



SAVREMENA PARADIGMA KORPORATIVNE BEZBEDNOSTI I METODOLOGIJA IMPLEMENTACIJE KRIZNOG MENADŽMENTA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA (Pozivni referat)

Akademik prof. dr. Slobodan Nešković, email: slobneskovic@gmail.com

Univerzitet privredna akademija u Novom Sadu, FIMEK

Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti, Beograd

Sažetak: Korporativna bezbednost kao konvecijalni subjekt bezbednosti, podrazumeva uspostavljeni, odgovarajući utvrđen i tardicionalni društveni pristup u zaštiti korporacije, ostvarenjem bezbednosti ivlasništva, kapitala i ljudi koji ga ostavaruju od svih oblika destkuktivnih pretnji na određenom prostiru. U savremenim uslovima poslovanja korporativna bezbednost je izvedena u samostalnu i sa drugim funkcijama ravnopravnu poslovnu funkciju. Današnje poslovanje naročito, uvek sa sobom nosi određeni nivo rizika za korporaciju. Adekvatno ocenjivanje rizika i upuštanje u nemilosrdnu tržišnu utakmicu, meri se sa veličinama kao što je ostvareni profit, pa iz tog razloga uloga korporativne bezbednosti i procene rizika, sa odgovarajućim menadžerskim znanjima, predstavlja temelj uspešnog poslovnog poduhvata. Oblici ugrožavanja bezbednosti mogu biti različiti, međutim specifičnosti navedene problematike su indentični za sve država Zapadnog balkana. Osnovni problem zaštite kompanije je taj, što se oblici ugrožavanja konstantno menjaju i transformišu u druge oblike pretnji, onog trenutka kada se pronade efikasan način borbe protiv njih. Sve to zahteva visok stepen materijalnih izdavanja i naročito veliku sposobnost razumevanja ovih pojava. Veliku ulogu u ovakvim aktivnostima ima krizni menadžment, koji mora da predvidi, reaguje i promeni postojeći problem u poslovanju svoje kompanije.

Ključne reči: Korporativna bezbednost, globalizacija, država, rizici, krizni menadžment, Zapadni Balkan

PARADIGM OF MODERN CORPORATE SECURITY AND METHODOLOGY IMPLEMENTATION OF CRISIS MANAGEMENT IN THE WESTERN BALKANS (Keynote paper)

Abstract: Corporate conventional security to prevent destrutive acts of the corporation. In modern business conditions, corporate security is carried out in an independent and equal with other functions of the business function. Today's business in particular, always carries with it a certain level of risk for the corporation. Adequate assessment of risks and engage in merciless competition, with custom sizes as realized profits, and therefore the role of the corporate security and risk assessment, with the appropriate managerial skills, is the foundation of a successful business venture. Forms compromising security may be different, But the specifics of that are identical to the problem for all the countries of the Western Balkans. The basic problem of the company is that the forms of threats to constantly change and transform into other forms of threats, once it finds an effective way to combat them. All this requires a high degree of material issue and particularly high ability to understand these phenomena. A huge role in these activities has a crisis management, which has to provide responsive and changing the existing problem in the operations of their company.

Keywords: Corporate security, globalization, countries, risk, crisis management, Westerns Balkans

1. Uvod

Korporativna bezbednost nije novi bezbednosni pojam, ali je, uprkos tome, tek odskora postala nova disciplina nauke o bezbednosti. Nekim aspektima predmeta koji danas



16.-17. Decembar/December 2016.

poznajemo kao korporativnu bezbednost oduvek su se bavili menadžeri i menadžmenti privrednih subjekata. Promene u ekonomskom životu, do kojih je došlo u proteklim decenijama, uzrokovale su da se veliki deo tih aspekata samo povezao u jednu strukturu, u jednu celinu, koja se pojavljuje kao jedna od nezaobilaznih funkcija savremenih poslovnih jedinica i sistema. Današnji tok promena dolazi iz globalnih procesa koji nisu ni samo ekonomske, ni samo političke, ni samo kulturne, već zahvataju sve društvene sfere savremenog sveta. Jednim imenom označene su kao globalizacija. To je proces višestrukih i veoma brzih promena, koje su nagnale sve privredne subjekte, a pogotovo velike poslovne sisteme, da se bave problemima bezbednosti mnogo više i obuhvatnije nego do tada, pogotovo ako žele da održe korak u poslovnom svetu. Specifičnosti i protivrečnosti i funkcionisanje korporativne bezbednosti kompanija u državama Zapadnog Balkana su veoma slučne, pri čemu postoje razlike u pravnoj regulativi navedene oblata. Stoga razmatramo navedenu tematiku kroz univerzalne probleme i zahteve za njihovim pravazilaženjem.

Tranzicija je drugi nezaobilazni kontekst bez kojeg preciznije objašnjavanje pojma korporativne bezbednosti nije moguće. Bogate privredne ekonomije nisu bile prinuđene da iz korena menjaju svoj vlasnički i institucionalni okvir, već su svoje reforme preduzimale u skladu sa novim izazovima, rizicima i iskušenjima koja su dolazila sa krizama, sa procesom globalizacije, propašću hladnoratovskih podela itd. Tranzicione zemlje, odnosno bivše socijalističke zemlje, preživele su slom socijalističkog sistema, njegovog privrednog sistema, a neke među njima i ratove za podelu teritorija novih država. Sve one su svoju budućnost saobražavale modelu zapadnih demokratija. Taj proces traje još uvek i ostavlja za sobom veoma teške posledice na svakom društvenom sektoru.³ Poslovni sistemi i privredni subjekti u takvim uslovima pokušavaju da ostvare profit. Ti uslovi, međutim, doneli su mnogo novih izazova, rizika i pretnji. Oni se mogu identifikovati kao pretnje koje su prateći deo globalizacije i globalnih kriza, pretnje koje dolaze iz okvira nacionalne zajednice koji je u sprezi sa organizovanim kriminalom i institucionalnom korupcijom, pretnje koje dolaze od konkurencije, zbog korporativne korupcije i koje su posledica niske bezbednosne kulture i neorganizovanja bezbednosnih podsistema u korporacijama.

Svaki poslovni sistem (korporacija) prinuđen je da unutar svojih podsistema oformi, strukturira, organizuje, vodi i nadzire sopstveni sistem bezbednosti, kojim svoje vrednosti štiti od izazova, rizika i pretnji u konkurentskom svetu, svetu organizovanog kriminala, pretnji koje deli sa svojim užim i širim društvenim okruženjem. Globalna otvorenost za korporativne uspehe je i otvorenost za rizike u koje se, razumljivo, mora ući. Izlazak poslovnih jedinica izvan državnih granica i državnim sistemskim merama pokrivenih bezbednosnih izazova, prirodno je nametnuo menadžmentu temu zaštite vrednosti poslovnih sistema u novom kontekstu. Ovim zahtevima postavljen je, razume se, i pravni okvir, jer su društveni rizici i poslovni rizici u istom lancu uzroka i posledica savremenih rizika i pretnji koje su donele globalizacija i tranzicija.⁴ Ulogu u ovakvim situacijama treba da preuzme krizni menadžment kao posebna funkcija u okviru poslovanja određene kompanije.

³ Stajić, Lj., Izazovi korporativne bezbednosti u svetlu savremenog shvatanja bezbednosti, Zbornik radova, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2008., str. 54-70

² Nešković, S., Korporativna bezbednost, u: Bezbednost i reforme u Srbiji, Beograd: Institut za političke studije, 2006, str- 47.



2. Korporativna bezbednost – pojam i funkcije

Za razliku od preistorijske tradicije, nastanka instituta svojine i korporacije kao zajednice ljudi o čijoj zaštiti su brinuli članovi korporacije, u istorijskom dobu, sa razvojem društvenih odnosa i nastankom države, bezbednost i zaštita postaju funkcija države. Država postaje odgovorna za organizaciju snaga i sredstava zaštite svojine i proklamovanih vrednosti ljudi u zajednici, a zatim i tumač stanja bezbednosti u državi i u društvu. Istorijat razvoja korporacije ukazuje na to da su se njena priroda organizacije i unutrašnjeg odnosa menjali sa razvojem ljudske zajednice, ali da se kroz vreme zadržao interes kao vezivno tkivo za sve članove u njoj². Međutim, interes nije zadržao samo vezivnu funkciju za članstvo u korporaciji nego je nametao potrebu zaštite, a kao izraz stanja definisao je bezbednost korporacije.⁵ Današnje korporacije, kao što su, primera radi, država, sindikat, univerzitet, društva sa ograničenom ili neograničenom odgovornošću, akcionarska društva, uređeni su zakonom, njih priznaje zakon i mogu da se ponašaju kao lica kad su u pitanju sklapanje ugovora, posjedovanje imovine, zaštita različitih interesa, vrednosti i slično.

Tako, u širokoj lepezi elemenata koji strukturiraju interes savremene korporacije, nije zahvalno govoriti samo o ekonomskim, nego i o drugim elementima koji obeležavaju njeno stanje, kao što je identitet korporacije. O identitetu korporacije kao vrednosti koja se štiti, važno je govoriti zbog razumevanja pojma korporativne bezbednosti kao skupa elemenata u strukturi interesa koji izražavaju bezbednost kao njeno stanje. To znači da se o korporativnoj bezbednosti korporacije može govoriti samo onda kada se govori o zaštićenosti svih elemenata u strukturi interesa činilaca korporacije u odnosu na izvore izazova i pretnji, bilo unutrašnjih ili spoljašnjih. Istovremeno, korporativna bezbednost predstavlja izraz čvrstine politike u društvenom odnosu korporacije koja je prikazuje odgovornom kako prema sebi, tako i prema okruženju.

Delokrug savremene funkcije korporativne bezbednosti je višedimenzionalan, a često može i da varira od države do države u skladu sa važećim zakonskim propisima. Pored pravno-normativnog okvira, delokrug korporativne bezbednosti uslovljen je privrednom granom kompanije, razuđenosti njenih poslovnih procesa, dislokacijom imovine, brojem i strukturom zaposlenih, nivoom zastupljenosti informacionih tehnologija u poslovnim aktivnostima i drugo. Korporativna bezbednost se, između ostalog, bavi i zaštitom kompanijskih vrednosti od tradicionalnih oblika ugrožavanja i otuđenja imovine od strane trećih lica, ali i od strane zaposlenih koji se zbirno svrstavaju u kriminalitet. Ove delatnosti korporativne bezbednosti nazivaju se tradicionalnim, jer nisu u mnogome menjale svoje delovanje od vremena nastanka same funkcije korporativne bezbednosti, jedino što se način ispoljavanja pojavnih oblika ovih krivičnih dela vremenom modifikovao u skladu sa tehničko-tehnološkim napretkom društva u celini. Uzročno – posledičnom vezom su se i sistemi fizičke i tehničke zaštite transformisali u oblike koje poznajemo danas. Kao dodatak na pomenute delatnosti korporativne bezbednosti, vremenom su se razvijali i kompleksni sistemi i funkcije koji su po svojim karakteristikama značajno sofisticiraniji. Provera biografija kandidata za posao, zaštita od sabotaza, čuvanje poslovnih tajni, zaštita informacionih sistema, prevencija i otkrivanje korupcije i pranja novca, samo su neke od oblasti koje obuhvata delokrug savremene korporativne bezbednosti.⁶

⁵ Marković, S., Korporativna i korporacijska bezbednost, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad, 2013., str. 14.

⁶ Trivan, D., Korporativna bezbednost, Dosije studio, Beograd, 2012., str. 37



Organizaciona struktura velikih, često međunarodnih kompanija, uslovljena je velikim brojem faktora koji se tiču diverzifikovanosti njenih poslovnih aktivnosti, teritorijalne zastupljenosti i funkcionalne raznolikosti konkretne poslovne delatnosti. Ukoliko je kompanija izrazito teritorijalno razučena, prisutna na velikom broju nacionalnih tržišta, svakako da primenjuje jedan od oblika geografske organizacione strukture, gde je poslovanje podeljeno među regionima koji dalje obuhvataju lokalna tržišta. Ukoliko je slučaj da je vrsta posla kojim se kompanija bavi uže vezana za funkcionalnu prirodu poslovne aktivnosti nego za tržišnu zastupljenost sa geografskog aspekta, onda se i organizaciona struktura prilagođava glavnim funkcijama kompanije: proizvodnja, istraživanje i razvoj novih proizvoda ili usluga, planiranje i sl. U bilo kom primenjenom modelu organizacione strukture kompanije, korporativna bezbednost pronalazi svoje mesto, imajući u vidu njenu ulogu, ali se ne može govoriti o unapred poznatoj poziciji funkcije unutar kompanije.⁷ Uobičajno je da postoji uspostavljena funkcija korporativne bezbednosti u sedištu kompanije, a zatim u zavisnosti od vrste i oblika delatnosti, zavisi dalja organizaciona uređenost funkcije korporativne bezbednosti. Važno je napomenuti da je korporativna bezbednost kao upravljačka funkcija društvena (poslovna) delatnost budući da ispunjava opšte uslove svake društvene delatnosti.

Kao što je u prethodnom delu rada napomenuto, poslovi službe korporativne bezbednosti su se vremenom menjali i modifikovali u skladu sa aktuelnim oblicima ugrožavanja, ali je nadležnost ostala ista. Naime, osnovni zadatak sektora korporativne bezbednosti je zaštita imovine, lica i poslovanja kompanija kako bi se, sa aspekta bezbednosti, pomoglo ostvarivanje kompanijskih ciljeva, te je iz tog razloga nadležnost same funkcije ostala ista od trenutka njenog nastanka do danas. Sa druge strane, promene u bezbedonosnom okruženju koje su uglavnom uslovljene širim društveno-političkim i ekonomskim procesima, u mnogome je izmenila sam delokrug poslova unutar funkcije korporativne bezbednosti. Globalizacija je promenila strukturu i tempo korporativnih aktivnosti, došlo je do zasićenja tradicionalnih tržišta što usmerava kompanije da posluju na rizičnim tržištima. Jasno je da se uslovi u savremenim poslovnim krugovima brzo menjaju, a posebno pod uticajem napretka informaciono - komunikacionih sistema.

Ovakva promena poslovnog okruženja, direktno je uticala i na promenu bezbednosnih izazova, te se sektor korporativne bezbednosti, poput ostalih kompanijskih funkcija, transformisao u skladu sa aktuelnim dešavanjima. Funkcija privatne bezbednosti u koje su uključene i aktivnosti korporativne bezbednosti, po Mareju i Mek Kimu su⁸: fizička zaštita, koja predstavlja niskorizične poslove, obuhvata obezbeđenje imovine, ograničavanje gubitaka i kontrolu pristupa objektima i podacima; bezbednosne usluge, koje predstavljaju srednje rizične poslove (parapolicijski poslovi koji poprimaju policijski karakter), obuhvataju aktivnu prevenciju kriminala, ograničena patroliranja, primenu lokalnog zakonodavstva na osnovu ugovora sa lokalnim vlastima; privatne istrage, koje obuhvataju građanske i privatne istrage, prismotre, provere kandidata za prijem u radni odnos; korporativnu bezbednost, koja predstavlja zaštitu složenih operacija, prevencija kriminala protiv korporacije i interne istrage, obuhvata rad agenata koji su zaposleni u velikim korporacijama i kriminalističke istrage, koje obuhvataju istraživanje prevara i sumnjivih poslovnih transakcija, obuhvataju složene zadatke koji obično zahtevaju specijalističku obuku.

⁷ Trivan, D., Korporativna bezbednost, Dosije studio, Beograd, 2012., str. 40

⁸ Murray, T., McKim, E., Policija i sektor privatne bezbednosti: Šta donosi budućnost?, Časopis Bezbednost 4/03, Beograd, 2003, str. 637.



Korporativna bezbednost ne napušta tradicionalne usluge privatne bezbednosti, koje danas uglavnom naručuju od specijalizovanih privatnih bezbednosnih kompanija, ali pored njih odgovorna je i za širi delokrug sofisticiranih zadataka. U savremene delatnosti korporativne bezbednosti ubrajaju se mere i radnje na otkrivanju i sprečavanju: mita, korupcije, industrijske špijunaže, ekoloških incidenata, zloupotrebe položaja, pranja novca, mobinga, kao i poslovi na zaštiti informacionih sistema, delatnosti kriznog menadžmenta, upravljanja rizicima, izrada planova za kontinuitet poslovanja u slučaju većih incidenata i drugih povezanih oblasti. Ove oblasti delovanja funkcije korporativne bezbednosti danas su dobro poznate, a zahvaljujući seminarima i stručnim skupovima iz ove oblasti, unapređuje se znanje i dele iskustva među stručnjacima.⁹ Danas je osnovni problem kako delovanje korporativne bezbednosti učiniti efikasnijim, i šta je to na šta menadžeri bezbednosti trebaju dodatno da obrate pažnju. Funkcija korporativne bezbednosti mora da proširi svoje delovanje izvan granica tradicionalnog bezbednosnog portfolia na oblasti koje uključuju kontinuitet poslovanja, poslovni ugled, menadžment rizika, korporativnu odgovornost, što stvara dodatani pritisak na menadžment naglašavajući važnost mreža i promena veština upravljanja.

3. Rizici i bezbednost poslovanja kompanija

Projekat poslovanja se analizira i priprema u sadašnjosti, a odluke o njihovoj realizaciji se mogu donositi takođe u isto vreme, ali konkretna realizacija poslovanja današnjih korporacija se obavlja u budućnosti. Po realizaciji određenog poslovnog poduhvata mogu se očekivati i planirati rezultati. Ta budućnost je neizvesna i nepoznata, pa i očekivani rezultati poslovanja su neizvesni, odnosno rizični. Upravljanje rizikom u korporacijama je jedan sveobuhvatni pristup identifikaciji rizika i upravljanja rizikom u svim aspektima poslovanja. Sa obzirom na to da se svaki rizik menja što se tiče njegovog uticaja i urgentnosti, korporacije bi morale da odgovarajuće reaguju da bi se osigurale da se svaka šteta ograniči i da se ispituju sve mogućnosti za nastanak rizika kroz praćenje „rupa“ na tržištu koje nosi nove rizike. Naime, glavna karakteristika uspešnog poslovanja korporacije je njena mogućnost da predvidi globalne rizike i da se sa njima nosi bolje od drugih sličnih organizacija.¹⁰ Pri ovom scenariju gde su ulogi veoma visoki, uloga koju ima „menadžer rizika“ ili krizni menadžer, postaje još važnija. Fokus na objektivnost i profesionalizam kreirao je novi imidž menadžera, koji je danas prihvaćen kao osoba koja se bavi veoma važnom delatnošću koja zaista ima veliki uticaj i dovodi do promena.

Rizik uključuje neizvesnost i verovatnoću da će se dogoditi nešto nepredviđeno i obično nešto što ne želimo i što nismo planirali. Svaki poslovni poduhvat je riskantan. U poslovanja savremenih korporacija ima puno pitanja koja brinu većinu interesnih grupa, a među njima malo onih koju su apsolutno predvidljivi i koji se mogu planirati i kontrolisati do izvesne mere, kao što su: očekivani obim proizvodnje, režijski troškovi, nabavna cena repromaterijala i opreme i dr. Ostale varijable poslovanja korporacija su nepredvidljive i veoma se teško mogu kontrolisati. Ti nepredviđeni rizici su događanja na tržištu, odnosno u bližem i daljem ekonomskom okruženju, na koja vlasnici biznisa ne mogu imati nikakav uticaj, a možda i uvid. To su rizici koji mogu nastati, zbog promene u ukusima i trendovima na tržištu, aktivnosti koje preduzimaju konkurenti,

⁹ Trivan, D., Korporativna bezbednost, Dosije studio, Beograd, 2012., str. 48

¹⁰ Avakumović, J., Upravljanje rizikom u poslovanju savremenih poslovnih sistema, Stručni rad, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, 2013., str. 92-103.



promene u monetarnoj sferi (inflacija, deflacija, devalvacija, revalvacija i dr.), promene u kreditnoj politici (ekspanzija ili restrikcija kredita za nabavku repromaterijala i opreme i kupovinu na kredit robe), promene u lokalnoj samoupravi (zatvaranje neke fabrike, čiji su radnici kupci robe koje proizvodi kompanija) i sl.¹¹ Poslovanja današnjih korporacija je postalo veoma složeno i odgovorno i njegovom realizacijom ima mnogo rizika, koje njihovi vlasnici uspevaju da savladaju ili njihov negativan uticaj smanje na što manju meru štete. Napor i borba da se rizici smanje i eliminišu, da se pobedi i ostvare postavljeni ciljevi su ideje vodilje poslovanja takvih kompanija.

Aktuelnu bezbednosnu situaciju, a posebno bezbednosno okruženje velikih poslovnih sistema, karakteriše postojanje značajnog broja činioca i kompleksnost njihovih odnosa. Rizici koji su aktivni u ovakvom oruženju, pod uticajem funkcije zaštite ili napretkom tehnike i tehnologije, često evoluiraju u do sada nepoznate oblike potencijalnog ugrožavanja kompanijskih interesa. Cilj upravljanja rizikom je da se obezbedi da neizvesnost koji rizik sa sobom nosi ne dovede do situacije koja bi odstupala od definisanih poslovnih ciljeva. Većina autora se slaže u oceni da je rizik mogućnost ili mera verovatnoće nastanka događaja koji može imati posledice na živote ljudi, imovinu i poslovanje kompanija i organizacija. Pod rizikom se podrazumeva svaka mogućnost u konkretnom sistemu koja sa određenom verovatnoćom može da izazove neočekivanu promenu kvaliteta, odnosno promenu ili gubitak sistema. Nasuprot ukorenjenom mišljenju da je rizik isključivo negativna pojava, tj. delatnost sa negativnom konotacijom, efekti rizika mogu imati pozitivne i negativne efekte. Generalno se posledice odnose na moguće šanse i prilike ili, sa druge strane, pretnje i opasnosti po lica, imovinu i poslovanje kompanije.¹²

Organizacija ima obavezu da preuzme potrebne mere i radnje u cilju adekvatnog upravljanja rizicima u smislu preventivnog delovanja, neutralizacije rizika, smanjenja negativnih efekata rizika, transfera i prihvatanja rizika u zavisnosti od njegovog pojavnog oblika, vremena trajanja i inteziteta ispoljavanja. Osnovna uloga menadžmenta rizika je da obezbedi nesmetani kontinuitet poslovnog sistema u slučaju ispoljavanja negativnih efekata pojedinih rizika. Konkretno, zadatak funkcije je da predupredi, spreči, smanji ili prihvati rizik na način koji neće narušiti poslovne procese u kompaniji, uz poštovanje opštih principa ekonomske isplativosti. Svojim specifičnostima i različitim načinom delovanja, identifikujemo pet vrsta rizika, i to: čist rizik (osigurljiv ili ne, i ne isključivo eksternog karaktera u odnosu na moralne opasnosti), tržišni rizik (razlike u ceni robe, različiti valutni kursevi, povraćaj uloženog), uobičajni rizik (verovatnoća uobičajnog, stopa oporavka, izloženost uobičajnom), operativni rizik (greške zaposlenih, prevare, pad informacionog sistema), rizik likvidnosti (rizik neraspologanja sa dovoljnom količinom sredstava neophodnih za servisiranje tekućih finansijskih obaveza bez uticaja na povećanje cena; može da se transformiše u uobičajni rizik).¹³ Delovanjem različitih vrsta rizika su pogođeni svi, kako građani, tako i organizacije. Sa aspekta profitabilnih organizacija, pored osnovnih načela upravljanja rizikom, ističe se i potreba da se unapred definiše odgovornost za identifikovani rizik. Ovo je posebno važno

¹¹ Avakumović, J., Upravljanje rizikom u poslovanju savremenih poslovnih sistema, Stručni rad, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, 2013., str. 92-103.

¹² Keković, Z. i dr, Procena rizika u zaštiti lica, imovine, i poslovanja, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Beograd, 2011, str. 25.

¹³ Keković, Z. i dr, Procena rizika u zaštiti lica, imovine, i poslovanja, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Beograd, 2011, str. 41-42.



imajući u vidu ekonomski uticaj mogućeg gubitka, kao i potrebu da se takva, eventualna izdavanja i definišu u budžetu kompanije za naredni period.

4. Krizni menadžment

Krizni menadžment je proces kojim se organizacija štiti od izvesnih nadolazećih promena koje prete njenom opstanku i vitalnim interesima. Svaka kriza ima tri osnovna zajednička elementa a to su: pretnja po organizaciju, element iznenađenja i kratak period odlučivanja.¹⁴ Za razliku od upravljanja rizikom koji podrazumeva procene potencijalnih pretnji i pronalaženja najboljih rešenja da se opasnosti eliminišu ili zaobiđu, kod upravljanja krizom organizacija se već susrela sa datom pretnjom i mora imati odgovor na sve faze njenog ostvarenja, računajući i fazu oporavka. Uspešnost kompanije u suočavanju sa različitim događajima zavisiće od kvaliteta njenog tima za krizni menadžment, podjednako kao i od dobro obavljenog prikupljanja i analize informacija. Moderno poslovanje neizostavno nameće obavezu vlasnicima kapitala da u svojim kompanijama formiraju grupe ili odeljenja za krizni menadžment, čime obezbeđuju održivi razvoj i u momentima kompleksnih internih i eksternih promena. Sposobnost liderstva, stabilnost ličnosti i odlučnost su potrebne veštine koje treba da poseduje menadžer koji želi da upravlja krizom. Međutim za organizaciju nije dovoljno da poseduje samo jednog menadžera sposobnog i obučenog da se nosi sa kriznim i vanrednim situacijama, već da ima oformljen i proveren tim koga karakterišu visoke organizacijske performanse i sposobnost za rad pod izrazitim pritiskom. Takođe neophodno je da svi potencijalni članovi tima budu testirani u simulaciji krizne situacije, radi procene njihovih reakcija u nepredviđenim okolnostima i selekcije izvršilaca koji mogu da sprovedu mere kriznog menadžmenta.¹⁵

Kriza se definiše kao neželjeni incident, proces ili okolnost u kome su ugrožene ključne vrednosti neke organizacije ili sistema. Kriza može da utiče na ljude, okolinu, tehnološke procese, imovinu ili druge vrednosti i tokom svog trajanja, koje je uvek vremenski ograničeno, može naneti štetu sa različitim posledicama. U svakodnevnom izražavanju, pojam krize se često poistovećuje sa sličnim i donekle komplementarnim pojmovima, kao što su rizici i pretnje, mada suštinski, predstavlja viši nivo u odnosu na navedene pojmove.¹⁶ Naime, potencijalni rizici i pretnje koji su mnogobrojni u korporativnom okruženju, mogu u određenim uslovima ispoljiti svoje delovanje u vidu konkretne opasnosti po organizaciju. Nastupanjem opasnosti i ugrožavanjem vrednosti može u određenom vremenskom trajanju nastupiti kriza po organizaciju koja prethodi da naruši dotadašnji sistem rada i redovnih poslovnih aktivnosti, ugrozi ljudske živote, imovinu ili korporativnu reputaciju. Iz tog razloga se, u vidu podsistema korporativnog upravljanja javlja krizni menadžment kao pokušaj da se kriza kontroliše, da se neutrališu negativne posledice, i da se organizacija uspešno izvede iz perioda krize.

Na osnovu iznetog, može se zaključiti da se svojim karakteristikama izdvajaju tri osnovne faze kriznog menadžmenta, i to: kontrola postojeće situacije, neutralizacija ili smanjenje

¹⁴ Ristić, D., i dr., Strategijski menadžment, Cekom books, Novi Sad, 2009., str. 345

¹⁵ <http://www.absolutsupport.rs/bezbednosni-konsalting/krizni-menadzment.html#sthash.tdEHnKhv.dpuf>, datum posete 18.11.2016.

¹⁶ Anđelković, S., Korporativna bezbednost kao činilac nacionalne bezbednosti, Fakultet za evropske pravnopolitičke studije, Zbornik radova, Novi Sad, 2015. str. 111-134.



negativnih posledica, i vođenje organizacije u cilju izlaska iz krize.¹⁷ Kriza može da nastupi usled delovanja različitih ugrožavajućih faktora. Najčešće, pojavnici oblici ugrožavajućih faktora mogu biti finansijske, pravne, političke, tehnološko-procesne ili bezbednosne prirode. Takođe, kriza može nastupiti i usled dejstva elementarnih nepogoda ili drugih oblika „više sile”. Kriza nastupa delovanjem različitih vrsta rizika koji zapravo potiču iz pomenutih oblasti.

Postupanje u slučaju krize, imajući u vidu ograničen vremenski okvir i značaj celokupnog procesa po kompaniju, zahteva odgovarajuću pripremu. Standardi društvene bezbednosti prepoznaju krizu kao osetljiv period u poslovanju svake organizacije, te se zato pokušava definisati način delovanja organizacije i njenih predstavnika u slučaju izbijanja krize. Međunarodna standardizacija u oblasti društvene bezbednosti ima za cilj razvijanje kapaciteta društva za upravljanje krizama i omogućavanje nastavka privrednih i poslovnih aktivnosti zajednice u kriznim uslovima, kroz unapređenje tehničkih, ljudskih, organizacionih i funkcionalnih veza (interoperabilnosti) među svim zainteresovanim stranama sa ciljem pripravnosti na krizne situacije i adekvatnog reagovanja na njih.¹⁸ Upravo je pomenuto unapređenje veza (tehničkih, ljudskih, organizacionih i funkcionalnih), preduslov za proces planiranja kriznog menadžmenta i formiranja kriznog plana. Njegova delatnost predstavlja administrativni okvir usmeravanja organizacionih kapaciteta kompanije za uspešno savladavanje i izlaženje iz krize. Plan ima za cilj da definiše i odredi krizni štab, procedure, nadležnosti i ovlašćenja i kanale komunikacije.

Organizacija koja uči i temelji svoja saznanja na prethodnim događajima i empirijskim istraživanjima ima više šansi da u budućem poslovanju na vreme uoči, predupredi, spreči ili umanjii negativne posledice svake, potencijalno negativne, situacije. Imajući u vidu naučne pretpostavke da korporativna bezbednost ima značajnu ulogu u upravljanju krizama unutar kompanije, dolazi se do zaključka da se na globalnom nivou na taj način delimično upravlja i ekonomskim i društvenim krizama.

Cilj i osnovna funkcija kriznog menadžmenta je da rukovodi i nadzire sprovođenje planova i procedura u slučaju krize. On nastoji da organizacija za najkraći vremenski period i na najefikasniji način izađe iz krize. Organizacija ulaže napore da se delatnost kriznog menadžmenta u najvećoj mogućoj meri unapred definiše, kako bi se unapredila njena efikasnost u ograničenom vremenskom okviru, stresnoj situaciji i pritiscima različitih vrsta. Krizni menadžment podrazumeva unapred pripremljen sastav ljudstva sa već elaboriranim planovima za hitne situacije. Planovi u slučaju krize treba da obuhvataju razrađene procedure koje prevashodno promovišu bezbednost lica, imovine i poslovanja kompanije; imaju zadatak da informišu i pripreme zaposlene na specifične aktivnosti i postupanje u vreme krize. Takođe, plan u slučaju krize obuhvata i načine komunikacije i informisanja svih zainteresovanih strana, kao što su klijenti, dobavljači, zaposleni, lokalna zajednica, akcionari i javnost uopšte.¹⁹ Jasno je da se planom u slučaju krize ne mogu predvideti sve potencijalne

¹⁷ Anđelković, S., Korporativna bezbednost kao činilac nacionalne bezbednosti, Fakultet za evropske pravno-političke studije, Zbornik radova, Novi Sad, 2015. str. 111-134.

¹⁸ Keković, Z. i dr, Procena rizika u zaštiti lica, imovine, i poslovanja, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Beograd, 2011, str. 83.

¹⁹ Anđelković, S., Korporativna bezbednost kao činilac nacionalne bezbednosti, Fakultet za evropske pravno-političke studije, Zbornik radova, Novi Sad, 2015. str. 111-134.



krizne situacije i njihove manifestacije, ali je važno istaći da plan može da pruži poprilično precizno uputstvo o opštim aktivnostima koje treba preduzeti u vreme krize.

Konkretno plan upravljanja krizom najčešće se sastoji od sledećih aktivnosti: prevencija, priprema, odgovor, reakcija, i oporavak. Krizni menadžment čine eksperti iz raznih oblasti iz sastava kompanije, ali i iz poslovnog i društvenog okruženja. To su najčešće rukovodioci različitih poslovnih funkcija, pre svega korporativne bezbednosti, a u zavisnosti od organizacione strukture kompanije i direktori sektora proizvodnje, prodaje, logistike, ljudskih resursa i drugih. Članovi kriznog menadžmenta su unapred određeni za te poslove, posebno rukovodilac, koji se uglavnom bira iz redova operativnih rukovodilaca sa većim radnim iskustvom. Članovi mogu biti i specijalisti iz različitih oblasti i mogu biti angažovani izvan same organizacije.²⁰ Suština efikasnog upravljanja krizama je u blagovremenoj pripremi, posebno imajući u vidu da se krizni menadžment ne organizuje po nastaloj krizi, već se po nastaloj krizi saziva. Pored unapred pripremljenih procedura i aktivnosti, od ovog menadžmenta se očekuje i periodična provera uvežbanosti. Na taj način vrši se provera obučenosti članova i proverava efikasnost i svrsishodnost postojećih procedura i uputstava. Procedure je potrebno redovno ažurirati i time ih učiniti aktuelnim u savremenim poslovnim procesima.

5. Zaključak

Korporativna bezbednost danas je organizovana kao oblik konvencionalne bezbednosti, koja štiti kompaniju i njenu celokupnu vrednos od destruktivnih pojava, što se manifestuje i na bezbednost države. Korporativna bezbednost kao samostalna poslovna funkcija unutar organizacione strukture velikih poslovnih sistema, ima za cilj doprinos ostvarenju kompanijskih interesa kroz delatnost zaštite lica, imovine i poslovanja kompanije. Svoje mesto unutar sistema nacionalne bezbednosti, korporativna bezbednost ostvaruje na dvojak način. Primarno, vršeći svoju osnovnu funkciju zaštite velikih (često multinacionalnih) kompanija, povećava se i nivo bezbednosti lokalne zajednice i društva uopšte. Takođe, posrednim uticajem na povećanje ekonomske bezbednosti društva utiče preventivno na ostvarivanje društveno-političke, a time i bezbednosne stabilnosti unutar države. Sa druge strane, imajući u vidu vlasničko-organizacionu strukturu, korporativna bezbednost pripada segmentu privatne bezbednosti. Na taj način, normativno je prepoznata i prihvaćena kao deo celokupnog sistema nacionalne bezbednosti. Ukoliko se društvena odgovornost kompanije posmatra kroz prizmu delatnosti funkcije korporativne bezbednosti, nameće se zaključak da je povećanje stepena bezbednosti ekonomskih subjekata u celini, doprinos sveukupnom nivou bezbednosti društva.

Delokrug savremene funkcije korporativne bezbednosti u odnosu na njene početke u mnogome se razlikuje. Zastupljenost sektora korporativne bezbednosti unutar organizacione strukture velikih poslovnih sistema, njen delokrug koji se prožima kroz gotovo sve segmente kompanije, raspoloživost velikog broja alata i metoda rada, kao i borba protiv još većeg broja savremenih bezbednosnih izazova, pretnji i rizika, karakteriše savremenu funkciju korporativne bezbednosti kakvu poznajemo danas. U težnji da se korporativna bezbednost adekvatno i jasnije sagleda, kao i njeno mesto i uloga u savremenim bezbednosnim i

²⁰ Ristić, D., i dr., Strategijski menadžment, Cekom books, Novi Sad, 2009., str. 348.



poslovnim odnosima, pojavljuje se krizni menadžment kao faktor regulacije eventualnih bezbednosnih rizika za kompanije danas.

Razmatrajući teme korporativne bezbednosti u zemljama Zapadnog Balkana može se reći da postoje brojni kontroverze u njegovom poimanju i implementaciji. Kao najveći problemi izdvajaju se nedostatak sistemskih pravnih akata, ali i nepostojanje svesti u većini kompanija o nužnosti funkcionisanja efikasnog koncepta korporativne bezbednosti. Neophodno je unaprediti normativne i bezbednosno tehnološke aspekte obrade i zaštite podataka kod pravnih lica, probleme i oblike ugrožavanja bezbednosti sa kojima se susreću kompanije, institucije i država u celini. Takođe potrebno je unaprediti postojeća znanja i praktične analize u oblasti poslovne tajne, ličnih podataka i ostalih podataka vezanih za rad kompanija i institucija, odnosno prikazivanje opštih normativnih, bezbednosnih i tehnoloških preduslova za kontinuitet poslovanja. Uspostavljanje permanentne edukacije menadžmenta i zaposlenih u oblasti korporativne bezbednosti i podizanje bezbednosne kulture predstavlja esencijalnu obavezu svake kompanije i države u celini.

6. Literatura

- [1] Anđelković, S., Korporativna bezbednost kao činilac nacionalne bezbednosti, Novi Sad: Fakultet za evropske pravn-političke studije, Zbornik radova, 2015.
- [2] Avakumović, J., Upravljanje rizikom u poslovanju savremenih poslovnih sistema, Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment, 2013.
- [3] Keković, Z. i dr, Procena rizika u zaštiti lica, imovine, i poslovanja, Beograd: Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, 2011.
- [4] Marković, S., Korporativna i korporacijska bezbednost, Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, 2013.
- [5] Murray, T., McKim, E., Policija i sektor privatne bezbednosti: Šta donosi budućnost?, Beograd: Bezbednost 4/03, 2003.
- [6] Nikolić, M., Sinkovski, S., Korporativna bezbednost - osnovi zaštite biznisa i preduzetništva, Beograd: Banjac grafika, 2013.
- [7] Nešković, S., Korporativna bezbednost, u: Bezbednost i reforme u Srbiji, Beograd: Institut za političke studije, 2006.
- [8] Nešković, S., Sociologija bezbednosti, Bezbednost – Policija – Građana, Banja Luka: MUP Republike Srpske, 2010.
- [9] Ristić, D., i dr., Strategijski menadžment, Novi Sad: Cekom books, 2009.
- [10] Stajić, Lj., Izazovi korporativne bezbednosti u svetlu savremenog shvatanja bezbednosti, Zbornik radova, Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije, 2008.