluka. Nasuprot tome, u engleskom profesionalnom fudbalu dominira model privatnog vlasništva, u kojem investitori samostalno donose strateške i upravljačke odluke. Navedeni organizacioni modeli neposredno utiču i na dugoročnu uspešnost klubova. Zahvaljujući ovakvom hibridnom pristupu, Bajern se već godinama konzistentno pozicionira kao jedan od finansijski najstabilnijih i najodrživijih klubova u Evropi (Deloitte, 2026)

Karakteristike i specifičnosti sporta kao ljudske aktivnosti

Sport se kao specifičan oblik ljudskog delovanja suštinski razlikuje od ostalih društvenih aktivnosti. Te razlike nisu prisutne samo između različitih sportskih disciplina, već se manifestuju i unutar jedne te iste sportske manifestacije. Svaki sportski događaj inherentno je jedinstven i neponovljiv. Čak i kada u njemu učestvuju isti akteri, oni nastupaju sa različitim emocionalnim i motivacionim stanjima, što iznova generiše nepredvidive ishode i drugačiju dinamiku takmičenja.

Suštinsko obeležje sporta jeste njegova dobrovoljna priroda, odnosno činjenica da se ova aktivnost odvija bez eksterne prinude, pretnji ili sankcija. Upravo zbog toga pojedinci su spremni da ulažu sopstveno vreme, energiju i izuzetne napore. U teoriji organizacije i upravljanja ljudskim resursima odavno je potvrđeno da pojedinci ostvaruju vrhunske rezultate onda kada ih menadžment motiviše da prevaziđu sopstvene granice i dobrovoljno teže ciljevima koje inače ne bi sami postavili. Rad pod pritiskom i autoritarnim naredbama potpuno je neprihvatljiv u savremenim uslovima, naročito u sferi vrhunskog profesionalnog sporta. U tom kontekstu, svesno usklađivanje i delimično ograničavanje slobode pojedinca zarad ostvarivanja timskih ciljeva rezultira jačanjem kolektivne slobode i snage same grupe (Radosavljević et al., 2022)..

Aktivno bavljenje sportom je privremena delatnost. Profesionalna sportska karijera najčešće počinje u detinjstvu i traje, u proseku, do tridesetih godina života. Iz tog razloga ne postoje klasične obrazovne ustanove koje obrazuju sportiste, već se njihove veštine stiču kroz sistematske treninge, pripreme i dugogodišnje praktično iskustvo. Da bi neko postao vrhunski sportista, formalna diploma ili završen fakultet nisu preduslov. Vrhunski talenat se može razviti i bez visokog stepena obrazovanja. Međutim, obrazovaniji sportisti po pravilu brže usvajaju nova znanja i veštine, lakše prihvataju disciplinu i pokazuju viši nivo svesti o sportskim pravilima i etičkim principima.

Sport je danas, prema svim relevantnim pokazateljima, globalni proizvod, posebno na profesionalnom nivou. Sportske aktivnosti prestaju da budu hobi i postaju zanimanje koje zahteva specifičan način života i rada, kao i savremene organizacione sisteme. Suštinu svakog sportskog događaja čini publika, bez koje bi smisao sporta bio znatno umanjen, ako bi uopšte i postojao. Publika je aktivan učesnik koji često utiče i na upravu kluba, na način upravljanja ili prihvatanja pojedinih članova uprave, ali i na stručni deo organizacije, poput trenera, sportskog direktora i disciplinskih organa. Čini se da ni u jednoj drugoj delatnosti ne postoji toliko uticaj publike na organizaciju i poslovanje organizacije kao što je to u sportu. Što je sport masovniji, to je i taj uticaj veći.

Pravila i principi funkcionisanja sporta mogu se uspešno primeniti i u tradicionalnom biznisu. To se pre svega odnosi na timski rad, gde uspeh ne donose jaki pojedinci, već kolektivi koji deluju složeno. Zbog toga se i u upravljačkim timovima kompanija odluke moraju donositi zajednički, kako bi svi zaposleni funkcionisali kao celina. Istovremeno, i sportske organizacije preuzimaju praksu profitnih preduzeća – one moraju ostvarivati dovoljan prihod da pokriju troškove, ali i da obezbede dodatna sredstva za razvoj. U tom kontekstu, u sferi nauke razvile su se posebne discipline, kao što su sportski menadžment, sportska etika, organizacija sportskih događaja i marketing u sportu (Ratković & Dašić, 2018)..

Svaki savremeni sportski sistem funkcioniše i kao organizacija koja uči, unutar koje se generišu specifična znanja, veštine i iskustva, ali i vrši kontinuirana razmena i transfer tih vrednosti. U sportskim strukturama se primarno oblikuju ličnosti i korisni članovi društvene zajednice, kako tokom trajanja njihove aktivne karijere, tako i nakon njenog završetka. Unutar sportskih organizacija insistira se na redu, disciplini i implementaciji rigidnih pravila igre, ali istovremeno i na razvoju solidarnosti, međusobnog uvažavanja i empatije. U prilog tome govori i poznata misao da je najveća vrednost sportskog takmičenja „pružiti ruku i čestitati boljem“, što je danas, nažalost, sve ređe prisutno u svakodnevnom životu, a posebno u poslovnom okruženju.

Evolutivni razvoj sporta kretao se od amaterskog ka profesionalnom. Dok su osnovni motivi amaterskog sporta zadovoljstvo i entuzijazam, profesionalni sport predstavlja zanimanje od kojeg se živi i ostvaruje egzistencija. Drugim rečima, u savremenim uslovima sport više nije isključivo cilj sam po sebi, već i sredstvo za ostvarivanje životnih i profesionalnih ciljeva.

Jasno je da sport danas predstavlja veliki biznis da često postaje zaštitni znak pojedinih zemalja. Ulaganja u sportsku infrastrukturu i igrače, koja se mogu isplatiti kroz samo jedan transfer vredan nekoliko miliona dolara, pokazuju se kao odlična investicija, mereno stopom povraćaja investicija (*ROI -Return on Investment*). Prema raspoloživim podacima agencije Nielsen Sports (2024), ROI u sportskim sponzorstvima dostiže i do 300%. Pored toga, istraživanje agencija Deloitte pokazuje da digitalna transformacija doprinosi stabilnijem finansiranju sportskih organizacija čak i u uslovima ekonomskih kriza.

Iz navedenog se može zaključiti da je sport danas postao globalni fenomen sa brojnim specifičnostima u odnosu na druge aktivnosti, čiji je razvojni put vodio od entuzijazma i zadovoljstva do profesionalizacije i komercijalizacije. Sportski sistemi i organizacije predstavljaju institucije u kojima se ne pripremaju samo sportisti, već se istovremeno stiču znanja, veštine, iskustva, poverenje i etičke vrednosti koje savremenom društvu sve više nedostaju. Treneri u sportskim organizacijama postaju svojevrсни nastavnici koji, pored razvoja sportskih veština, sportiste usmeravaju i ka usvajanju pozitivnih društvenih vrednosti. Brojna pravila i iskustva iz organizovanja i funkcionisanja sportskih organizacija mogu se uspešno primeniti i u poslovnom okruženju. Kao što ni jedna organizacija ne može opstati bez klijenata, odnosno kupaca, tako ni sportska organizacija ne može opstati niti se razvijati bez publike koja je podržava i spremna je da izdvoji sredstva kako bi uživala u čarima sportskog nadmetanja.

Inovacije u sportskoj industriji

Sportska industrija je, prateći globalne trendove digitalnog društva, doživela radikalnu promenu paradigme u svim segmentima sportskog procesa. To podrazumeva implementaciju naprednih tehnologija u trenažne procese

sportista, upravljanje iskustvom publike, optimizaciju rada rukovodstva, kao i pametno upravljanje sportskom infrastrukturom (stadionima, arenama i multifunkcionalnim dvoranama). Uvode se elementi veštačke inteligencije (AI) koji omogućavaju personalizaciju informacija, praćenje fluktuacije gledalaca radi eliminisanja logističkih *uskih grla*, kao i povećanje tačnosti sudijskih odluka primenom VAR tehnologije, uz integraciju najnovijih dostignuća iz psihologije i sportske medicine.

Tehnologija u trećoj deceniji 21. veka više nije samo dopunski element, već osnovna infrastruktura bez koje je vrhunski sport gotovo nemoguće zamisliti, a kamoli uspešno razvijati. Ona postaje sastavni deo savremenog sportskog sistema, generišući nova tehnološka, organizaciona, pravna i etička pravila. Uočava se da se razlika između digitalnog i fizičkog segmenta sportskog događaja ubrzano smanjuje, sa tendencijom njihovog potpunog prožimanja. Fokus menadžmenta se definitivno pomerio sa retroaktivnog prikupljanja i analize podataka na njihovu trenutnu interpretaciju i donošenje odluka u realnom vremenu (Milojević, S., Gligorićević, N., Savićević, D., & Milašinović, M., 2025).

Pitanje vlasništva nad klubovima jedno je od najvažnijih u sportskoj industriji, jer od njega zavise način upravljanja i struktura rukovodećih tela. U ekonomskoj teoriji tokom proteklih decenija preovladavalo je stanovište da je privatno vlasništvo efikasnije od državnog ili nekadašnjeg društvenog vlasništva karakterističnog za period SFRJ. Ipak, praksa pokazuje da svaki oblik vlasništva može biti uspešan ukoliko klubom upravlja profesionalni menadžment ili specijalizovana organizacija za upravljanje tuđom imovinom. Danas su sportski klubovi najčešće u vlasništvu privatnih investicionih fondova, dok države članice Evropske unije, po pravilu, nisu njihovi vlasnici niti neposredno učestvuju u upravljanju. Vođenje sportskih klubova u savremenim uslovima prepušteno je stručnim multidisciplinarnim timovima koji poseduju odgovarajuća znanja, kompetencije i profesionalne sertifikate (Radosavljević et al., 2015).

Sa navedenim je povezano pitanje kakva je vlasnička struktura evropskih fudbalskih klubova i u kojoj meri oblik vlasništva utiče na njihovu uspešnost. Jednako je značajno razmotriti i njihov uticaj na širi privredni i društveni razvoj. Sa ovim je blisko povezano i pitanje kakva je zapravo vlasnička struktura evropskih fudbalskih klubova. U nastavku je prikazana tabela u kojoj su evropski fudbalski klubovi razvrstani prema obliku vlasništva i poreklu kapitala.

Tabela 2. Fudbalski klubovi prema obliku vlasništva i zemlji porekla kapitala

Naziv kluba	Oblik Vlasništva	Vlasništvo	Zemlja kapitala vlasnika
Real Madrid	Zajedničko	Članovi kluba	Španija
FC Barcelona	Zajedničko	Članovi kluba	Španija
Bayern Munich	Hibridno	75% navijači	Nemačka
Paris Saint-Germain	Državno	Qatar Sports Invest	Katar
Manchester City	Državno/ Privatno	Abu Dhabi United	UAR/SAD/Kina
Manchester United	Privatno	Porodica Glazer	SAD/UK
Liverpool FC	Privatno	BlueCO-Todd Biehly	SAD
Arsenal FC	Privatno	Kroenke Sports	SAD
Chelsea FC	Privatno	BlueCo	SAD
Inter Milan	Privatno (Fond)	Oaktree Capital Manag.	SAD

Izvor: Kreacija autora na osnovu podataka dostupnih na:

<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consultingfinancial/analysis/deloitte-football-money-league.html>

Iz prikazanih podataka vidljivo je da je većina analiziranih evropskih fudbalskih klubova organizovana prema modelu *privatnog vlasništva* ili *javno-privatnog partnerstva*. Kod pet analiziranih klubova dominira privatni kapital u formi investicionih fondova ili porodičnih konzorcijuma, dok je kod jednog kluba prisutan kombinovani model državnog i privatnog vlasništva. Status *društvenog vlasništva* u ovom kontekstu označava model udruženja građana u kojem članovi i navijači kluba ostvaruju upravljačka prava. Specifičan izuzetak predstavlja Pari Sen Žermen (Paris Saint-Germain), koji je u potpunom vlasništvu državnog investicionog fonda iz Katara. Istovremeno se uočava izražena geografska koncentracija kapitala, budući da dominantan udeo u vlasničkoj strukturi posmatranih klubova pripada investitorima iz Sjedinjenih Američkih Država, a zatim iz Španije.

Jasno je da je fudbal, kao jedan od najmasovnijih sportova, izuzetno atraktivan za ulaganje kapitala i ostvarivanje profita. Privatno vlasništvo i privatna

inicijativa omogućavaju klubovima da finansiraju sopstveni razvoj, dok klubovi koji nisu u privatnom vlasništvu češće zavise od javnih izvora finansiranja. Privatni klubovi već duži niz godina ostvaruju vodeće rezultate u evropskom fudbalu, što se može povezati sa njihovom sposobnošću da angažuju vrhunske igrače, privuku publiku i održe visok nivo lojalnosti navijača. Zbog toga se u vrhunskom sportu sve više afirmiše koncept strateškog liderstva zasnovanog na savremenim poslovnim modelima, što predstavlja značajan odmak od tradicionalnih modela upravljanja sportskim organizacijama (Qarouach et al., 2026).

Evropski klubovi sa najvećim brojem članova i uticaj na ukupan prihod

U teoriji sportskog menadžmenta često se zastupa teza da obim članstva neposredno determiniše ukupnu moć jedne sportske organizacije. Veći broj registrovanih članova, navijača i simpatizera po pravilu implicira i veću društvenu snagu kluba, budući da se sportski događaji primarno organizuju radi zadovoljavanja potreba ove specifične publike. Ipak, ključno pitanje koje se u ekonomskom smislu postavlja jeste da li i u kojoj meri veličina navijačkog korpusa i posećenost utakmica koreliraju sa ukupnim prihodima i profitabilnošću klubova. Relevantni odgovori na ovo pitanje mogu se dobiti analizom empirijskih podataka iz zvaničnih finansijskih izveštaja i završnih računa za 2025. poslovnu godinu, koji su prikazani u sledećoj tabeli:

Tabela 3. Rang lista evropskih fudbalskih klubova prema broju članova i ukupnom prihodu

Rang	Klub	Država	Broj članova	Ukupan prihod (milioni EUR)
1.	Bayern Munich	Nemačka	432.000	978
2.	Benfica	Portugal	400.000	260
3.	Borussia Dortmund	Nemačka	220.000	526
4.	Schalke 04	Nemačka	200.000	167
5.	Sporting CP	Portugal	180.000	140
6.	FC Porto	Portugal	170.000	150
7.	FC Barcelona	Španija	150.000	975
8.	Eintracht Frankfurt	Nemačka	150.000	389
9.	Real Madrid	Španija	105.000	1.185
10.	Hajduk Split	Hrvatska	101.000	50

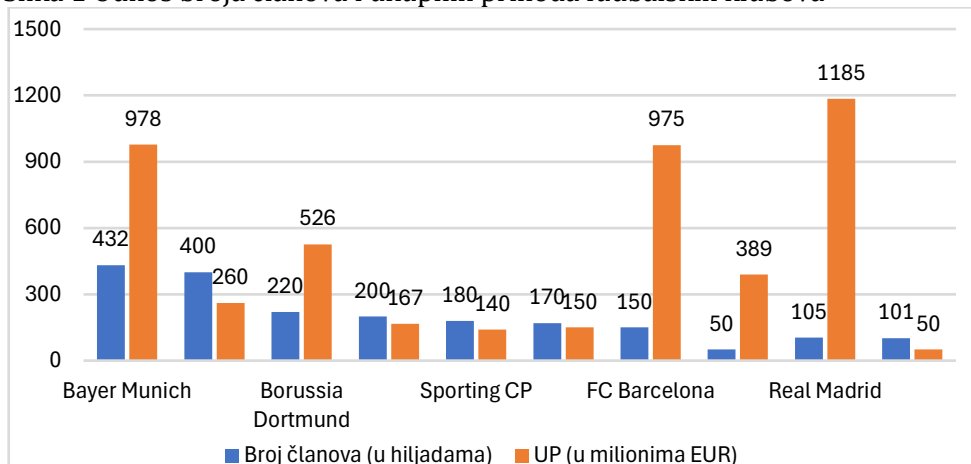
Izvor: Kreacija autora na osnovu izveštaja sa godišnjih skupština klubova za sezonu 2025/2026. Podaci o prihodima preuzeti su iz izveštaja *Deloitte Football Money League*.

Podaci su analizirani primenom deskriptivnog i komparativnog pristupa, pri čemu rezultati imaju ilustrativni karakter i služe za identifikovanje dominantnih trendova u organizaciji i finansiranju sportskih klubova. Treba imati u vidu da se podaci o broju članova razlikuju u zavisnosti od toga da li su objavljeni na godišnjim skupštinama ili na zvaničnim klupskim platformama. Finansijski izveštaji klubova javno su dostupni, a njihovo objavljivanje uređeno je odgovarajućim zakonskim i regulatornim obavezama.

Uočava se da najveći broj analiziranih fudbalskih klubova sa najbrojnjim članstvom potiče iz Nemačke. Od deset posmatranih klubova, 40% dolazi iz Nemačke, dok 30% dolazi iz Portugala. Posebno je zanimljivo prisustvo splitskog Hajduka iz Hrvatske, koji ima nešto više od četiri puta manje registrovanih članova od Bajerna iz Minhena.

Komparativna analiza ukupnog broja registrovanih članova i ostvarenih finansijskih rezultata posmatranih fudbalskih klubova upućuje na zaključak da između ove dve varijable ne postoji jednostavna i neposredna uzročno-posledična veza. To implicira da masovnost članstva u 2025. godini nije bila primarni generator rasta ukupnih prihoda. Empirijski podaci pokazuju da sportski kolektivi sa znatno manjom bazom formalnih članova mogu ostvariti veće finansijske prihode od klubova sa brojnijim članstvom. Ova pojava ukazuje na to da komercijalna uspešnost kluba u velikoj meri zavisi od globalne tržišne strategije, prihoda od televizijskih prava, sponzorskih ugovora, komercijalnih aktivnosti i korišćenja sportske infrastrukture, a ne isključivo od veličine lokalnog navijačkog korpusa. Odnos broja članova i ukupnih prihoda prikazan je na sledećem grafikonu:

Slika 1 Odnos broja članova i ukupnih prihoda fudbalskih klubova



Izvor: Kreacija autora na osnovu izveštaja sa godišnjih skupština klubova za sezonu 2025/2026 i podataka iz izveštaja *Deloitte Football Money League*.

Iz prikazanih podataka vidi se da je najveći ukupan prihod u 2025. godini ostvario Real Madrid. Ovaj španski klub imao je približno četiri puta manje registrovanih članova od Bajerna iz Minhena, ali je ostvario oko 21% veći ukupan prihod. Slična odstupanja uočavaju se i kod drugih evropskih klubova, što potvrđuje da brojnija baza članova i navijača ne implicira nužno i viši nivo prihoda ili profitabilnosti. Primer Borusije iz Dortmunda pokazuje da ovaj klub ima približno upola manje članova od portugalske Benfike, ali ostvaruje nešto više nego dvostruko veći ukupan prihod. Real Madrid je prvi fudbalski klub u Evropi koji je u jednoj poslovnoj godini ostvario ukupan prihod veći od milijardu evra, dok se zajedno sa Barselonom svrstava među finansijski najmoćnije evropske fudbalske klubove. Stabilnoj finansijskoj poziciji Real Madrida značajno je doprinela i obnova i modernizacija stadiona Santiago Bernabéu, koji se tokom cele godine koristi za brojne komercijalne, kulturne i zabavne sadržaje. Na taj način klub ostvaruje dodatne prihode i izvan termina odigravanja fudbalskih utakmica.

Članovi kluba mogu imati značajnu moć i uticaj na upravljanje klubom, naročito u organizacionim modelima u kojima ostvaruju pravo glasa i učestvuju u izboru rukovodećih tela. Članarine obezbeđuju relativno stabilan i predvidiv izvor prihoda, što je od velike važnosti za finansijsku sigurnost svake organizacije. Klubovi koji se u manjoj meri oslanjaju na prihode od članarina više se usmeravaju na druge izvore finansiranja. Benfika, Porto i Sporting značajan deo prihoda ostvaruju kroz učešće u evropskim klupskim takmičenjima, prodaju igrača, sponzorske ugovore i komercijalne aktivnosti, dok Hajduk iz Splita svoje prihode u velikoj meri ostvaruje kroz komercijalne i marketinške aktivnosti, članarine, prodaju ulaznica i podršku navijačke baze.

Finansiranje najvećih evropskih fudbalskih klubova

Analizirani evropski fudbalski klubovi, pored prihoda od članarina, finansiraju se i iz drugih izvora, kao što su transferi igrača, prodaja ulaznica, medijska prava, marketinške i druge aktivnosti. Struktura prihoda razlikuje se među klubovima, što se na osnovu podataka za 2025. godinu može videti u sledećoj tabeli (Deloitte, 2026).

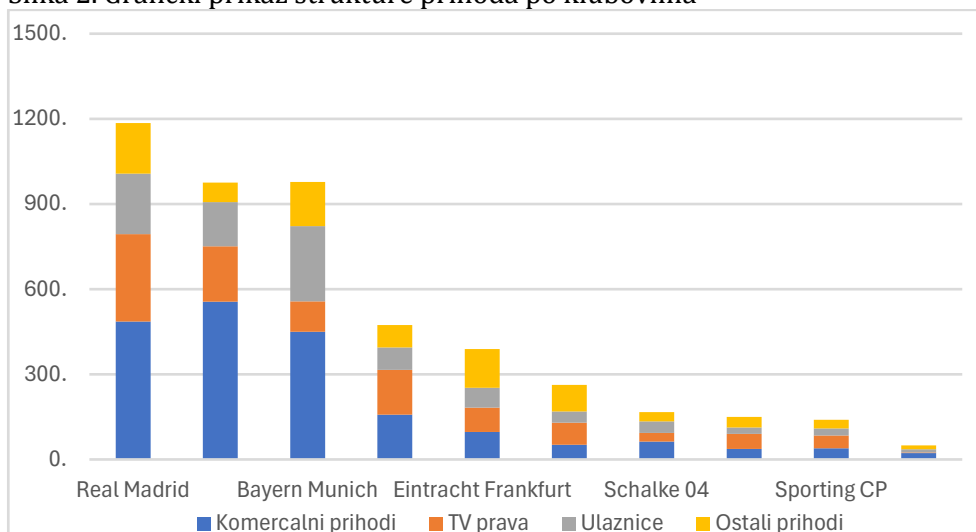
Tabela 4. Struktura prihoda fudbalskih klubova u %

Klub	Komercijalni prihodi u %	TV prava u %	Ulaznice u %
Real Madrid	41	26	18
FC Barcelona	57	20	16
Bayern Munich	46	11	27
Borussia Dortmund	30	30	15
Eintracht Frankfurt	25	22	18
Benfica	20	30	15
Schalke 04	38	18	24
FC Porto	25	35	15
Sporting CP	28	32	18
Hajduk Split	44	5	24

Izvor: Kreacija autora na osnovu izveštaja sa godišnjih skupština klubova za sezonu 2025/2026 i podataka iz izveštaja *Deloitte Football Money League*.

Struktura ukupnih prihoda razlikuje se među analiziranim evropskim fudbalskim klubovima, a njihov međusobni odnos prikazan je na sledećem grafikonu.

Slika 2. Grafički prikaz strukture prihoda po klubovima



Izvor: Kreacija autora na osnovu izveštaja sa godišnjih skupština klubova za sezonu 2025/2026 i podataka iz izveštaja *Deloitte Football Money League*.

Podaci pokazuju da se najveći deo prihoda posmatranih klubova ostvaruje iz komercijalnih izvora. Udeo ove kategorije kreće se u rasponu od 20% do 57%. Najveće učešće komercijalnih prihoda u ukupnoj strukturi beleži Barselona sa 57%, a slede je Bajern iz Minhena sa 46% i Hajduk iz Splita sa 44%. Najmanji udeo komercijalnih prihoda ima Benfika sa 20%, dok Ajntraht iz Frankfurta i Porto beleže po 25%.

Prema prikazanim podacima, Barselona je 2025. godine ostvarila veći procentualni udeo komercijalnih prihoda od Real Madrida. Tome su doprineli otvaranje novih klupskih prodavnica sportske opreme i suvenira, kao i novi sponzorski ugovori. Real Madrid se, pored komercijalnih i sponzorskih prihoda, u značajnoj meri oslanja i na korišćenje modernizovane sportske infrastrukture za organizovanje kulturnih, muzičkih, turističkih i drugih događaja.

Fudbalski klubovi dodatne prihode ostvaruju i od televizijskih i drugih medijskih prava. Ova kategorija prihoda posebno je važna za globalno prepoznatljive klubove, budući da medijska zastupljenost povećava komercijalnu vrednost sportskih događaja, naročito kada klubovi učestvuju u elitnim međunarodnim takmičenjima. Udeo prihoda od televizijskih prava kod analiziranih klubova kreće se od 5% do 35%. Najmanji udeo prihoda po ovom osnovu u 2025. godini ostvario je Hajduk iz Splita sa 5%. Takav rezultat može se povezati sa manjom zastupljenošću kluba u evropskim takmičenjima i ograničenijom tržišnom vrednošću prava na prenos u odnosu na vodeće evropske lige. Najveći udeo televizijskih prava u ukupnim prihodima zabeležili su Porto sa 35%, Sporting sa 32% i Benfika i Borussia iz Dortmunda sa po 30% (UEFA, 2025).

Identifikovani trendovi odražavaju se i na prihode ostvarene na dan utakmice, odnosno matchday revenues, koji obuhvataju prodaju ulaznica, ugostiteljske usluge, korišćenje poslovnih loža i druge prateće komercijalne sadržaje. Minhenski Bajern pozicionira se kao lider u ovom segmentu, prvenstveno zahvaljujući visokoj posećenosti i gotovo potpunoj iskorišćenosti kapaciteta stadiona tokom takmičarske sezone. Evropski fudbalski giganti, među kojima se posebno izdvaja Bajern, oslanjaju se i na snažne sponzorske ugovore, koji predstavljaju važnu podršku angažovanju vrhunskih igrača. Takav pristup odavno je prestao da bude isključivo sportsko i tehničko pitanje i prerastao je u složen poslovni model. Prihodi od prodaje i transfera igrača mogu dostići iznose veće od stotinu miliona evra, čime se ostvaruje značajan priliv kapitala. Međutim, prihodi od transfera ne predstavljaju uvek deo osnovne strukture poslovnih prihoda prikazane u izveštajima poput *Deloitte Football Money League*, zbog čega ih je u analizi potrebno posmatrati kao zasebnu kategoriju.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da se evropski fudbalski klubovi razlikuju prema vlasničkoj strukturi, modelu upravljanja i dominantnim izvorima prihoda. U pojedinim klubovima članovi i navijači imaju neposredna

upravljačka prava, dok u drugim klubovima odluke donose privatni vlasnici, investicioni fondovi ili profesionalni menadžerski timovi. Broj članova ne mora nužno neposredno uticati na ukupan prihod, budući da klubovi primenjuju različite strategije održavanja ekonomske i finansijske stabilnosti. Njihovo poslovanje uglavnom se zasniva na kombinaciji komercijalnih prihoda, medijskih prava, prodaje ulaznica, sponzorstava i drugih tržišnih izvora finansiranja.

U evropskoj fudbalskoj industriji prisutni su i različiti oblici javno privatnog partnerstva, naročito u izgradnji, obnovi i upravljanju sportskom infrastrukturom. Analize pokazuju da se modeli saradnje javnog i privatnog sektora razlikuju među državama. Razlog za njihovu primenu često leži u činjenici da gradovi, posebno u periodima ekonomskih ograničenja, nemaju dovoljno sredstava da samostalno finansiraju izgradnju i održavanje velikih sportskih objekata. Istovremeno, ni klubovi nisu uvek u mogućnosti da samostalno obezbede sredstva potrebna za unapređenje infrastrukture, povećanje nivoa udobnosti i poboljšanje iskustva sportista i publike.

Francuska predstavlja jedan od istaknutijih primera primene javno privatnog partnerstva, budući da su brojni stadioni izgrađeni ili obnovljeni na osnovu ugovora sa privatnim koncesionarima. Privatni partneri grade, obnavljaju ili održavaju stadione tokom koncesionog perioda koji može trajati do 30 godina. Klubovi zatim koriste objekte i plaćaju odgovarajuću naknadu, dok grad zadržava formalno vlasništvo.

Nemački model se, slično sistemima upravljanja sajmovima i drugim javnim ustanovama, često zasniva na javnom vlasništvu, pri čemu gradovi osnivaju posebna preduzeća za upravljanje sportskom infrastrukturom. U Nemačkoj se takođe primenjuju modeli koncesije, u okviru kojih privatni partneri mogu preuzeti upravljanje stadionima na period od 20 do 50 godina. Na taj način grad može ostvarivati deo prihoda, dok se istovremeno umanjuju troškovi održavanja objekata (Reis & Cabral, 2017).

U Evropskoj uniji postoje regulatorni mehanizmi kojima se kontroliše primena javno privatnog partnerstva u sportu. Evropska komisija može preispitivati ugovore o javno privatnom partnerstvu kako bi utvrdila da li država ili lokalne vlasti klubovima pružaju nedozvoljenu državnu pomoć. Kontrola se može odnositi i na prodaju zemljišta i drugih nepokretnosti, pri čemu se ispituje da li su one ustupljene ili prodate ispod tržišne vrednosti. Takvi postupci mogu predstavljati povredu evropskih pravila o zaštiti konkurencije. Među poznatijim primerima nalaze se postupci povezani sa Real Madridom i pojedinim holandskim fudbalskim klubovima, čiji su infrastrukturni i imovinski aranžmani sa lokalnim vlastima bili predmet postupaka pred institucijama Evropske unije.

Primena naprednih tehnologija u sportu

Sport je tokom istorije prošao kroz brojne faze, od perioda u kojima je bio zabranjivan do savremenog doba, kada se čitave države iz političkih razloga isključuju iz velikih takmičenja. Takve restrikcije danas se odnose na svetska i evropska prvenstva, kao i na Olimpijske igre, koje predstavljaju najveći globalni sportski događaj. Ipak, sport je opstao zahvaljujući sposobnosti da se prilagođava društvenim, političkim i ekonomskim promenama. Njegovo trajanje potvrđuje visok stepen otpornosti na različite pretnje i poremećaje koji potiču iz privrednog i društvenog okruženja. Danas je nemoguće govoriti o savremenom sportu, a da se u prvi plan ne stave primena naprednih tehnologija, inovacija i alata veštačke inteligencije u sportskim strukturama i procesima upravljanja (Anđelković & Radosavljević, 2025).

Dok je sportska industrija zabeležila revolucionaran tehnološki napredak u realizaciji i produkciji sportskih događaja, u domenu strateškog upravljanja i institucionalnog organizovanja sportskih kolektiva nije uvek ostvaren podjednak nivo razvoja. Ova nesrazmera je naročito izražena u zemljama u tranziciji, u kojima proces privatizacije sportskih klubova još uvek nije sproveden. Shodno tome, takve organizacije ostaju pod snažnim paternalističkim uticajem države, što se ogleda u statusnim pitanjima, politički uslovljenoj kadrovskoj politici upravljačkih organa, kao i u izraženoj fiskalnoj zavisnosti od budžetskih donacija i javnih prihoda.

Modeli mašinskog učenja danas su postali nezaobilazni alati trenera i menadžera za planiranje igre, analizu slabih i jakih strana protivnika i donošenje taktičkih odluka u realnom vremenu. Veštačka inteligencija omogućava prilagođavanje taktike tokom utakmice, procenu zamora i rizika od povrede, kao i identifikovanje obrazaca ponašanja igrača koji mogu ukazivati na povećanu verovatnoću disciplinske sankcije. Takve procene mogu pomoći stručnom štabu pri donošenju odluke o pravovremenoj izmeni igrača. Nekadašnja praksa primene jedinstvenog režima ishrane za sve sportiste značajno je izmenjena primenom savremenih analitičkih sistema. Danas je moguće preciznije odrediti energetske i nutritivne potrebe svakog pojedinca u skladu sa njegovim metabolizmom, telesnim karakteristikama, opterećenjem i fazom pripreme. Na sportskom terenu koriste se *pametne lopte* sa ugrađenim senzorima koji mogu doprineti utvrđivanju položaja lopte i donošenju odluka o pogotku, autu ili nedozvoljenoj poziciji, dok VAR sistem predstavlja dodatnu podršku sudijama. Značajan napredak ostvaren je i u merenju vremena. Dok su nekada odlučivale sekunde, savremena digitalna tehnologija omogućava precizno merenje rezultata u milisekundama (Midoul, El Mohajir, El Hichami, & Sour, 2026).

U realizaciji savremenih sportskih manifestacija koriste se napredni višeugaoni kamerni sistemi koji omogućavaju sinhronizovano snimanje događaja iz

različitih perspektiva. U održavanju sportskih terena primenjuje se tehnologija koja automatski reguliše vlažnost zemljišta i korena trave, dok je integracija digitalnih ulaznica postala standard u upravljanju pristupom stadionima.

Upravljanje zatvorenim prostorima u velikoj meri oslanja se na automatizovane HVAC sisteme, odnosno sisteme grejanja, ventilacije i klimatizacije, optimizovane radi povećanja energetske efikasnosti. Savremeni sportski objekti integrišu i sopstvene sisteme za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora, sa ciljem smanjenja operativnih troškova i ublažavanja negativnog uticaja masovnih događaja na životnu sredinu. Pojedini stadioni raspolažu i sistemima za preradu otpada nastalog na stadionima i drugim sportskim terenima. Takva rešenja unapređuju upravljanje resursima i mogu pozitivno uticati na razvoj ekološke svesti među navijačima.

Napredni fudbalski klubovi sve više se oslanjaju na alate veštačke inteligencije pri donošenju odluka povezanih sa trenažnim procesom i simuliranjem taktičkih scenarija za određene protivnike. U primeni su i digitalni blizanci, koji mogu služiti za analizu prethodnih utakmica, modelovanje mogućih tokova budućih susreta i identifikovanje slabih i jakih strana protivničkog tima.

Srpski fudbaleri i stručnjaci angažovani u inostranim klubovima stekli su znanja i veštine koje su potom primenjivali u domaćim sportskim organizacijama. Prisutan je i obrnut proces prenosa znanja, u kojem su srpski stručnjaci, zahvaljujući iskustvu stečenom u domaćim klubovima, doprinosili uspesima evropskih klubova na nacionalnim i međunarodnim takmičenjima (Radosavljević, 2002, str. 11–22).

Zaključak

Sportska industrija danas predstavlja jednu od privrednih grana sa najbržom stopom rasta. Prema podacima navedenim u radu, njena vrednost u 2025. godini iznosila je približno 500 milijardi evra, dok se očekuje da u 2026. godini premaši 520 milijardi evra. Ovaj rast utiče na ekonomski i društveni razvoj na globalnom nivou. Prosečna godišnja stopa rasta iznosi približno 5%, dok se u oblasti elektronskog sporta kreće i do 8%. Na povećanje prihoda u sportskoj industriji, pored prodaje ulaznica i članarina, naročito su uticali prodaja televizijskih i drugih medijskih prava, razvoj industrije sportskog kladenja i izgradnja pametnih stadiona. Sport time postaje globalna platforma za zabavu, kulturu i poslovanje, ali i organizacioni sistem unutar kojeg se kontinuirano stvaraju i razmenjuju nova znanja, veštine i praktična iskustva.

Ključni zaključak rada u vezi sa savremenim modalitetima i organizacionom strukturom sportskih organizacija odnosi se na potrebu prelaska na napredne modele organizovanja i upravljanja, uz postepeno napuštanje tradicionalnih i rigidnih struktura. U radu su prikazani modeli koji doprinose uspešnom

poslovanju vodećih evropskih fudbalskih klubova. Posebno je izdvojen primer Bajerna iz Minhena, koji se tokom dužeg perioda svrstava među organizaciono najrazvijenije i finansijski najstabilnije evropske fudbalske klubove.

Analiza pokazuje da se tradicionalni hijerarhijski modeli sve češće zamenjuju mrežnim strukturama, zasnovanim na horizontalnoj koordinaciji različitih sektora sportskog sistema i integrisanom pristupu upravljanju. Vlasnička i upravljačka struktura sportskih klubova razlikuje se u zavisnosti od nacionalnog zakonodavstva i organizacionog modela. U pojedinim klubovima članovi i navijači ostvaruju upravljačka prava, dok drugim klubovima upravljaju privatni vlasnici, investicioni fondovi ili profesionalni menadžerski timovi. Bez obzira na model vlasništva, od savremenih klubova očekuje se da obezbede finansijsku i organizacionu održivost.

Organizaciona struktura sportskih organizacija evoluirala u pravcu sve intenzivnije primene veštačke inteligencije, analitike podataka, digitalnih platformi i automatizovanih sistema upravljanja. Rezultati ovog rada mogu se primeniti u unapređenju organizovanja i upravljanja sportskim organizacijama u Srbiji, ali i u analizi drugih poslovnih sistema.

Reference

1. Anđelković, M. & Radosavljević, Ž. (2025). *Menadžment znanja i inovacija: Od preduzetništva do maestralnosti i dalje*, Fakultet za informacione tehnologije i Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union Nikola Tesla“, ISBN - 978-86-6102-144-2, COBISS.SR-ID - 180083209
2. Deloitte (2026). *Deloitte Football Money League 2026*. Dostupno na: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial/analysis/deloitte-football-money-league.html>
3. Deloitte & Gitnux (2026). *Global Sports Industry Outlook (Report) 2026 – Technology, Media and Telecommunications sector*, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-telecom-outlooks/sports-industry-outlook.html>
4. Gomes, T. N., Thuany, M., & Pereira, S. (2020). Sports Performance and Systems Theories. *Encyclopedia*. DOI: 10.3390/encyclopedia.pub.2667
5. Midoul, K., El Mohajir, B.E., El Hichami, O. & Souri, A. (2026). “Methodological trends in machine learning for sport – a systematic and quantitative review (2020-2026)”, *Journal of Human Sports and Exercise*, 21(3), str. 978-995.
6. Milojević, S., Gligorijević, N., Savičević, D., & Milašinović, M. (2025). Integracija veštačke inteligencije u istraživački proces sportskog

- menadžmenta: Potencijali i izazovi. *Menadžment u sportu*, Vol 16, Issue 2, DOI: 10.46793/ManagSport16-2.156M
7. Nešić, M (2021). *Menadžment sportskih organizacija*, Fakultet za sport i turizam - TIMS, Univerzitet Educons, Novi Sad, ISBN - 978-86-85871-48-1, COBISS.SR-ID - 38059273
 8. Qarouach, A. et al. (2026). Strategic Leadership in Elite Sport Organizations: A Systematic Review of Governance, Leadership, and Performance System, *Frontiers in Sports and Active Living*, <https://www.frontiersin.org/journals/sports-and-active-living/articles/10.3389/fspor.2026.1780254/abstract>
 9. Radosavljević, D., Radosavljević, M. & Anđelković, A. (2022). *Upravljanje ljudskim potencijalima: Teorija, Praksa, Iskustva*, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union Nikola Tesla, ISBN: 978-86-6102-053-7, COBISS-ID: 57978633
 10. Radosavljević, M. & Radosavljević, Ž. (2015). *Menadžment: Teorija i praksa*, Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union Nikola Tesla. ISBN: 978-86-87333-55-0, COBISS-ID: 218361356
 11. Radosavljević, Ž. (2002). *Tajne uspeha velikih imena svetskog biznisa*. DP Pronalazaštvo. COBISS-ID: 512286370
 12. Radosavljević, Ž. (2006). *Teorija organizacije*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Alfa Univerzitet (skripta)
 13. Radosavljević, Ž. (1994). *Savremeni menadžment*, Pronalazaštvo, Beograd, COBISS.SR-ID - 30050316
 14. Ratković, M. & Dašić, D. (2018). *Marketing u sportu sa elementima industrije sporta*, Visoka škola modernog biznisa, ISBN: 978-86-87677-17-3, COBISS-ID: 267586316
 15. Reis, C. J. O., & Cabral, S. (2017). *Public-private partnerships (PPP) in mega-sport events: A comparative study of the provision of sports arenas for the 2014 FIFA World Cup in Brazil*. Brazilian Journal of Public Administration (Revista de Administração Pública), 51(4), 551–579, DOI: 10.1590/0034-7612158071
 16. Strasser, P. & Klein, G. (2016). *Uli Hoeneß. Eine Biografie*, Riva Verlag.
 17. Sethi, S. & Talvelkar, S. (2024). A Comprehensive Review of Emerging Trends in Sports Management, *Multidisciplinary Reviews*, 7(4). DOI: 10.31893/multirev.2024068
 18. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*, Data Status, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet Mediteran, Novi Sad, ISBN: 978-86-7478-049-7, COBISS-ID: 144149260
 19. UEFA, (2025). *European Club Finance and Investment Landscape*. Dostupno na: <https://cdn.vev.design/private/BtTnX3Tn4aZIHco9Lmn27s3YNbm2/1nsbp2-the-european-club-finance-and-investment-landscape-2025.pdf>

20. Nielsen Sports. (2024) Top Trends in Sport 2024.
<https://www.nielsen.com/insights/2024/tops-2024-sports/>

Prijem: 22.04.2026.

Recenzija: 07.07.2026.

Prihvaćen: 15.07.2026.

.