

IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

I PODACI O KOMISIJI

Odlukom Nastavno naučnog veća Fakulteta za sport i turizam od 16.09.2015. god. (br. 693-1/2015) imenovana je Komisija za ocenu i odbranu doktorske disertacije u postupku odbrane doktorske disertacije, kandidata **Milana Radakovića** pod naslovom „**Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima**“ u sastavu:

1. **Prof. dr Dušan Perić** (Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons), predsednik komisije,
2. **Prof. dr Milan Nešić** (Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons), mentor,
3. **Prof. dr Nenad Vunjak** (Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu), član komisije.

II OSNOVNI PODACI O KANDIDATU I DISERTACIJI

Milan (Branko) Radaković, rođen je 26. oktobra 1960. godine u Bačkom Dobrom Polju, SO Vrbas.

Akademsko obrazovanje

Završio je Višu ekonomsko-komercijalnu školu u Novom Sadu, a osnovne akademske studije ekonomije na Univerzitetu Privredna akademija u Novom Sadu. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2011. godine završio je master akademske studije ekonomije. Doktorske studije na Fakultetu za sport i turizam u Novom Sadu upisao je 2011.godine.

Izvod iz radne biografije

Kandidat je ostvario bogatu stručnu i profesionalnu karijeru, posebno u fudbalskom sportu. U dvadesetpetogodišnjoj sportsko-radnoj karijeri bio je na začajnim pozicijama koje su direktno povezane sa menadžmentskim aktivnostima u fudbalskom sportu: predsednik SOS FSGNS, član IO FSV, predsednik komisije za fizičku proveru FSS, regionalni fitness instruktor UEFA i FIFA. Osnivač je i direktor kompanije „Bio Consulting“ iz Novog Sada.

Lista objavljenih naučnih radova:

1. Birovljev, J., Ercegovac, D., **Radaković, M.** (2012). Perspektive uvođenja robnih fjučersa na finansijsko tržište Srbije. *Anali Ekonomskog fakulteta Subotica*, 48(27), 13-29. (M51)
2. Radović, M., Vitomir, J., **Radaković, M.**, (2013). ALM koncept u funkciji agregata i resursa banke. *Anali Ekonomskog fakulteta Subotica*, 49(29), 255-272. (M51)
3. Andrašić, S., **Radaković, M.** (2013). Uticaj fizičke aktivnosti na mentalno stanje. 6. *Međunarodna interdisciplinarna stručno-naučna konferencija, Vaspitno-obrazovni i sportski horizonti, Zbornik Radova*, Subotica: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera. (M33)
4. **Radaković, M.**, Andrašić, S. (2013). Zašto je dobro baviti se fizičkom aktivnošću. 6. *Međunarodna interdisciplinarna stručno-naučna konferencija, Vaspitno-obrazovni i sportski horizonti, Zbornik radova*, Subotica: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera. (M33)
5. Andrašić, S., **Radaković, M.**, Bunčić, V., Vrekić, N. (2014). Suđenje kao bitan element regularnosti fudbalskog takmičenja. 7. *Međunarodna interdisciplinarna stručno-naučna konferencija, Vaspitno-obrazovni i sportski horizonti, Zbornik*

radova, Subotica: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera. (M33)

6. Ivančević, J., Radaković, M. (2014). Specifičnosti bazelskih sporazuma u funkciji konkurentnosti i ekonomske efikasnosti. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 50(31), 177-192. (M51)
7. Ostojić, N., Radaković, M. (2014). Anthropological aspects of sports, physical education and recreation. *6th International Scientific Conference, Proceedings*, Banja Luka: Faculty of physical education and sports. (M33)
8. Zelenović, V., Ivančević, J., Radaković, M. (2015) Internet bankarstvo kao savremeni oblik bankarskog poslovanja. IV Naučno stručna konferencija sa međunarodnim učešćem, „Jahorinski poslovni dani, turizam u funkciji ekonomskog razvoja“, Zbornik radova, Pale: Ekonomski fakultet. (M63)
9. Radaković, M. (2015). Benchmark analysis of professional football clubs. *Facta Universitatis, Series Physical Education and Sport*, 13 (2), in press. (M24)

Procedura prijave i odobrenja doktorske disertacije

Kandidat je projekat doktorske disertacije pod naslovom „Modeli upravljanja uspešnih fudbalskih klubova“ prijavio 2.03.2015. godine. Sastav komisije za pregled projekta i ocenu podobnosti teme i kandidata formiran je na 118. sednici Nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam 3.12.2014. godine. Za mentora je određen prof. dr Milan Nešić.

Izveštaj komisije (u sastavu: prof. dr Dušan Perić, prof. dr Milan Nešić i doc. dr Jovan Šurbatovć) sa pozitivnom ocenom podobnosti teme i kandidata usvojen je na 126. sednici nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam 1.07. 2015. godine. U skladu sa istom, a na osnovu odredaba Pravilnika o doktorskim akademskim studijama i kurikuluma doktorskih studija Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu, kandidat je započeo realizaciju svog istraživanja u skladu sa usvojenim projektom.

Nakon završetka istraživačkog dela, kandidat je sastavio elaborat sa rezultatima svoje studije i dostavio ga Fakultetu za sport i turizam. Mentor je izvršio pregled tehničkih aspekata rada, a studentska služba ispunjenost proceduralno-pravnih elemenata. Nakon što je konstatovano da je kandidat ispunio sve propisane standarde za prijavu doktorske disertacije, Nastavno-naučno veće Fakulteta je na 127. sednici od 16.09. 2015. godine formiralo komisiju za ocenu i odbranu doktorske disertacije u sastavu: prof. dr Dušan Perić, prof. dr Milan Nešić i prof. dr Nenad Vunjak.

Tehnički podaci o disertaciji

Naslovna strana: *Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima*. Univerzitet Educons, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad.

Sadržaj rada sa paginacijom dat na početku disertacije.

Sažetak (Abstract) na srpskom i engleskom jeziku.

Broj strana: 310

Broj citiranih izvora: 165

Broj tabela: 74

Broj šema: 47

Broj grafikona: 38

III PREDMET I CILJ DOKTORSKE DISERTACIJE

Najkonciznije definisan, **predmet** ovog istraživanja predstavljaju postojeći modeli upravljanja u uspešnim evropskim fudbalskim klubovima, tj. identifikacija odnosa između njihovih poslovnih performansi (poslovnog uspeha) i ostvarenog sportskog uspeha. Pitanja koje su postavljena u kontekstu ovako opredeljenog predmeta istraživanja jesu: - Koji model upravljanja (menadžmenta) najuspešnijih evropskih fudbalskih klubova je najadekvatniji ostvarivanju sportskog i poslovnog uspeha? -Koje su osnovne strategije definisane kao opredeljenje ovih klubova? -Kako dualizam između maksimalizacije profita i maksimalizacije sportskog rezultata utiče na klub? -Kako se može obezbediti zaustavljanje negativnog trenda poslovanja fudbalskih klubova u fazi uvođenja „finansijskog fer-playa“?

U skladu sa ovako postavljenim predmetom istraživanja definisan je i njegov *osnovni cilj*, a to je identifikacija, analiza i eksplikacija aktuelnih modela upravljanja koji su dominantni u najuspešnijim evropskim fudbalskim klubovima, u odnosu na „elitne“ fudbalske klubove u Srbiji. Takođe, u ovom kontekstu je pokušano da se ukaže na značaj poslovnih performansi u egzistenciji fudbalskog kluba kao pretpostavke za dostizanje projektovanih sportskih ciljeva, odnosno sportske uspešnosti.

IV OSNOVNE HIPOTEZE

Kandidat je svoje polazne hipoteze zasnovao na rezultatima dosadašnjih istraživanja. Autor je istakao da fudbal kao najpopularnija igra na svetu postaje globalni fenomen. Ubrzan rast i razvoj usloveli su i nova pravila menadžmenta i upravljanja fudbalskim klubovima. Dinamični ambijent kakav je sport, a posebno fudbal traži i moderne, školovane eksperte koji upravljaju jednom od najbrže rastućih sportskih industrija. Najveće svetske kompanije koriste fudbal kao značajan kanal komunikacije i komercijalizacije. Klubovi postaju internacionalni brendovi, sponzorski atraktivni, medijski prisutni na svakom koraku. Zato se snaga fudbala koncentriše u vodećim timovima. Upravljanje klubovima i strategija modela menadžmenta postaje sve kompleksnija i zahtevnija. Za razliku od američkog modela korporativne organizacije sporta zatvorenog tipa, maskimalizacije profita, ograničenja u broju klubova (samo neke od karakteristika), evropski model insistira dominantno na afirmaciji sportskog uspeha, maksimalizaciji sportskog rezultata (najčešće sa negativnim profitom u poslovanju), otvorenosti liga u napredovanju i limitiranom podelom prihoda, kao i snažnim uticajem državne regulative, traže i specifične organizacione i strateške modele upravljanja fudbalskim klubovima. Analizirajući evropsku praksu, načine poslovanja, vlasničku strukturu i organizaciju elitnih fudbalskih klubova Evrope, koji su bili predmet ovog istraživanja, pokušalo se naći rešenje za prevazilaženje aktuelnih problema naših klubova koji se prvenstveno ogledaju u svojevrsnoj poslovnoj krizi, a time i krizi sportskih rezultata evropskog nivoa.

Na osnovu definisanih ciljeva istraživanja, postavljeno je šest istraživačkih hipoteza u afirmativno- konfirmativnom obliku koje glase:

H₁: U najuspešnijim evropskim fudbalskim klubovima egzistiraju različiti modeli upravljanja.

H₂: Finansijski inputi (prihodi) kao značajna odrednica poslovne uspešnosti determinisani su vrhunskim sportskim uspehom.

H₃: Sportski uspeh u najvećoj meri obezbeđuje rast prihoda fudbalskog kluba.

H₄: Sportski uspeh, kao dominantni cilj svakog fudbalskog kluba, bez obzira na model upravljanja, predstavlja ekvivalent ulozenim finansijskim sredstvima.

H₅: Kvalitet, stručnost, obrazovanje i poslovne veštine menadžera u sistemu upravljanja fudbalskim klubom predstavljaju značajnu odrednicu poslovne i sportske uspešnosti fudbalskih kolektiva.

H₆: Moguće je kreirati model upravljanja fudbalskim klubom koji bi bio aplikativan u okruženju srpskog fudbalskog sporta.

V METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Dizajn studije

Kandidat je svoje istraživanje, u kontekstu metodološke prirode, dizajnirao i realizovao kao sistemsku neeksperimentalnu studiju. U procesu prikupljanja podataka, informacija i njihove interpretacije, a u cilju potvrđivanja ili odbacivanja, postavljenih hipoteza, korišćene su sledeće metode: teorijska analiza, modelovanje, komparativna metode, studija slučaja (*Case Study*), induktivno-deduktivni pristup, PEST i SWOT analiza, Porterova matrica konkurentnosti, Porterov lanac vrednosti, Canvas model i Benchmark analiza.

Uzorak entiteta istraživanja sačinjavalo je pet najuspešnijih evropskih fudbalskih klubova odabranih prema kriterijumu: da su najmanje jedan put bili pobednici nacionalnog šampionata i/ili nacionalnog kupa; da su najmanje jedan put bili pobednici evropskih klupskih takmičenja (Lige šampiona) i to: (1) „Barcelona”, (2) „Manchester United”, (3) „Milan”, (4) „Bayern” iz Minhena i (5) „Olimpique” iz Marseja. U prostor istraživanja uvrštena su i tri srpska fudbalska kupa, prema kriterijumu: da su najmanje jedan put bili pobednici nacionalnog šampionata ili nacionalnog kupa i to: (6) „Crvena zvezda”, (7) „Partizan” i (8) „Vojvodina”. Hronološki period analize obuhvatio je takmičarske sezone: 2007/08; 2008/09; 2009/10; 2010/11; 2011/12. Što se tiče finansijskih izveštaja analizirani su podaci po kalendarskim godinama, dok su sportski uspesi posmatrani po takmičarskim sezonama.

Instrumenti i postupak procene

Kandidat se u prostoru uzorkovanja istraživačkih varijabli i načinu njihove procene odlučio za sledeće: (a) finansijski resursi, kojima je obuhvatio: prihode od prodaja ulaznica, TV prava, komercijalna prava, članarina, marketing, stadion, transferi igrača; (b) ljudski resursi (broj menadžera; personalne karakteristike menadžera: prezime i ime, pozicija u strukturi menadžmenta, nacionalnost, vremenski interval angažovanja u klubu, stručnost); i (c) struktura upravljačkog/vlasničkog dela kluba.

Numeričko procesiranje podataka izvršeno je u skladu sa prirodom varijabli i metodološkim konceptom. Numerički podaci koji su korišćeni u istraživanju preuzeti su sa zvaničnih web sajtova entiteta istraživanja. U procesu zaključivanja primenjeni su elementarni deskriptivni statistički pokazatelji (minimalna vrednost, maksimalna vrednost, opseg, relativne i apsolutne frekvencije, distribucija frekvencija). Razlog za ovakav odabir statističkih procedura bio je mali broj entiteta, tako da nisu stvoreni teoretski uslovi za primenu neparametrijske statistike. To je bio razlog zašto su u izvođenju zaključaka dominirale opšte logičke metode (analiza, sinteza, nepotpuna indukcija, posredna dedukcija, i sl.).

VI STRUKTURA I KRATAK OPIS SADRŽAJA PO POGLAVLJIMA

Kandidat je pisani materijal sistematizovao u devet logičnih i veoma preglednih delova, od kojih prvi, drugi i poslednji (sažetak, uvod i literatura) nisu numerisani, dok je sedam centralnih delova numerisano u skladu sa uputstvima Univerziteta za izradu doktorske disertacije. Tih sedam centralnih delova su naslovljeni i numerisani na sledeći način: 1. *Teorijski okvir rada*, 2. *Predmet, cilj i zadaci istraživanja*, 3. *Hipoteze istraživanja*, 4. *Metode istraživanja*, 5. *Prikaz i interpretacija rezultata istraživanja*, 6. *Diskusija* i 7. *Zaključak*. Ovim elementima prethodi naslovna strana koja je izrađena u skladu sa uputstvima Univerziteta, kao i sadržaj u kojem je dat popis svih naslova i podnaslova sa ispravnom paginacijom.

Odmah nakon sadržaja dat je sažetak (abstract) rada na srpskom i engleskom jeziku, bez eksplicitnog navođenja ključnih reči. U uvodnom tekstu rada kandidat se osvrnuo na savremene koncepte sporta, sa posebnim naglaskom na profesionalni fudbal kao mesta gde se susreću sve savremene forme biznisa u sportu.

Prvi numerisani deo, *Teorijski okvir rada*, podeljen je u tri odeljka. U prvom su definisani osnovni pojmovi korišćeni tokom rada (teorijski aspekti i uloga sporta; globalizacija i komercijalizacija u sportu; amaterski i profesionalni sport; zakonodavno-pravni okvir sporta; fudbal kao sportska disciplina; strategija upravljanja profesionalnim sportskim klubom). U drugom odeljku su objašnjeni osnovni pojmovi i aspekti savremenog menadžmenta (koncept strategijskog menadžmenta; menadžment u sportu; finansijski menadžment u sportu; alati za modelovanje sportskog menadžmenta). Trećim odeljkom su obuhvaćena dosadašnja istraživanja koja su relevantna za predmet ovog istraživanja i koja čine njegovu istraživačko-teorijsku podlogu.

U drugom numerisanom delu kandidat je koncizno i vrlo precizno definisao *Predmet, cilj i zadatke istraživanja*.

U trećem numerisanom delu dat je detaljan opis primenjene metodologije. Najpre je objašnjen dizajn studije, a zatim su precizno opisani uzorak ispitanika, uzorak varijabli i način njihove procene. Na kraju je dat osvrt na korišćene postupke numeričkog procesiranja istraživačkih podataka i dato objašnjenje izabраниh procedura.

U četvrtom delu navedene su polazne hipoteze istraživanja. Kandidat je u svojoj disertaciji pošao od ukupno šest pretpostavki koje su imale zadatak da usmere istraživački pravac i doprinesu njegovom ishodištu. Sve hipoteze postavljene su u afirmativno - konfirmativnom obliku.

Peti deo predstavlja centralni i najobimniji segment doktorske disertacije. U njemu su interpretirani podaci. Radi bolje preglednosti, rezultati istraživanja su sistematizovani u devet homogenih celina. Prvih osam obuhvataju analizu (kvalitativnu i kvantitativnu) svakog od osam odabranih fudbalskih klubova. Deveta celina je sadržajno koncipirana kao komparativna studija modela upravljanja poslovnim aktivnostima evropskih fudbalskih klubova, uz analizu dominirajućeg modela upravljanja fudbalskih klubova u Srbiji, kao i benčmark analizom koja je obuhvatila prethodna dva istraživačka prostora (evropski i srpski fudbalski klubovi).

U šestom delu kandidat je kroz diskusiju pokušao da objasni zakonitosti na koje su ukazali rezultati analiziranih istraživačkih prostora. Tokom diskusije kandidat je posebnu pažnju obratio na upoređivanje svojih sa rezultatima prethodnih istraživanja i ukazao na njihovu

primenljivost.

U sedmom delu, *Zaključak*, dat je koncizan osvrt na sprovedeni istraživački postupak i izdvojeni najvažniji rezultati do kojih se došlo u ovoj studiji.

Na kraju disertacije dat je popis citiranih bibliografskih izvora među kojima dominiraju izvorni naučni članci objavljeni u referentnim časopisima novijeg datuma, kao i savremena naučno-stručna literatura relevantna za oblast istraživanja (kao odgovarajući statički bibliografski izvori; prvenstveno monografije i udžbenici). Takođe su prikazani i internet izvori koji su korišćeni tokom istraživačkog rada (web sajtovi analiziranih fudbalskih klubova i međunarodnih fudbalskih asocijacija). Sve bibliografske jedinice su pravilno referencirane uz korišćenje APA standarda.

VII OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS

Rezultati do kojih je autor disertacije došao prikazani su veoma pregledno. Poglavlja su logično sistematizovana i omogućavaju da se lako sagleda veoma raznovrsna i vredna istraživačka građa koja je prikupljena i analizirana tokom izrade disertacije. Preglednosti i jasnoći prikaza doprinosi i veliki broj tabela i grafičkih priloga (tabela i statističkih grafikona). Kandidat je uspeo da nađe dobru meru između teksta, tabela i grafike prilikom objašnjavanja rezultata, izvođenja zaključaka i njihove interpretacije u širem menadžmentskom kontekstu.

Dobijeni rezultati su originalni i veoma korisni za teoriju i praksu, kakao sportskog menadžmenta u celini, tako i menadžmenta fudbalskog sporta.

Primenom korektno odmerenog izbora istraživačkih procedura, bez pretencioznosti u naučnom fokusiranju, formirana je autentična i interpretabilna baza podataka. Prilikom njihove analize, kao i u izvođenju zaključaka, upotrebljene su adekvatne naučne procedure, primerene ovakvoj vrsti istraživanja. Stoga se može reći da je kandidat sasvim korektno i naučno utemeljno izvršio adekvatan izbor metoda i tehnika, te tako dimenzionirao metodološki pristup koji je doprineo valjanosti i interpretabilnosti dobijenih rezultata. Analizom relevantnih bibliografskih izvora, odnosno korišćenjem referentnih citatnih baza, definisan je stabilan teorijski model na kojem je zasnovana istraživačka ideja i omogućeno kritičko sagledavanje dobijenih rezultata.

Među dobijenim rezultatima, kao najznačajniji se mogu izdvojiti sledeći nalazi:

Utvrđeno je da kod svih pet analiziranih evropskih fudbalskih klubova kao osnovni organizacioni model dominira – funkcionalni model. U pogledu odnosa finansijskih inputa i ostvarenih sportskih rezultata utvrđeno je da finansijski prihodi predstavljaju značajnu odrednicu koja determiniše vrhunski sportski uspeh (rezultat). Takođe je utvrđeno da sportski uspeh, u najvećoj meri, predstavlja bitan faktor koji obezbeđuje rast prihoda fudbalskog kluba kod većine evropskih fudbalskih klubova. Kod najuspešnijih evropskih fudbalskih klubova sportski uspeh, kao dominantni cilj, predstavlja ekvivalent uložnim finansijskim sredstvima, bez obzira na model upravljanja i/ili vlasničku strukturu kluba.

Kod najuspešnijih srpskih fudbalskih klubova nije bilo moguće definisati hipotetski model upravljanja koji bi bio korespondentan sa evropskim modelom. Mada je konstatovano da osnovni elementi sportskog menadžmenta u srpskim fudbalskim klubovima, pored brojnih nedostataka i uočenih slabosti, egzistiraju u relativno prihvatljivoj formi, oni su trenutno “veoma daleko” od modernog, evropskog načina funkcionisanja. Moglo bi se reći da samo “liče” i imaju iste nazive. Zbog toga odgovor na postavljenu hipotezu - da je moguće kreirati

model upravljanja fudbalskim klubom koji bi bio aplikativan u okruženju srpskog fudbalskog sporta i korespondentan sa evropskim modelom uspešnih klubova, može da ostane samo u domenu teorijskih razmatranja i spekulacija. Aplikativnost bilo kakvo teorijskog modela "evropskog formata" u sadašnjem stanju i okruženju srpskog fudbala gotovo da je nemoguće. Nedostatak uporedivih podataka, kvalitet objavljenih informacija, uticaj sredine i politike, netransparentno poslovanje i komunikacija, loše finansijsko stanje, stručni rad, vlasnička struktura, loša infrastruktura, itd., su samo neki od faktora koji ozbiljno utiču na razvoj srpskog fudbala, te onemogućavaju jasno uporedivo i modelski prihvatljivo pozicioniranje elemenata kojima bi se definisao jasan model i bio korespondentan sa evropskim modelom uspešnih fudbalskih klubova. Pre svega je to uzrokovano faktorima koji se odnose na: nerešenu vlasničku strukturu, snažan spolji uticaj van strukture kluba (misli se pre svega na politički uticaj koji deluje i ekonomski u smislu finansiranja i sponzorisavanja), nedovoljno profilisan i stručno osposobljen menadžment (nedostatak kvalifikovanih sportskih i poslovnih menadžera), socijalni pritisak (naročito navijačkih grupa koje imaju uticaj ne samo na formiranje pozitivne navijačke atmosfere, već su često i vrlo važan faktor ekonomskog uticaja – u prodaji igrači, finansiranju njihovih aktivnosti, vođenje politike kluba, promene trenera, a često i menadžmenta kluba, itd.).

Na osnovu saopštenih rezultata komisija je procenila da ova doktorska disertacija ima opipljiv naučni doprinos koji je pre svega vidljiv u teorijskim, a zatim i praktičnim aspektima nauke sportskog menadžmenta. Značaj ovog istraživanja, a time i same disertacije, može se sagledati iz najmanje dva aspekta – teorijskog i praktičnog. U teorijskom smislu dobijeni rezultati će doprineti adekvatnoj naučnoj pozicioniranosti i eksplikaciji različitih modela upravljanja fudbalskim klubom koji su prisutni u aktuelnoj evropskoj sportskoj praksi, te definisati osnovne kriterijume za buduće modelovanje uspešnog menadžmenta srpskih fudbalskih klubova. Posebno sa aspekta ukazivanja na činioce kojima se mogu poboljšati organizacione performanse koje omogućavaju unapređenje poslovne i sportske uspešnosti. Teorijski značaj neposredno bi se projektovao i na praktičnu vrednost rada budući da bi rezultati omogućili definisanje pravaca promena i poslovne transformacije u fudbalskim klubovima u Srbiji, naročito u pogledu primene adekvatnih poslovnih strategija i modela upravljanja.

VIII ZAKLJUČAK KOMISIJE

U skladu sa članom 31. Pravilnika o doktorskim studijama Univerziteta Educons, a na osnovu pažljivog pregleda disertacije koju je kandidat dostavio, komisija zaključuje sledeće:

- Doktorska disertacije je urađena u skladu sa odobrenim projektom;
- Tekst doktorske disertacije pre stavljanja na uvid javnosti prošao je detekciju plagijarizma (prisvajanje ideja, metoda ili pisanih reči drugih, bez ukazivanja na autora, s namerom da budu prikazani kao originalno delo), odnosno da mentor ima potvrdu da rad nema više od 20% preuzetog teksta;
- Prilikom realizacije projekta obezbeđen je naučni pristup istraživačkom problemu, a realizovani ishodi imaju status naučnog rada;
- Korišćeni su relevantni bibliografski izvori, a prilikom njihovog tumačenja i komparativne analize ispoljena je kritičnost i metodološka korektnost u zaključivanju;
- Predmet, cilj i primenjeni istraživački alati dobro su obrazloženi i imaju utemeljenje u

savremenoj metodologiji i aktuelnim referencama novijeg datuma, što obezbeđuje unapređenju naučnog stvaralaštva i primenu dobijenih rezultata u praksi;

- Izradom doktorske disertacije realizovana je originalna istraživačka ideja, prikupljeni su autentični podaci i dobijeni interpretabilni rezultati koji značajno doprinose teoriji i praksi nauke sportskog menadžmenta.

Konačan predlog

Na osnovu svih prethodno iznetih činjenica, komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu i Senatu Univerziteta Educons u Sremskoj Kamenici da prihvati doktorsku disertaciju kandidata **Milana Radakovića** pod naslovom „**Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima**“ kao valjan akademski materijal i odobri njegovu javnu odbranu.

POTPISI ČLANOVA KOMISIJE

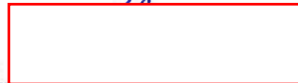
1.



Prof. dr Dušan Perić

Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons, predsednik komisije

2.



Prof. dr Milan Nešić

Fakultet za sport i turizam, Univerzitet Educons, mentor

3.



Prof. dr Nenad Vujanak

Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, član komisije