

УДК: 005.334:334.72(497)

Bibliid 1451-3188, 21 (2022)

Год XXI, бр. 79, стр. 233–253

Изворни научни рад

Рад примљен 19. 8. 2022. године

Рад одобрен 27. 8. 2022. године

DOI: [https://doi.org/10.18485/iipe\\_ez.2022.21.79.14](https://doi.org/10.18485/iipe_ez.2022.21.79.14)

## КОРПОРАТИВНИ БЕЗБЕДНОСНИ МЕНАѢМЕНТ И УПРАВЉАЊЕ КРИЗАМА НА ЗАПАДНОМ БАЛКАНУ

*Бирсена НУМАНОВИЋ ДУЉЕВИЋ,  
Јанко ТОДОРОВ, Митар ЛУТОВАЦ<sup>1</sup>*

*Апстракт:* У Европској унији (ЕУ) одавно тече расправа о потреби успостављања система управљања кризама. У оквиру Заједничке спољне и безбедносне политике ЕУ (*Common Foreign and Security Policy – CFSP*) предвиђени су механизми за управљање кризама, захваљујући којима ЕУ поседује капацитете да се супротстави безбедносним ризицима и претњама. То је видљиво кроз безбедносни менаѢмент цивилних и војних мисија и операција ЕУ у свету. С друге стране, постоји и тзв. корпоративни аспекти безбедности где се менаѢрска функција остварује на микроплану у европским привредним друштвима и другим корпоративним организацијама. Предметни рад управо је посвећен анализи корпоративне безбедности и корпоративном безбедносном менаѢменту. У постмодерном периоду постоји тренд раста различитих безбедносних претњи и изазова који попримају малигне формате са непредвидивим последицама. У комбинацији са традиционалним претњама нови облици прете да озбиљно угрозе интересе корпоративних организација. Стога је било потребно установити систем корпоративне безбедности и безбедносног менаѢмента како би се потенцијалне опасности спречиле. Корпоративни безбедносни менаѢмент обухвата и проблематику управљања кризама, чији су узрочници

<sup>1</sup> Средња школа „Никола Тесла“ Нови Пазар; Висока школа струковних студија за криминалистику и безбедност Ниш; Факултет за менаѢмент Сремски Карловци. Emails: [duljevicbirsena@gmail.com](mailto:duljevicbirsena@gmail.com); [janko.todorov@gmail.com](mailto:janko.todorov@gmail.com); [gsmmitar@gmail.com](mailto:gsmmitar@gmail.com).

поред човека често и природне појаве. На подручју Западног Балкана, које је иначе политички и економски турсно, примена корпоративног безбедносног менаџмента и кризног управљања има посебну важност јер се њима отклањају потенцијални безбедносни ризици за нормално одвијање пословних активности корпорација.

*Кључне речи:* Корпоративни безбедносни менаџмент, управљање кризама, корпорације, предузећа, компаније, Западни Балкан

## **1) УВОД**

Геополитички, војни и економски односи у савременом свету у знаку су сукоба интереса који дефинишу геополитику, а самим тиме и безбедносно слику света. Борба интереса данас се води софистицираним економским и војним средствима, а свако проучавање глобалних односа мора проучавати међународне субјекте и њихове односе. Светску и регионалну безбедност можемо пратити кроз улоге појединих важних актера поретка (најснажнијих и највећих држава света, тј. главних светских центара моћи) и њихове међусобне односе. Савремени центри моћи у свету – САД, ЕУ, Руска Федерација и њихови међусобни односи су основни фактори који утичу на савремене међународне, економске, војне и геополитичке односе. Стога је битно истражити те односе и видети шта је у њима добро а шта лоше, и које су тенденције развоја. Савремена светска безбедност обележена је глобализацијом, престојавањима глобалних актера светског поретка, покушајима успоставе глобалне владавине и универзалних конвенција. У предметном раду анализира се спољнополитичка и безбедносна оријентација ЕУ и њен утицај на регију Западног Балкана. Иако је регионална безбедност држава Западног Балкана детерминисана појединачним спољним политикама држава, аутори су сматрали да је потребно испитати утицај спољнополитичке и безбедносне оријентације ЕУ на безбедност овог региона. Приступање земаља Западног Балкана ЕУ један је од главних приоритета сваке од њих. То подразумева неопходност будућег усклађивања спољне политике ових држава са Заједничком спољном и безбедносном политиком Европске уније. Ова обавеза прихваћена је и захваљујући потписивању Споразума о стабилизацији и придруживању наведених земаља ЕУ. Такође, поспешивање положаја држава Западног Балкана у оквиру међународних организација глобалног и регионалног карактера може бити подстакнуто кроз њихову међусобну подршку. За мир и просперитет овог региона веома је битно да се створе могућности за узајамна регионална партнерства. Пословни ризици у постмодерном пословном амбијенту диктирају ниво безбедности лица и имовине потребне за заштиту и развој привредних организација. Када предузећа и компаније имају лидерске амбиције на европском тржишту, то свакако шири фронт безбедносних

ризика. Међутим, и пословни ризици су одређени нивоом безбедносних ризика. Код великих пословних подухвата и ризици су већи и теже савладиви, што зависи од пословне политике и склоности менаџера ка ризицима. Корпоративну безбедност је погрешно сводити само на послове којима се нека организација штити од разних облика криминала и других појава које могу оштетити или уништити њене вредности, довести до застоја или прекида у пословању. Веома често се занемарују криминалне и друге радње или догађаји везани за делатност организације који представљају безбедносну претњу и ризик за окружење. Приватизација и долазак страног капитала на наше тржиште отворили су питања значаја друштвено одговорног понашања компанија и, надам се, корпорацијског криминала као облика угрожавања са потенцијално или стварно опасним последицама по појединца и друштво. У том смислу, друштвено одговорно пословање постаје битан сегмент корпоративне безбедности посредством којег се остварује утицај на шире аспекте безбедности којима државе и међународне организације посвећују све већу пажњу.

## 2) БЕЗБЕДНОСНИ МЕНАЏМЕНТ У ЕУ

Под појмом безбедносни менаџмент у корпоративном праву ЕУ, подразумева се *lato sensu*, одлучивање о безбедносним циљевима организационог система, о начинима и средствима да се избегну неповољни утицаји који долазе из окружења, или самог организационог система, или да се умањи њихов штетан утицај. Безбедносни менаџмент означава управљање ресурсима усмерених ка постизању утврђених циљева безбедности. Ако се дати циљеви испољавају у остваривању и заштити јавних интереса, онда је безбедносни менаџмент прилагођен тим циљевима, односно омогућавању безбедних услова за остваривање задатих циљева организације. Када су у првом плану приватни интереси и циљеви, стратегија безбедносног менаџмента неког европског предузећа детерминисана је економским интересима и профитом.<sup>2</sup> Полазећи од тога, сматра се да циљеви безбедносног менаџмента, најопштије посматрано, представљају подизање нивоа сигурности запослених и остварење економског интереса, односно профита. У теорији се истиче да послови безбедносног менаџмента обухватају пројектовање, организовање и управљање системом обезбеђења на начин којим се отклањају услови за настанак појава угрожавања безбедности као што су тероризам, саботажа, пословна и индустријска шпијунажа тзв. унутрашње крађе, незгоде на раду и сл. Нису у питању само

---

<sup>2</sup> Зоран Кековић, „Интегрална безбедност и пословно-безбедносни менаџмент”, *Зборник радова факултета цивилне одбране*, Београд, 2003, стр. 280.

одређени сегменти заштите (противдиверзиона заштита, заштита од индустријске шпијунаже, контрола кретања, боравка странаца и сл.), којим се у први план ставља способност, стручност и иницијатива кадра обезбеђења да на адекватан начин предвиди, предупреди и отклони савремене ризике и претње. Према томе, безбедносни менаџмент у ЕУ обухвата и укључује одређене безбедносно-заштитне процедуре којима се елементи система обезбеђења доводе у функционалну зависност, с циљем да се предвиде, предупреди и отклоне савремени ризици и претње. Држећи се стратешких пројекција и праваца развоја ове делатности у ЕУ и захтева тржишта, као и чињенице да је реч о алтернативним чиниоцима безбедности, поменуте процедуре могуће је систематизовати на проактивне и реактивне процедуре. Сигурно је да је безбедносни менаџмент као дисциплина наука безбедности, али и науке менаџмента, јер своје теоријске основе црпи из једних и других наука. Теорије организације представљају главни теоријски извор који безбедносни менаџмент преузима из наука менаџмента, док науке безбедности дају основни теоријски концепт на коме се заснивају сва истраживања и пракса безбедносног менаџмента.<sup>3</sup> Менаџмент је универзална активност која није искључиво везана за ЕУ, већ се одвија и ван њених граница зато што су принципи менаџмента примењиви у свим областима пословних активности у свету, почев од пољопривреде, спорта, трговине, здравства, па до уметности, образовања, религије итд. Менаџмент се тако подједнако односи на мала и велика предузећа и компаније, профитне и непрофитне организације, на производне делатности и на пружање услуга. Дакле, менаџмент се може применити на све типове организација (предузећа, школе, банке, војску, цркву итд.) у свим земљама и међу различитим културама. Отуд потиче: менаџмент у банкарству, менаџмент у туризму, менаџмент у саобраћају, менаџмент у пољопривреди, менаџмент у спорту и сл. С друге стране, термин „менаџмент” може се везати за поједине пословне функције као на пример: маркетинг, финансије, кадрове, производњу, менаџмент маркетинга, финансијски менаџмент, производни менаџмент, менаџмент људских ресурса.<sup>4</sup> У новијој ЕУ пракси користе се и иновативни концепти попут: менаџмент тоталног квалитета, менаџмент очувања човекове околине, логистички менаџмент, менаџмент информационих система итд. У суштини исто важи и за безбедносни менаџмент, који се може поделити на менаџмент у безбедносним организацијама, безбедносни менаџмент у органима државне управе, јавним службама и делатностима, и безбедносни менаџмент у доходовним

<sup>3</sup> Зоран Драгишић, *Безбедносни менаџмент*, Факултет за безбедност, Београд, 2006, стр. 15.

<sup>4</sup> Добрила Вујић, *Менаџмент људских ресурса и квалитет: људи – кључ квалитета и успеха*, Центар за примењену психологију, Београд, 2000, стр. 12.

организацијама. Говорећи уопштено, менаџмент безбедности примењује се релативно скоро, а узроци за почетак примене ове научне дисциплине огледају се у постојању савремених безбедносних претњи које су учиниле да интересовање за безбедност буде много веће него икада у историји ЕУ. Наиме, природа савремених безбедносних претњи наметнула је потребу бављења питањима безбедности и у оним организацијама које безбедност никада нису имале у делокругу свог рада.<sup>5</sup> Сам менаџмент је настао у веома далекој прошлости – неке облике управљања организацијама које данас називамо менаџмент, налазимо још код старих цивилизација. Изградња великих објеката, организација пољопривредне производње, уређење државних послова, али и припреме за вођење ратова и одбрану од освајача подразумевали су организовање, планирање, руковођење и контролу. Успешност руководиоца на свим нивоима организовања старих друштава била је пресудан фактор који је омогућавао опстанак и раст цивилизација. Од настанка првих држава, питања вођења војски у рату и миру, решавање питања снабдевања и обуке војске, и друга питања за војску била су у центру пажње свих владара. Искуства која су се стицала у управљању, руковођењу и командовању војском временом су се преносила и на друге организације, а од 20. века почело је и њихово теоријско уобличавање. Један од првих теоретичара који је то уочио и указао је Фајол. У својој књизи *Опште и индустријско управљање* из 1916. године, Фајол је поделио пословање предузећа и компанија на шест пословних функција: техничку, комерцијалну, финансијску, безбедносну, рачуноводствену и административну. Издвајање безбедности као посебне функције предузећа поставило је темеље проучавању безбедносног менаџмента и увођењу посебних организационих целина у предузећа која се баве заштитом пословања.<sup>6</sup> У савременом свету, изазови, ризици, и претње по пословање све су разноврснији и комплекснији, те је ова ситуација наметнула потребу за развојем и формирањем посебних организационих јединица безбедносног менаџмента у сваком предузећу. Данас корпоративни менаџмент посебну пажњу поклања безбедности као основном услову опстанка и просперитета, и то кроз остваривање функције, циљева и задатака безбедносног менаџмента. У свакој привредној организацији значај безбедности је врло јасан. Различити изазови, ризици и претње, постављају се пред различите организације, па је самим тим и начин на који се те организације бране прилагођен њиховим потребама и зависи, пре свега, од општих циљева организације које, уз остале важне улоге, доноси њихов менаџмент. Потреба за безбедношћу налази се у свим функцијама

---

<sup>5</sup> Станимир Ђукић, *Безбедносни менаџмент*, Факултет за безбедност, Београд, 2007, стр. 29.

<sup>6</sup> Зоран Драгишић, Кристина Радојевић, *Безбедносни менаџмент*, Факултет за безбедност, 2014, стр. 17.

деловања организација – да би оне несметано обављале своје задатке и деловале на адекватан начин, потребно је да се уз угроженост те функције, анализирају и могући изазови, ризици и претње са којима би се организација могла суочити, а на основу тога би било могуће предложити мере за отклањање претњи и успешно пословање. Функције и задаци који су одређени од стране „топ менаџмента“ одређују и какво ће бити место и улога безбедносног менаџмента у организацији. Уз то, оне одређују одговорности које дата организација има према окружењу, а тичу се питања безбедности. Један од основних задатака безбедносног менаџмента јесте да спречи пропаст и уништење привредне организације, што може наступити као последица негативних спољних утицаја или лошег менаџмента. Предвиђање проблема или благовремено решавање јесте услов за постојање доброг менаџмента, с друге стране организациона структура мора бити флексибилна како би се прилагодила на промене и спречила уништење организације. Контролу над факторима који могу довести до угрожавања организације омогућава безбедносни менаџмент и тиме се остварују два циља. Прво – да се на време предвиде и да се спречи негативно дејство фактора или да се неутралишу штетне последице, и друго – да се уколико не постоји могућност спречавања дејства фактора угрожавања или отклањања последица менаџмент организације припреми за штетне последице.<sup>7</sup> Безбедносни менаџмент, нарочито у светлу основних безбедносних изазова, ризика и претњи представља веома важан сегмент пословања организација. Успех пословања данас у великој мери зависи од безбедности. Безбедност се у већини организација посматра као приоритет менаџерског врха, тј. „топ менаџмента“. Потреба за укључивањем безбедности у стратегију сваке организације све више расте и постаје интегрални део пословања те организације. Али улога и место безбедносног менаџмента није иста у свакој организацији – ово пре свега зависи од врсте посла којом се нека организација бави. Од општих циљева неке организације, пре свега, зависи и начин на који се менаџмент бави питањима безбедности. У том погледу разликује се безбедносни менаџмент у организацијама којима је пружање безбедносних услуга другим корисницима основна мисија, од безбедносног менаџмента у организацијама које се баве привредним и друштвеним делатностима где се безбедносни менаџмент налази у функцији очувања и раста организације. Основни циљ безбедносног менаџмента, без обзира на место и улогу коју има у организацији, јесте повећање контроле и флексибилности. Флексибилност организације је директно зависна од брзине добијања информација и она представља способност организације да благовремено и са минимумом губитака избегне опасности и предвиђа могуће изворе угрожавања и сопствене могућности да на угрожавања

---

<sup>7</sup> Ibid., стр. 44.

адекватно одговори. Безбедносни менаџмент има за циљ заштиту виталних вредности организације, унапређивање и развој организације и достизање њених циљева. Безбедносни менаџмент у ЕУ не доноси стратешке одлуке, али утиче на њихово доношење тако што „топ менаџменту“ обезбеђује информације на основу којих се дефинишу стратешки циљеви и доносе оперативне одлуке од којих, у крајњој линији, зависи опстанак и развој организације. Такође, безбедносни менаџмент у ЕУ има за циљ следеће: успостављање и очување организације која треба да пружи максималну безбедност пословања, остваривање циљева организације, безбедност запосленима и очување безбедности средине у којој се обавља пословање. Основни задатак безбедносног менаџмента јесте формирање, руковођење и контрола над посебним организационим целинама које се баве делатношћу, а то врши помоћу основних функција као што су: планирање, организовање, руковођење и вођење, координација и контрола.

### **3) СОЦИЈАЛНО-ЕКОНОМСКЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ КРИЗЕ НА ЗАПАДНОМ БАЛКАНУ**

Термин „криза“ је у данашње време вероватно једна од најчешће употребљиваних речи у свакодневном говору. Често се користи за описивање особне, односно приватне ситуације, али много је чешће у употреби за описивање стања са потенцијалним негативним консеквенцама у којима се налази друштво као целина или поједине организације у његовом саставу. Но, упркос тако учесталој примени нема јасног и једнозначног појмовног одређења термина „криза“, већ постоје његове многобројне и међусобно често различите интерпретације. Реч криза потиче из грчког језика. У старој Грчкој „криза“ је означавала „пресуду“ или „одлуку“, односно пресудни тренутак који одлучује о даљем позитивном или негативном развоју неке ствари или ситуације. Бит кризе јесте у доношењу одлука. У литератури се често понавља једна заблуда према којој на кинеском језику симбол за кризу укључује симболе који значе опасност и прилику, услед чега се тумачи да је криза подједнако и добра и лоша. Синолози, експерти за кинески језик, указују на тачност само првог дела интерпретације тог појма. У сваком случају, прво се тумачење уклапа у схватање концепта кризе према којем је реч о догађају који није искључиво негативан, већ у себи има и одређених позитивних потенцијала. У савременом добу, криза означава првенствено разликовање или способност разликовања, избор, суд, одлуку, а такође и излаз, решење конфликта, појашњење.<sup>8</sup> Криза је саставни део пословног века

---

<sup>8</sup> Srđan Milašinić, Želimir Kešetović, “Crisis and Crisis Management – a Contribution to a Conceptual & Terminological Delimitation”, *Megatrend Review*, 2008, p. 169.

сваке организације. Не постоји организација која није запала макар у неку мању пословну или финансијску кризу. Минимална пажња менаџера условила би да се многе кризе избегну, а њихове организације сачувају од ломова које криза изазива. Искуства нас уче да криза може да погоди целу привреду (општа економска и друштвена криза), неке гране предузетништва, неке предузетничке фирме, или само неке делове већих предузетничких организација. Криза јесте познавање деловања кризног процеса кроз фазе: 1) Потенцијалне кризе – ситуације у којој кризу није могуће установити нити она постоји; 2) Латентне фазе – криза која се испољава али је није могуће идентификовати квантитативним мерењем и, 3) Фазе акутне кризе где су приметни ефекти и организација која тежи да је сузбије. У сва три случаја – врста, обим и видљивост промена кључни су за одређивање животног циклуса кризе.<sup>9</sup> Кризе се појављују на индивидуалном или друштвеном нивоу. На индивидуалном нивоу представљају повећану напетост, психичко оптерећење, изложеност стресу, отежану оријентацију у времену и простору у процесу одлучивања, односно представљају промену у уобичајеном функционисању неке особе. На друштвеном нивоу показују претећу друштвену ситуацију у политичким, економским, социјалним и културним системима. Представљају препреку, битну промену која омета нормалан рад и изазива другу појаву као своју последицу. Као разлог да се избегну избор или доношење одлуке најчешће послужи као оправдање да сама себи постане сврха. У томе се налази објашњење што јој се углавном приписује негативно значење. Кризом се означава врло тешко стање након којег се очекује или разрешење или катастрофа.<sup>10</sup> Поред организације одбране и промоције стабилности, управљање кризом трећа је важна димензија сигурности која се разматра унутар теорија сигурности, а која је непосредно важна за предметну дискусију. Поменуте три димензије међусобно су повезане и условљене јер свака зависи од претходне. Југоисточна Европа се посматра као регионална сигурносна експериментална процедура у којој се три споменуте димензије сигурности могу теоријски истраживати и практично моделирати.

Управљање кризом, гледано средњорочно, најважнија је димензија сигурности за регион Западног Балкана јер се, с једне стране, односи на тероризам, организовани криминал, корупцију, елементарне непогоде, епидемије и др. С друге стране пак, управљање кризом се односи на контролу потенцијалних узрока етничких и међудржавних конфликта. Не постоји јединствено гледиште око дефинисања кризе. Криза се може опште

<sup>9</sup> Зоран Кековић, *Кризни менаџмент и превенција кризе, Кризе и кризни менаџмент као процес*, Београд, 2006, стр. 44.

<sup>10</sup> Радослав Гађиновић, *Управљање кризама*, Национални интерес, број 1/2011, стр. 299.



дефинисати као наступајући ризик. Она је већ пре препозната и вреднована, или уопште није била опажена па је потпуно изненадно наступила. Лондонска школа за односе с јавношћу дефинише кризу као „озбиљан инцидент који утиче на човекову сигурност, околину, производе или углед организације. Обично је за такав инцидент својствен непријатељски став медија према њему”. Неки аутори кризу дефинишу и као непланирани и нежељени процес који траје одређено време, а на који је могуће само делимично утицати те се може завршити на разне начине. Криза се може дефинисати и као интензивна појава с потенцијално негативним исходом која утиче на организацију или на целу индустрију, као и на њихове јавности, производе, услуге или углед.<sup>11</sup> Други научници кризу описују као „главни догађај с потенцијално негативним исходом који погађа и организацију и њезине јавности, услуге, производе и/или њезино име”. Она омета нормално пословање организације и у најгорем случају прети њеном опстанку. Криза је непланирани и нежељени процес који траје одређено време, а на који је могуће само делимично утицати те се може завршити на разне начине. Будући да криза најчешће погађа управо корпорације, под појмом „корпоративна криза” у литератури се подразумевају „непланирани и непожељни процеси ограниченог трајања и могућност утицања са амбивалентним исходом”. Дакле, криза је за организацију околност у којој се више не може нормално деловати. Омета рутинске активности, изазива несигурност и стрес те угрожава дугорочни опстанак организације. Иако можда на први поглед криза нема такве драматичне учинке, њен негативан утицај на имиџ организације може итекако бити велик те спречити даљи развој и опстанак организације. Нису све кризе потпуна пропаст. „Криза је тачка преокрета, не нужно оптерећена непоправљивом негативношћу, већ је окарактерисана одређеним степеном ризика и несигурности”. Криза се може посматрати као преокрет у животу организације и прилика за побољшање угледа. То је савршена прилика да управа неког подuzeћа или компаније уведе потребне организационе промене, промени начин размишљања, оснује нова одељења или уведе нову организациону културу. Криза јесте опасност, али је изазов и могући нови почетак – изазов као провера квалитета плана за одбрану од кризе, а нови почетак као прилика да се организација попут „феникса” уздигне још јача. Стога, можемо закључити да је за неку организацију криза истовремено и опасност и прилика.

#### **4) ПОЈАМ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА**

Порекло термина „кризни менаџмент” налази се у политичкој сфери. Наиме, тврди се да је амерички председник Ј. Ф. Кенеди (*J. F. Kennedy*) први

---

<sup>11</sup> Damir Jugo, *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb 2017, str. 20.

употребио овај израз током Кубанске кризе 1962. године, када је конфронтација САД и СССР, услед инсталирања совјетских ракета са нуклеарним главама на Куби, довела свет на ивицу Трећег светског рата. На тај начин Кенеди је описао управљање једном озбиљном, ванредном ситуацијом.<sup>12</sup> Кризни менаџмент је процес којим се организација штити од извесних надоласећих промена које прете њеном опстанку и виталним интересима. Свака криза има три основна заједничка елемента, а то су: 1) Претња по организацију; 2) Елемент изненађења и, 3) Кратак период одлучивања.<sup>13</sup> За разлику од управљања ризиком који подразумева процене потенцијалних претњи и проналажења најбољих решења да се опасности елиминишу или заобиђу, код управљања кризом организација се већ сусрела са датом претњом и мора имати одговор на све фазе њеног остварења, рачунајући и фазу опоравка. Кризни менаџмент као функција, односно делатности кризног менаџмента старији су од самог термина. Тако је управљање ванредним догађајима као формална одговорност владе САД настало са напорима да се одговори на растуће претње пожара у великим градовима у 19. веку. Касније, кризни менаџмент настаје и као организација, односно формирају се посебни органи, тела и агенције које се баве управљањем кризама. И данас су кризе за сваку организацију неизбежне, али су менаџери и у профитном и у непрофитном сектору, као и у државној управи, свесни да њихово трајање може бити знатно краће, а последице неупоредиво мање уколико је организација припремљена за кризу. Управо то и јесте задатак кризног менаџмента у ЕУ као нове гране корпоративног менаџмента. Речено је да постоје два типа криза: „Кризе којима ви управљате” и „кризе које управљају вама”. Проактивно планирање омогућава менаџерима да контролишу и реше кризу, а игнорисање могућности да до кризе дође, с друге стране, води ка томе да криза крене властитом инерцијом. Кризни менаџмент се може применити у скоро свакој области људске делатности, али се и данас најчешће повезује са међународним односима, политичким наукама и пословном сфером. За разлику од управљања ризицима (*risk management*), који укључује процену потенцијалних претњи и проналазак најбољих начина како би се избегле те претње, кризни менаџмент (*crisis management*) укључује суочавање са претњама пре, током и након што се оне догоде. Кризни менаџмент је дисциплина која се састоји од умећа и техника потребних за идентификацију, процену, разумевање и суочавање с тешким ситуацијама, посебно од тренутка њихове појаве па до тачке кад стартују процедуре за опоравак. Кризни менаџмент није јединствена професија, већ је теоријски концепт који у истраживачком смислу обухвата посебну групу догађаја (кризе) које имају одређене

<sup>12</sup> Желимир Кешетовић, *Кризни менаџмент*, Факултет безбедности, Београд, 2008, стр. 34.

<sup>13</sup> Душан Ристић, *Стратегијски менаџмент*, Нови Сад, Секот books, 2009, стр. 345.

заједничке законитости, али и велике међусобне разлике. Различите професије баве се монетарним кризама, војним тензијама, тероризмом, природним несрећама итд., и тешко да би експерти из ових струка ефикасно деловали у области за коју нису стручни. Међутим, на одређеној апстрактној равни они могу међусобно размењивати искуства. Израз „кризни менаџмент” није синоним за заштиту и спасавање, ни за обезбеђење од природних и других несрећа, ни за цивилну одбрану, ни за све то заједно. Он обухвата много ширу друштвену реалност која постоји као теоријски концепт у науци и истраживању, а не у реалном свету као систем, институција или центар за овладавање свим могућим кризним догађајима. Главне карактеристике које обележавају све кризе односе се на претње, тј. на кризе које настају када су кључне вредности попут живота, здравља, сигурности, интегритета, правде, богатства и слично угрожени. Што су природа и обим тог угрожавања већи, то је и сама криза дубља. Природне катастрофе увек изазивају дубок осећај кризе јер носе претњу смрћу, повредама, материјалним разарањима и сигурности људи. Финансијски скандал у великој корпорацији може изазвати кризу у друштву ако пољуља поверење у економски систем и угрози сигурност радних места.<sup>14</sup>

Поред тога кризе се често манифестују као опасност за езистенцију неке организације (профитне, непрофитне, државне), може имати процесни карактер, временска ограничења, у мањој или већој мери може бити и упарљива – на њу се може утицати. Иако кризе скоро никада не потичу од једног узрока, узроци криза су класификовани на жаришта, односно врсте кризе. Тако се разликују привредне кризе, кризе гране и кућне кризе. Узроци криза увек представљају оне факторе који директно доводе до њихове појаве. Они су свакако бројни и комплексни, па постоји и мноштво критеријума за њихово класификовање. На основу порекла промена могу се разврстати на ендогене и егзогене, где су ендогени унутрашњи док егзогени узроци потичу из спољног окружења предузећа. Корпоративне кризе су последица недовољне способности предузећа да се прилагоди околини. У тржишној привреди трећина кривице за банкротство јесу егзогени узроци, а две трећине ендогени. Процењује се да је тај однос у нашој привреди нешто другачији, односно да по једна половина кривице пада на обе стране. Криза привреде се огледа кроз негативну општу ситуацију у околини предузећа: то могу бити неповољне околности у привреди, али и у политици, праву и слично. Таква се ситуација може поистоветити са олујом на мору. Шта би онда било неопходно да би неки брод прошао кроз олујно невреме? Прво се претпоставља да треба да постоји чврст брод и мотивисана посада заједно са капетаном. На примеру предузећа чврст брод је здрава структура капитала,

---

<sup>14</sup> Želimir Kešetović, Ivan Toth, *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012, str. 42.

што значи довољна стопа самофинансирања, другим речима, да предузеће није у претераним дуговима. Потребно је, дакле, у предузећу имати примерену стопу властитог капитала у односу на укупни капитал, као и мотивисану посаду, односно компетентан менаџмент са стручним сарадницима и стручном подршком који знају, хоће и могу. Други узрок пословне кризе је криза гране. Симптоми кризе гране су засићење тржишта, промена жеља и потреба купаца односно потрошача. Овде се разликују успешна од неуспешних предузећа. Успешна су она која су на време истраживањем тржишта дошла до сазнања о промени потреба и жеља купаца. Уколико се не идентификује промена понашања купаца на време, значи да вођство предузећа не зна шта се догађа у његовој грани. Такво ће предузеће бити изненађено новонасталом ситуацијом, а оно ће кривца видети у конкуренцији и грани производње јер је њему кренуло лоше. Трећи и најважнији извор пословне кризе је кућна криза. Истраживања у Немачкој, Аустрији и Швајцарској показују да је у око 70% кризних случајева стварни извор и узрок кризе недовољно компетентан менаџмент предузећа. Кризе у кући јесу најопаснији узроци криза. Код оваквог типа криза најчешћа су два узрока: грешке руководства и недовољна снабдевеност сопственим капиталом, затим лош избор локације или правне форме предузећа, али и преширок или преузак производни програм, погрешно донесена одлука између алтернатива производити или купити, и унапређења недовољно квалификованог особља.<sup>15</sup> У случају наглог раста или смањења предузећа постојећа организациона структура такође може постати чинилац оптерећења предузећа и унутрашњи извор кризе. Криза може потећи и од руководства у случају борбе за власт или појава личних конфликта. Претерана бирократија свакако може угушити иновативне снаге или флексибилност предузећа.

## **5) ОСВРТ НА БЕЗБЕДНОСНЕ РИЗИКЕ НА ЗАПАДНОМ БАЛКАНУ**

За боље схватање изворишта геополитичке нестабилности неопходно је указати на неколико значајних историјских догађаја који су пресудно утицали на безбедност већине држава на простору Западног Балкана. У последњој деценији прошлог века дошло је до важних промена у међународним односима, толико великим да се може говорити о процесу формирања новог система односа у свету. У основи тих збивања су два кључна момента: прво – унутрашње друштвене промене у низу земаља, пре свега у бившем СССР-у и Источној Европи, довеле су до урушавања социјализма и нестанка блоковске поделе света; друго – значајан пораст

<sup>15</sup> James Argenti, *Corporate Planning and Corporate Collapse, Long Range Planning*, 1996, p. 12.

улоге фактора економског, технолошког и информатичког развоја, чиме је делом промењена улога класичних војнобезбедносних фактора у политици држава, а јачање међузависности довело је до кориговања појмова безбедности и суверенитета. Резултат тих промена јесте чињеница да се данас налазимо у периоду трансформације целокупног система савремених међународних односа, што укључује и редефинисање концепта националне и међународне безбедности. Промене у Источној Европи и бившем СССР-у извеле су на историјску сцену низ супротности и интереса који су у ранијем периоду били мање или више контролисани, попут међунационалних односа, граничних питања, положаја националних мањина и сл. У контексту такве стварности отпочели су процеси европских интеграција, у средишту којих је Европска унија, али и распад бивше Југославије и неких држава источног блока. Специфични услови настанка, пре свега балканских земаља још једном су показали да се нерешена питања прошлости морају једном решити, јер представљају стални извор нестабилности. Сви сукоби у прошлости имали су за циљ национално уједињење, али испреплетаност животног простора балканских народа и интереса великих сила нису омогућили задовољење националних аспирација. Највећи национални снови остали су недосањани и привремено склоњени у страну због интереса великих сила. Суштински проблем региона био је у томе што је његов мултинационални карактер био у супротности са амбицијама политичких елита које су желеле да створе националне државе.<sup>16</sup> Из тог разлога, у мултиетничким државама као што су Србија, Босна и Херцеговина, Македонија, стално постоји опасност од избијања етничких сукоба, што представља латентни узрок нестабилности Балкана. Једностраним проглашењем независности Косова и Метохије, као и признањем његове државности, пре свега од САД и земаља Западне Европе, овај простор је постао дуготрајни фактор регионалне нестабилности. Нема сумње да савремена криза на простору Западног Балкана има све карактеристике сложене међународне кризе, што се показало по ко зна који пут на свим досадашњим састанцима релевантних политичких представника народа приликом разматрања предлога промена Устава појединих држава. Још увек су присутне несугласице између Грчке и Турске у вези са деловима територије и акваторије за које обе стране сматрају да им по неком основу припадају. Истицање права на делове копна и мора кулминира после открића значајне количине нафте у Егејском подморју. Услед насталих и потенцијалних спорова затегнутост у односима између суседних држава понекад је достизала и критичну тачку, претећи да порасте у оружани сукоб. Захваљујући чињеници да су обе државе чланице НАТО – до њега није дошло. Економска криза којом је погођена Грчка и проистекли проблеми са

---

<sup>16</sup> Славољуб Шушић, Геополитички кошмар Балкана, ВИЗ, Београд, 2004, стр. 318.

опстанком еврозоне отварају нове могућности за конфликте и тешкоће у одржавању стабилне регионалне безбедности. Без обзира на уложене напоре, може се рећи да простор Западног Балкана још увек није економски, политички и безбедносно конституисан као хомоген регион. Новија историја говори да је Балкан безбедносно запуштен регион. Тиме се хоће рећи да ниједан од основних узрока за учестала међусобна сукобљавања и ратовања између локалних народа и држава, окупљених силом географије и историје на простору Балкана, није трајно отклоњен. У крајњем случају, то је последица међусобног деловања два битна чиниоца. С једне стране, чињеница да је модерна историја простора Западног Балкана текла под пресудним утицајем спољних сила, док су локални актери били углавном само учесници сукоба, али нису могли пресудно да утичу на њихов коначан исход. С друге стране, народе Западног Балкана углавном су само сустизале и то независно од њихове воље, последице великих историјских догађаја у Европи и свету. То је један од кључних разлога што они данас још увек решавају државне и националне проблеме заостале из два претходна века. Наравно да су велике силе себи давно присвојиле право да војно и политички интервенишу у зонама својих стратешких интереса. Потреба локалних актера за спољним гаранцијама безбедности и жеља великих сила да постигну стратегијске циљеве најчешће су се завршавали претварањем великих сила у војно-политичке тусторе неограниченог мандата. Како се већина држава на простору Западног Балкана још увек налази у фази постсоцијалистичке транзиције и опоравка након оружаних сукоба, јасно је да су још увек присутни безбедносни ризици. Утолико пре, јер на релативно малом простору живи десет народа и више етничких група са још увек присутним осећањем учињене „неправде“.

## **6) СПРЕМНОСТ МЕНАЏМЕНТА ДА ОДГОВОРИ НА КРИЗУ**

Менаџмент предузећа или европских компанија често је неспреман, а понекад и несвестан настанка кризе чему значајно доприноси чињеница да је окружење истовремено и комплексно и недовољно поуздано. У савременом свету препуном информација, менаџери тешко добијају довољно квалитетних информација за одлучивање. Да би што више смањили неспремност и неизвесност, често се користе статистичке оцене о могућим опасним и кризним догађајима. Тада се мора водити рачуна о догађајима који су мало вероватни, али који доносе кризе са великим последицама. Криза је искушење за менаџерске способности, јер у условима неспремности и привидне неочекиваности од менаџера захтева још брже доношење одлука него иначе, што представља стресну ситуацију. Зато је за успешно управљање кризом нужно потребно да менаџери буду свесни да их поштују при обликовању одговарајућих програма управљања, пре свега при изградњи

система за лакше откривање и кризно планирање. Перцепција кризе праћена је високим степеном несигурности о природи и потенцијалним последицама претње. Таква несигурност отежава трагање за решењима, односно одговором на питање – шта се може учинити и шта ће се догодити ако изаберемо одређену опцију?

## **7) УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА КАО БЕЗБЕДОНОСНИ АСПЕКТ ПОСЛОВАЊА КОРПОРАЦИЈА**

Пројекат пословања се анализира и припрема у садашњости, а одлуке о њиховој реализацији могу се доносити такође у исто време, али конкретна реализација пословања данашњих корпорација се обавља у будућности. По реализацији одређеног пословног подухвата могу се очекивати и планирати резултати. Та будућност је неизвесна и непозната, па су и очекивани резултати пословања неизвесни, односно ризични. Управљање ризиком у корпорацијама је један свеобухватни приступ идентификацији ризика и управљања ризиком у свим аспектима пословања. С обзиром на то да се сваки ризик мења што се тиче његовог утицаја и ургентности, корпорације би морале одговарајуће да реагују како би се осигурале да се свака штета ограничи и да се испитају све могућности за настанак ризика кроз праћење „рупа“ на тржишту које носи нове ризике. Наиме, главна карактеристика успешног пословања корпорације је њена могућност да предвиди глобалне ризике и да се са њима носи боље од других сличних организација.<sup>17</sup> При овом сценарију где су улози веома високи, улога коју има „менаџер ризика“ или „кризни менаџер“ постаје још важнија. Фокус на објективност и професионализам креирао је нови имиџ менаџера, који је данас прихваћен као особа која се бави веома важном делатношћу која заиста има велики утицај и доводи до промена. Ризик у постмодерном пословном амбијенту укључује неизвесност и вероватноћу да ће се догодити нешто непредвиђено и обично нешто што не желимо и што нисмо планирали. Сваки пословни подухват је ризикантан.

У пословању савремених корпорација има пуно питања која брину већину интересних група, а међу њима мало оних коју су апсолутно предвидљиви и који се могу планирати и контролисати до извесне мере, као што су: очекивани обим производње, режијски трошкови, набавна цена репроматеријала и опреме и др. Остале варијабле пословања корпорација су непредвидљиве и веома се тешко могу контролисати. Ти непредвиђени ризици су догађања на тржишту, односно у ближем и даљем економском

---

<sup>17</sup> Јелена Авакумовић, *Управљање ризиком у пословању савремених пословних система*, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд, стр. 92.

окружењу, на која власници бизниса не могу имати никакав утицај, а можда и увид. То су ризици који могу настати, због промене у укусима и трендовима на тржишту, активности које предузимају конкуренти, промене у монетарној сфери (инфлација, дефлација, девалвација, ревалвација и др.), промене у кредитној политици (експанзија или рестрикција кредита за набавку репроматеријала и опреме, и куповина робе на кредит), промене у локалној самоуправи (затварање неке фабрике чији су радници купци робе које производи компанија), и сл.<sup>18</sup> Пословање данашњих корпорација постало је веома сложено и одговорно, и његова реализација има много ризика које њихови власници успевају да савладају, или њихов негативан утицај смање на што мању меру штете. Напор и борба да се ризици смање и елеминишу, да се победи и остваре постављени циљеви су идеје водиле пословања таквих компанија. Актуелну безбедносну ситуацију, а посебно безбедносно окружење постмодерних пословних система, карактерише постојање значајног броја чиниоца и комплексност њихових односа.<sup>19</sup> Ризици који су активни у оваквом окружењу, под утицајем функције заштите или напретком технике и технологије, често еволуирају у до сада непознате облике потенцијалног угрожавања компанијских интереса. Циљ управљања ризиком је да се обезбеди да неизвесност који ризик са собом носи не доведе до ситуације која би одступала од дефинисаних пословних циљева. Већина аутора се слаже у оцени да је ризик могућност или мера вероватноће настанка догађаја који може имати последице на животе људи, имовину и пословање компанија и организација. Под ризиком се подразумева свака могућност у конкретном систему која са одређеном вероватноћом може да изазове неочекивану промену квалитета, односно промену или губитак система. Насупрот укоренењем мишљењу да је ризик искључиво негативна појава, тј. делатност са негативном конотацијом, ефекти ризика могу имати позитивне и негативне ефекте. Генерално се последице односе на могуће шансе и прилике или, с друге стране, претње и опасности по лица, имовину и пословање компаније.<sup>20</sup> Организација има обавезу да преузме потребне мере и радње у циљу адекватног управљања ризицима у смислу превентивног деловања, неутрализације ризика, смањења негативних ефеката ризика, трансфера и прихватања ризика у зависности од његовог појавног облика, времена трајања и интензитета испољавања. Основна улога менаџмента ризика је да обезбеди несметани континуитет пословног

<sup>18</sup> Ibid., стр. 93.

<sup>19</sup> Слободан Нешковић, *Постмодерно друштво*, у: *Социологија – основне категорије и постмодерно друштво*, Београд: ВПШСС Чачак, 2010, стр. 202.

<sup>20</sup> Зоран Кековић et al., *Процена ризика у заштити лица, имовине, и пословања*, Центар за анализу ризика и управљање кризама, Београд, 2011, стр. 25.



система у случаја испољавања негативних ефеката појединих ризика. Конкретно, задатак функције је да предупреди, спречи, смањи или прихвати ризик на начин који неће нарушити пословне процесе у компанији, уз поштовање општих принципа економске исплативости.

Својим специфичностима и различитим начином деловања, идентификујемо пет врста могућих ризика, и то: чист ризик (осигурљив или не, и не искључиво екстерног карактера у односу на моралне опасности), тржишни ризик (разлике у цени робе, различити валутни курсеви, повраћај уложеног), уобичајни ризик (вероватноћа уобичајног, стопа опоравка, изложеност уобичајном), оперативни ризик (грешке запослених, преваре, пад информационог система), ризик ликвидности (ризик нерасполагања довољном количином средстава неопходних за сервисирање текућих финансијских обавеза без утицаја на повећање цена; може да се трансформише у уобичајни ризик).<sup>21</sup> Деловањем различитих врста ризика су погођени сви, како грађани, тако и организације. Из аспекта профитабилних организација, поред основних начела управљања ризиком, истиче се и потреба да се унапред дефинише одговорност за идентификовани ризик. Ово је посебно важно имајући у виду економски утицај могућег губитка, као и потребу да се таква, евентуална издавања и дефинишу у буџету компаније за наредни период. Са сигурношћу се може рећи да је управљање ризицима релативно нова пословна категорија ЕУ предузећа, успостављена унутар организационе целине великих корпорација. У почецима свог деловања делатност службе за управљање ризицима се умногоме разликовала од деловања савремене функције, превасходно имајући у виду облик и врсту актуелних ризика. У време настанка управљања ризицима па до данас, много тога се променило у испољавању и деловању самих ризика, као и у начину третмана ризика са посебним акцентом на разноликост алата и опција које су данас доступне. Почетни облици деловања функције управљања ризицима базирани су се на покушајима да се поједини ризици предупреду превасходно њиховим трансфером на осигуравајуће компаније.<sup>22</sup> Из тог разлога је и почетно поистовећивање управљања ризицима са осигурањем од губитака било донекле оправдано. Након Другог светског рата, велике компаније у Европи са диверзификованим портфолиом и имовином у физичком облику почеле су да развијају самоосигурање против ризика које су покривали подједнако ефикасно као и осигурање за многе мање ризике. Може се закључити да управљање ризиком настаје као резултат финансијске анализе трошкова, који су у директној вези са опасностима које пословање носи са

---

<sup>21</sup> Ibid., стр. 41.

<sup>22</sup> Јелена Авакумовић, *Управљање ризиком у пословању савремених пословних система*, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд, 2013, стр. 92.

собом и њиховим последицама, с једне стране, и висине трошкова његове неутрализације или трансфера. Прави развој функција управљања ризицима остварује након анализа исплативости трошкова осигурања, када почиње самостално да развија сопствене капацитете за управљање ризицима који су истовремено функционални и економски оправдани.<sup>23</sup>

Спречавање инцидената била је једна од основних активности новоосноване функције управљања ризиком. Посебно са развојем саобраћаја и невероватним убрзавањем протока људи, робе и информација на релативно једноставан и јефтин начин долази до усложњавања свих пословних процеса и стварања нових ризика по пословање компанија. Пословање је тада ушло у специфичну фазу деловања коју су карактерисали изузетно ризични услови, те се стога као неопходност јавила потреба за успостављањем и формалне функције управљања ризиком (1987. године успостављена је прва функција управљања ризиком у банци од стране финансијске институције МериЛ Линч (*Merrill Lynch*), а од тог периода, па до данас, функција бележи стални раст). Успостављање функције управљање ризиком подразумевало је и формирање позиције „ризик менаџера”. Имајући у виду да се не ради о традиционалној, тиме и општепознатој пословној делатности, компаније су се у почетку суочавале са проблемом изналажења одговарајућих кадрова и каснијег формалног образовања запослених из ове области.

Постојање великог броја ризика, као и њихова разноликост, на својеврстан начин обележила је савремено пословање. Како је у претходном делу рада објашњено, процес који је довео до сложених услова пословања ЕУ компанија и предузећа чини уједно да се делатност управљања ризиком промовише као незаобилазна функција у савременим условима пословања. Тежња руководства ЕУ компаније да спречи неконтролисане и непредвидљиве корпоративне услове и околности, базира се и на чињеници да ризици са неутралним или чак позитивним ефектима могу у корелацији са другим ризицима или под дејством специфичних фактора еволуирати у ризике са негативним последицама, какви су губици усмерени против лица, имовине и пословања компаније.<sup>24</sup> Утицај који ризици остварују на све сфере друштва (не само на корпоративно окружење), отуд добија све више на значају.

## **8) ИЗВОРИ**

Argenti, James, *Corporate Planning and Corporate Collapse*, Long Range Planning, 1996.  
Авакумовић, Јелена, *Управљање ризиком у пословању савремених пословних система*, Факултет за пословно индустријски менаџмент, Београд, 2013.

<sup>23</sup> Ibid., стр. 95.

<sup>24</sup> Зоран Кековић et al., op. cit., стр. 41.

- Драгишић, Зоран, *Безбедносни менаџмент*, Факултет за безбедност, Београд, 2006.
- Драгишић, Зоран, Радојевић, Кристина, *Безбедносни менаџмент*, Факултет за безбедност, 2014.
- Ђукић, Станимир, *Безбедносни менаџмент*, Факултет за безбедност, Београд, 2007.
- Гађиновић, Радослав, *Управљање кризама*, Национални интерес, број 1/2011.
- Југо, Дамир, *Менаџмент кризног комуницирања*, Школска књига, Загреб, 2017.
- Кековић, Зоран и др., *Процена ризика у заштити лица, имовине, и пословања*, Центар за анализу ризика и управљање кризама, Београд, 2011.
- Кековић, Зоран, *Интегрална безбедност и пословно-безбедносни менаџмент*, *Зборник радова факултета цивилне одбране*, Београд, 2003.
- Кековић, Зоран, *Кризни менаџмент и превенција кризе*, *Кризе и кризни менаџмент као процес*, Београд, 2006.
- Кешетовић, Желимир, *Кризни менаџмент*, Факултет безбедности, Београд, 2008.
- Kešetović, Želimir, Toth, Ivan, *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.
- Milašinović, Srđan, Kešetović, Želimir, *Crisis and Crisis Management – a Contribution to a Conceptual & Terminological Delimitation*, Megatrend Review, 2008.
- Нешковић, Слободан, *Постмодерно друштво, у: Социологија – основне категорије и постмодерно друштво*, Београд: ВПШСС Чачак, 2010.
- Ристић, Душан, *Стратегијски менаџмент*, Нови Сад: Секот books, 2009.
- Шушић, Славољуб, *Геополитички кошмар Балкана*, ВИЗ, Београд, 2004.
- Вујић, Добрила, *Менаџмент људских ресурса и квалитет: људи – кључ квалитета и успеха*, Центар за примењену психологију, Београд, 2000.

## 9) ЗНАЧАЈ ЗА РЕПУБЛИКУ СРБИЈУ

Сазнања о корпоративном безбедносном менаџменту, односно о корпоративној безбедности уопште унутар организационе структуре великих пословних система ЕУ, доприноси остварењу компанијских интереса не само на ужем европском подручју већ и на простору Западног Балкана кроз делатност заштите лица, имовине и пословања предузећа и компанија. Корпоративни безбедносни менаџмент делује унутар система националне безбедности, а има за циљ не само заштиту компанија и предузећа од евентуалних ризика, већ и обезбеђење локалних заједница и друштва уопште. Такође, посредним утицајем на повећање економске безбедности корпоративни безбедносни менаџмент утиче превентивно и

на остваривање друштвено-политичке, а тиме и безбедносне стабилности унутар државе. С друге стране, имајући у виду власничко-организациону структуру, корпоративна безбедности и корпоративни безбедносни менаџмент припадају сегменту приватне безбедности. На тај начин, ова функција нормативно је препозната и прихваћена у ЕУ као део целокупног система безбедности. Уколико се друштвена одговорност компаније посматра кроз призму делатности функције корпоративне безбедности, намеће се закључак да је повећање степена безбедности економских субјеката у целини допринос свеукупном нивоу безбедности друштва. Делокруг савремене функције корпоративне безбедности у односу на њене почетке умногоме се разликује. Заступљеност сектора корпоративне безбедности унутар организационе структуре великих пословних система у ЕУ, њен делокруг који се прожима кроз готово све сегменте компанијског пословања, расположивост великог броја алата и метода борбе против савремених безбедносних изазова, претњи и ризика, карактерише савремену функцију корпоративне безбедности. У тежњи да се корпоративни безбедносни менаџмент адекватно и јасније сагледа, као и његово место и улога у савременим безбедносним и пословним односима, у раду су пружена и адекватна објашњења у вези кризног менаџмента, тј. управљања кризама као фактору регулације евентуалних безбедносних ризика за компаније које послују на простору Републике Србије.

#### **CORPORATE SECURITY MANAGEMENT AND CRISIS MANAGEMENT IN THE WESTERN BALKANS**

*Summary:* In the European Union (EU), the need to establish a crisis management system has been discussed for a long time. Within the framework of the Common Foreign and Security Policy of the EU (CFSP), crisis management mechanisms are foreseen, thanks to which the EU has the capacity to confront security risks and threats. This is visible through the security management of the EU's civilian and military missions and operations in the world. On the other hand, there is also the so-called corporate security aspects where the managerial function is realized on a micro level in European companies and other corporate organizations. This paper is dedicated to the analysis of corporate security and corporate security management. In the postmodern period, there is a growing trend of various security threats and challenges that take on malignant formats with unpredictable consequences. In combination with traditional threats, new forms threaten to seriously threaten the interests of corporate organizations. Therefore, it was necessary to establish a system of corporate security and security management in order to prevent potential dangers. Corporate security management includes the issue of crisis management, the causes of which are often natural phenomena in addition to humans. In the area of the Western Balkans, which is otherwise

politically and economically dangerous, the application of corporate security management and crisis management has a special importance because they eliminate potential security risks for the normal development of business activities of corporations.

*Keywords:* Corporate security management, crisis management, corporations, companies, Western Balkans.