

ФУНКЦИОНИСАЊЕ КОРПОРАЦИЈА У КРИЗНИМ И ВАНРЕДНИМ СИТУАЦИЈАМА

Станимир Ђукић
Универзитет „Унион – Никола Тесла“,
Факултет за дипломатију и безбедност

Сврха корпоративне безбедности је заштита корпорације од различитих спољних и унутрашњих угрожавајућих деловања, чиме се успоставља основа за доношење адекватних управљачких одлука на нивоу менаџмента компаније.

У раду су дефинисани појмови кризе и кризне ситуације, најчешће карактеристике заједничке за све кризе, ванредна (хитна) ситуација, која се за разлику од кризе, углавном решава рутинским оперативним процедурама у оквиру постојећих капацитета организације, односно корпорације. Осим тога, у раду се разматра и превенција безбедносних инцидената, као и припремање и функционисање корпорације у кризним и ванредним ситуацијама.

Кључне речи: *корпоративна безбедност, криза, ванредна (хитна) ситуација, кризна ситуација, кризни менаџмент, корпорација, ванредно стање, безбедносни инцидент (удес)*

Увод

Менаџмент корпоративне безбедности у корпорацијама, све више је посвећен безбедносним појавама и догађајима, односно безбедности као услову развоја и просперитета. С тим у вези, можемо рећи да у свакој корпорацији нису исти (идентични) безбедносни изазови, ризици и претње, као и они којима је изложена држава као организација, који се углавном разликују од изазова, ризика и претњи којима су изложени привредни субјекти или друга предузећа. Такви различити безбедносни изазови, ризици и претње којима је изложена корпорација/компанија или нека друга организација-предузеће, у великој мери утичу на менаџмент корпоративне безбедности ради доношења одлука везаних за безбедност (Ђукић, С., 2016:11).

Осим тога, корпорације и привредни субјекти данас посвећују све већи значај менаџменту корпоративне безбедности, односно кризном менаџменту, а посебна пажња је усмерена на управљање кризама и ванредним ситуацијама, сматрајући то и као своју веома важну функцију и као део своје корпорације.

У пракси је често веома тешко, ако не и немогуће, разграничити ванредну ситуацију, кризу и катастрофу. Када се догоди неки безбедносни инцидент великих размера или удес, он поставља различите захтеве за поједине агенције, односно

менаџмент или менаџмент корпоративне безбедности, у појединим временским интервалима.¹ Оно што ће један менаџмент или менаџмент корпоративне безбедности дефинисати као катастрофу, за другу ће бити текућа криза или ванредна ситуација.

Кризне ситуације и карактеристике кризе

С обзиром на то да је феномен криза побудио пажњу већег броја истраживача из различитих научних дисциплина и области (економије, историје, политике, медицине, екологије, психологије итд), то се често и појам кризе, поред извесних општих карактеристика (ситуације која је достигла критичну тачку и налази се на прекретници ка бољем или горем), често користи у сасвим специфичним значењима карактеристичним за различита истраживачка поља. Тако психологија говори о кризи личности, медицина о кризи као о врхунцу тешке болести (или кризи у систему здравства у земљи), а екологија мисли на критичну угроженост животне средине. Чак и у оквиру исте науке, на пример економије, постоје различитости у употреби појма па тако макроекономија говори о кризи као заокрету конјуктурног циклуса који је текао регуларно, а микроэкономија о кризи као стању угрожености предузећа, односно појединачног привредног субјекта (Кешетовић, Ж., 2008:15).

Савремену дефиницију кризе даје Пол Харт (Paul 't Hart) наводећи да је она „непријатан догађај, који представља изазов за доносиоце одлука, искушава их да поступају у условима угрожавања, временске стиске и неспремности“. Криза је „озбиљна претња основним структурама или фундаменталним вредностима и нормама социјалног система која, у условима временског притиска и веома несигурних околности, захтева доношење критичних одлука“. Ова дефиниција има две битне карактеристике. Као њена значајна предност наводи се да се може применити на све врсте поремећаја (еколошке претње, сломове информационо-комуникационих система, економске кризе, конфликте унутар држава, затворске побуне, регионалне ратове, експлозије фабрика и природне катастрофе). Сама ова карактеристика условљава мултидисциплинарни приступ у разумевању криза. Друго, ова дефиниција усмерава нашу пажњу на доношење одлука – кризе се посматрају као прилика за доношење критичних одлука (Кешетовић, Ж., 2008:16).

Карактеристике кризе

Свакодневно управљање активностима неке организације, односно пословањем предузећа, како наводи Желимир Кешетовић, разликује се од управљања пословањем у условима кризе. Да би менаџери што боље управљали својим организацијама и предузећима, чак и у условима кризе, морају познавати главне карактеристике кризе. Њих све није могуће навести, будући да се кризе међу собом разликују по садржини, трајању, последицама и осталим карактеристикама.

¹ Ж. Кешетовић, *Кризни менаџмент*, Факултет безбедности, Београд, 2008, стр. 29.

У литератури се најчешће као три карактеристике заједничке за све кризе наводе:

- Претња
- Хитност (временски притисак)
- Несигурност

Уз ове карактеристике често се додаје као четврта основна карактеристика недовољност, односно неадекватност ресурса неопходних за одговор на кризу.²

Ванредне (хитне) ситуације

Законом о ванредним ситуацијама уређују се деловање, проглашавање и управљање ванредним ситуацијама; систем заштите и спасавања људи, материјалних и културних добара и животне средине од елементарних непогода, техничко-технолошких несрећа – удеса и катастрофа, последица тероризма, ратних и других већих несрећа; надлежности државних органа, аутономних покрајина, јединица локалне самоуправе и учешће полиције и Војске Србије у заштити и спасавању; права и дужности грађана, привредних друштава, других правних лица и предузетника у вези са ванредним ситуацијама; организација и делатност цивилне заштите на заштити, спасавању и отклањању последица елементарних непогода и других несрећа; финансирање; инспекцијски надзор; међународна сарадња и друга питања од значаја за организовање и функционисање система заштите и спасавања („Службени гласник Републике Србије“, број 92/2011). Република Србија обезбеђује изградњу јединственог система заштите и спасавања у складу са овим законом и другим прописима, као и програмима, плановима и другим документима који се одnose на заштиту и спасавање и цивилну заштиту.

У Закону о ванредним ситуацијама, *ванредна ситуација* је „стање када су ризици и претње или последице катастрофа, ванредних догађаја и других опасности по становништво, животну средину и материјална добра таквог обима и интензитета да њихов настанак или последице није могуће спречити или отклонити редовним деловањем надлежних органа и служби, због чега је за њихово ублажавање и отклањање неопходно употребити посебне мере, снаге и средства уз појачан режим рада“. У истом закону се наводи да је „систем заштите и спасавања део система националне безбедности и интегрисани облик управљања и организовања субјеката система заштите и спасавања на спровођењу превентивних и оперативних мера и извршавању задатака заштите и спасавања људи и добара од последица елементарних непогода и других несрећа, укључујући и мере опоравка од тих последица“. Такође, у закону се наводи да је *ванредни догађај* „несрећа изазвана елементарном непогодом и другим несрећама, која може да угрози здравље и животе људи и животну средину; а чије последице је могуће спречити или отклонити редовним деловањем надлежних органа и служби“.

Национална стратегија заштите и спасавања је документ којим се дефинишу и утврђују национални механизми за координацију и програмске смернице за смањење ризика, заштиту и отклањање последица од елементарних непогода и других несрећа.

² Ж. Кешетовић, *нав. дело*, стр. 19.

Управљање ванредним ситуацијама представља усмеравање субјеката заштите и спасавања у извршавању њихових обавеза и задатака.

Ванредна ситуација проглашава се одмах по сазнању за непосредну опасност од њеног наступања. Ванредна ситуација може бити проглашена и пошто је наступила, ако се непосредна опасност од наступања није могла предвидети или ако због других околности није могла бити проглашена одмах после сазнања за непосредну опасност од њеног наступања. Ванредна ситуација се укида престанком опасности, односно престанком потребе за спровођењем мера заштите и спасавања од елементарних непогода и других несрећа. Ванредна ситуација може да се прогласи за општину, град или град Београд, и за део или целу територију Републике Србије.

За координацију и руковођење заштитом и спасавањем у ванредним ситуацијама у складу са овим законом и другим прописима, као *оперативно-стручна тела* образују се штабови за ванредне ситуације.

Чланом 16. Закона о ванредним ситуацијама предвиђено је да привредна друштва и друга правна лица на територији Републике Србије планирају и обезбеђују средства за организовање, опремање, оспособљавање и обучавање јединица цивилне заштите које она образују, за организовање и припремање личне, узајамне и колективне заштите као и за спровођење мера и задатака цивилне заштите својих запослених, материјалних и других добара. Такође, привредна друштва и друга правна лица из области здравства, васпитно-образовне делатности, социјалне заштите и других делатности која у оквиру свог делокруга имају заштиту већег броја људи, дужна су да планирају, организују и спроводе мере и задатке цивилне заштите и за лица која су корисници њихових услуга у складу са законом, општим актима и планом заштите и спасавања у ванредним ситуацијама јединице локалне самоуправе на чијој су територији. За припрему привредних друштава и других правних лица за заштиту и спасавање од елементарних непогода и других несрећа одговоран је руководиоца привредног друштва, односно руководиоца другог правног лица.

Превенција безбедносних инцидената

У стручној литератури, како наводи Драган Триван, „под безбедносним инцидентом или удесом подразумева сваки непредвиђен догађај или случај који може да изазове знатно оштећење имовине, односно повреду или смрт лица и/или да проузрокује директне или индиректне губитке у приходима и профиту корпорације“.³ У службеним документима Европске уније, како даље наводи Триван, „за удес се користи термин „велики инцидент“ (*major accident*), под чиме подразумевају штетне емисије великих размера, као и пожари или експлозије који су исход неконтролисаног развоја догађаја у одређеном систему, а који за последицу имају озбиљну опасност по људско здравље и/или околину, одмах или са одложеним дејством, унутар или изван граница посматраног система и који укључују једну или више опасних ситуација“.⁴

³ Према: Harms-Ringdahl Lars, *Safety Analysis: Principles and Practice in Occupational Safety*, Taylor & Francis Inc., New York, 2001, p. 12.

⁴ Опширније: "Control of Major Accident Hazards Involving Dangerous Substances", *Council Directive 96/82/EC*, Council of the European Union, Brussels 1996.

У овом контексту извесни аутори користе и појам „несрећа“, под којим се подразумева догађај који је проузрокован изненадним деловањем природних сила, техничко-технолошких или других фактора, а који угрожава здравље и живот људи, односно проузрокује штету на имовини корпорације и угрожава њено природно окружење. Несрећом великих размера, по овој дефиницији, сматра се догађај који својим могућим развојем може попримити облик катастрофе. Велике несреће су узроковане неконтролисаним развојем догађаја и несрећа попут ослобађања штетних материја у већем обиму, ватре или експлозије у постројењима у којима се опасне материје производе, складиште или се њима рукује, а чија емисија може имати директне или индиректне последице по живот и здравље људи и животну средину (Триван, Д., 2012:54).

Када је у питању однос корпорација према могућим кризама, помиње се пет нивоа (степенa) њихове припремљености:

1) компаније склоне кризи (немају систем раног упозоравања, планови за ограничавање штете ретко постоје пре него што се криза деси, а системи за опоравак нису још успостављени);

2) организације које зазиру од криза (често имају програме за различите врсте катастрофа, али не и за друге врсте криза, пре свега за спољашње економске ударе или информационе нападе);

3) корпорације прилагођене на кризу (имају разрађене планове и процедуре за ограничен број поремећаја као што су проблеми са функционисањем рачунара, озбиљне грешке оператера или већи безбедносни пропусти, али и даље не схватају комплексне односе који доприносе настанку криза);

4) кризно ојачане компаније (не представљају напредак у смислу типова кризе које идентификују и на плану спровођења превентивних акција, али имају побољшано управљање фазама кризе због успостављања проактивног кризног менаџмента);

5) корпорације припремљене на кризу (имају разрађена правила и процедуре за које експлицитно узимају у обзир све критичне системе који узрокују и спречавају веће кризе, као и виши степен свести о постојећој организационој култури и њеном позитивном или негативном утицају на кризни менаџмент).⁵

Припремање и функционисање корпорација у кризним и ванредним ситуацијама

По неким ауторима, посебно према Желимиру Кешетовићу и Зорану Кековићу, ванредна (хитна) ситуација (*emergency*) и даље није кризна, мада пред традиционалне структуре поставља ванредне захтеве. Реч је о томе да институционалне компоненте система предвиђеног за борбу против криза могу да одговоре на ове ванредне захтеве помоћу већ устаљених механизма. То су сасвим разумљиве оперативне ситуације које, уколико им се дозволи да се развију, могу као резултат имати озбиљну деградацију капацитета и губитак ресурса и/или људских живота. У оваквим ситуаци-

⁵ Ж. Кешетовић, З. Кековић, *Систем кризног менаџмента*, Факултет за безбедност и заштиту, Бања Лука, 2008, стр. 31.

јама службе за ванредне ситуације (полиција, ватрогасци, хитна помоћ и друго) у стању су да одговоре традиционалним средствима. Приликом оваквих догађаја друге компоненте система нису узнемирене у већој мери. Кључни елементи за разликовање ових појава јесу јасноћа природе, карактера и димензија догађаја који постоје приликом ванредне ситуације, али не и приликом кризе. За разлику од кризе, ванредна ситуација се углавном решава рутинским оперативним процедурама у оквиру постојећих капацитета организације, односно заједнице. По овим ауторима, ванредна ситуација је шири појам од појма „криза“, јер је свака криза уједно и одређена ванредна ситуација, док свака ванредна ситуација не мора да буде криза. Оно што је за неку друштвену групу или географску заједницу само ванредна ситуација (велики пожар, тешка саобраћајна несрећа) за непосредне актере може бити велика криза или катастрофа. Такође, поменути аутори истичу да треба разликовати ванредну ситуацију од ванредног стања, под којим се подразумева одлука највише извршне власти којом се суспендује нормално функционисање владе и државне управе, а грађани упозоравају да измене свој уобичајени начин живота или понашање како би заштитили животе и имовину, док владине службе добијају налог да делују према плановима за ванредне ситуације, при чему се одређене слободе и права грађана могу ограничити. Узроци за увођење ванредног стања обично су природне катастрофе, масовни грађански нeredи или објава, односно почетак рата, у ком случају се користи и израз „ратно стање“ (Триван, Д., 2012:55).

Приступи ситуацијама којима се угрожавају корпорације могу бити различити, а према неким ауторима, постоји неколико најчешћих:⁶

- прихватање ризика којим се занемарује могућност да се догоди нешто изван планираног, тј. да дође до настанка ванредне ситуације;
- ретроактивно поступање, што укључује покушаје смањења последица након настанка ванредне ситуације (управљање губицима);
- интерактивно поступање, када се у свакој фази пословног циклуса предузимају мере да до ванредне ситуације не дође;
- планско поступање, које захтева предвиђање могућности избијања кризе, а затим усвајање оних активности којима се на најбољи начин контролишу ризици и спречава ескалација неповољних догађаја.

С тим у вези, менаџери за корпоративну безбедност у корпорацијама су у обавези, како наводи Драган Триван, „да добро чују, уоче и схвате сигнале предстојеће кризе и ванредне ситуације. Међутим, постоје бројни проблеми који их спречавају да чују и прихвате таква упозорења. Они су, наиме, свакодневно бомбардовани мноштвом информација и савета, амбивалентних и контрадикторних сигнала. Упозоравајуће сигнале потребно је издвојити из мноштва наизглед минорних и безначајних индиција. Такође, пут информација до менаџера за корпоративну безбедност често је замршен. На путу који лоше вести прелазе да би стигле до највиших руководилаца постоје бројне и озбиљне препреке, нарочито у бирократској организацији, где нико не жели да непотребно узбуни свог претпостављеног, или да понесе епитет онога који наговештава невоље. Стога постоји опасност да топ-менаџери постану жртве „ћутања“ као комуникационог обрасца у корпорацији. Посебно је

⁶ Видети: Д. Триван, *Корпоративна безбедност*, Досије студио, Београд, 2012, стр. 55.

опасна тенденција да се проблем у настајању не схвати довољно озбиљно“. Тако је руководство корпорације Intel 1994. године, потценило неисправност која се појавила на чипу Pentium-a, а на који је менаџменту компаније указао један професор информатике. Уследила је размена информација међу експертима, која је прерасла у лавину порука, а читава афера је доспела у медије. Последица је био гнев клијената изазван не само грешком на чипу, већ и игнорисањем проблема од стране Intel-a.⁷

Превелика самоувереност је, како наводи Триван, такође „опасна за успешне корпорације јер подстиче самозадовољство и буди осећај нерањивости, што заслепљује менаџере који не уочавају знаке долазеће опасности и ванредне ситуације“. О томе сведочи случај из аутомобилске индустрије спочетка осамдесетих година XX века. Наиме, тада су објављени резултати истраживања о мишљењима купаца у погледу квалитета возила различитих светских произвођача аутомобила. Према тим резултатима, јапанска возила су заузела водећа места на ранг-листи, а америчка корпорација General Motors нашла се на њеном зачелју. Подаци из других извора такође су указивали на проблеме са квалитетом возила General Motors-a. Руководство највећег произвођача аутомобила на свету занемарило је ова упозорења, што је резултирало тиме да више никад није надокнађен губитак удела на светском тржишту.⁸

Кризни менаџмент и његове специфичности

Можемо рећи да се порекло термина *кризни менаџмент* налази у политичкој сфери. Наиме, тврди се да је амерички председник Џ. Ф. Кенеди први 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 (Кешетовић, Ж., 2008:73).

Пошто је у условима биполарне равнотеже и хладног рата СССР почео да губи трку у наоружању са САД, тако да је територија САД била изван домаћаја совјетских нуклеарних ракета, док су САД могле да погоде било који циљ у СССР-у, совјетски премијер Никита Хрушчов је у лето 1962. дошао на идеју о распоређивању ракета средњег домета на Куби. Кубански премијер Фидел Кастро прихватио је ову понуду плашећи се инвазије на Кубу од стране САД. У лето 1962. године, Совјети су тајно почели инсталацију постројења потребних за лансирање ракета на Куби. Криза је за САД почела 15. октобра када су се ова постројења видела на обавештајним фотографијама. Председник Џон Ф. Кенеди је окупио групу од својих 12 најзначајнијих саветника да би размотрио начин решавања ове кризе. Определио се за поморску блокаду Кубе и јавно обелоданио постојање кризе 22. октобра уз изјаву да ће се свака ракета лансирана са Кубе на САД сматрати нападом СССР-а и

⁷ Детаљније: Grove S. Andrew, *Only the Paranoid Survive*, Currency Doubleday, New York, 1996, стр. 3-4.

⁸ Према: Sorkin A. Ross, "A Bridge Loan: U. S. Should Guide G. M. in a Chapter 11", *New York Times*, 17 November 2008.

захтев да Совјети одмах у потпуности уклоне офанзивно оружје са Кубе. Уследиле су свеобухватне ратне припреме након чега је Хрушчов изразио спремност за уклањање ракета у замену за америчко уклањање пројектила из Турске. САД су то прихватиле уз услов да се то јавно не објављује како би се решење представило као америчка победа. Споразум је постигнут 28. октобра и свет је спасен катастрофе.

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 XIX веку. Касније, кризни менаџмент настаје и као организација, односно формирају се посебни органи, тела и агенције које се баве управљањем кризама.⁹

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 као новог поља менаџмента. Речено је да постоје два типа криза „оне којима ви управљате и оне 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. Поред тога, данас је у свету кризни менаџмент, и као функција и као организација, препознат у великим компанијама, али и у непрофитном сектору у најразличитијим областима од енергетике и туризма до спорта и образовања. Тако су, на пример, бројне школе и факултети сачинили приручнике за понашање у кризним ситуацијама као што су пожари, непожељни посетиоци, најаве о подметнутим бомбама, насиље, смрт студента и т. сл. С друге стране, неспремност и неадекватно реаговање у случају криза имају озбиљне последице (Кешетовић, Ж., 2008:74).

Кризни менаџмент је врста апликативног (примењеног) менаџмента, као уосталом и менаџмент уопште, не представља неку егзактну науку, већ пре праксу руковођену теоријом. Постоје бројне дефиниције кризног менаџмента. Тако га Ђилоти и Роналд одређују као способност организације да поступа брзо, ефикасно и ефективно у могућим операцијама које имају за циљ смањивање претњи људском здрављу и безбедности, умањењу штете на јавној или имовини корпорације и смањењу негативног утицаја на наставак нормалног пословања или других операција. Сличне концептуалне приступе предложили су и други истраживачи изједначајући кризни менаџмент са поступањем у непредвиђеним ситуацијама (контингентним операцијама). Иако овакви приступи изгледају задовољавајући када је криза идентификована, они могу бити неефективни пошто не узимају у обзир многе друге важне аспекте интегрисаног плана за управљање кризама. Кризни менаџмент се може одредити као скуп функција или процеса који имају за циљ да идентификују, изуче и предвиде могуће кризне ситуације и успоставе посебне начине који ће организацији омогућити да спречи кризу или да се са њом избори и да је превазиђе уз мини-

⁹ Ж. Кешетовић, *нав. дело*, стр. 74.

мизирање њених последица и што бржи повратак у нормално стање. Дакле, кризни менаџмент је стенографски назив за све врсте активности усмерене на поступање са системом у стању поремећаја: превенцију, припрему, ублажавање и опоравак. Ради се о обликовању поступака, договора и одлука које утичу на ток кризе. Кризни менаџмент обухвата организацију, припреме, мере и распоређивање ресурса за савладавање кризе. Он се обично одвија у условима организационог хаоса, под притиском бројних медија у стресним околностима и недостатку прецизних информација (Кешетовић, Ж., 2008:75).

Кризни менаџмент није јединствена струка, односно професија, већ је теоријски концепт који у истраживачком смислу обухвата посебну групу догађаја (кризе) које имају одређене заједничке законитости, али и велике међусобне разлике. Различите професије се баве 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, дакле, није синоним за заштиту и спасавање, за обезбеђење од природних и других несрећа за цивилну одбрану, а 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.¹⁰

Како наводи Желимир Кешетовић, менаџмент означава вођство у некој организацији. У функционалном значењу он обухвата задатке и процесе везане за текуће активности организације. Појединачно, обухвата планирање, организовање, имплементацију и контролу.¹¹ Наведене фазе могу се приписати и кризном менаџменту. Међутим, кризни менаџмент, због карактеристика саме кризе, има бројне специфичности. Одговор на кризу је озбиљан изазов. Криза захтева критичке одлуке које морају бити донете у незгодним околностима. Истовремено, криза генерише препреке процесу квалитетног доношења одлука. Уобичајени проблеми се током кризе експоненцијално умножавају. Кризни менаџери морају да решавају сложене дилеме без информација које су им неопходне у нестабилном организационом окружењу и у условима озбиљног стреса. Ако се размотри дилеме које настају током кризе, кризни менаџмент се може означити као немогућ посао, попут вожње аутомобила на опасној низбрдици са везаним рукама и повезом преко очију.

Специфичност кризног менаџмента је у томе што проблем (кризна ситуација) настаје неочекивано, односно нагло. Појављујући се, он систему руковођења поставља задатке који не одговарају стандардном режиму рада организације и њеном ранијем искуству. Контрамере морају бити хитно донете, али уобичајени начин не омогућује да се то учини из низа разлога – постојећи планови рада не одговарају новој ситуацији, појављују се нови задаци, а истовремено стижу велике количине информација које треба обрадити и анализирати. У таквим условима постоји опа-

¹⁰ Ж. Кешетовић, *нав. дело*, стр. 75.

¹¹ У литератури се прави разлика између менаџера и управљача. Менаџери су људи који руководе, односно управљају ресурсима организације на начин који је утврђен пословном политиком и циљевима организације. С друге стране, циљеви и политику одређују титулари својине, односно власници капитала или деоничари.

сност од опште панике. Руководиоци нижег нивоа, нашавши се у неочекиваној ситуацији, ако немају директиве одозго и целу слику ситуације, могу да подлегну тој паници и да непромишљеним одлукама допринесу општој збрци. Треба такође напоменути да многи руководиоци не могу да измене свој начин размишљања и рада у условима скоковитих, неочекиваних промена (Кешетовић, Ж., 2008:82).

Табела 1 – Упоредне карактеристике система руковођења

Традиционални системи руковођења	Системи руковођења у ванредним ситуацијама
Стални режим функционисања	Различити режими функционисања
Чврста структура и јасна подела функција у дугом временском периоду	Непостојање чврсте структуре и јасне поделе функција у дугом временском периоду, флексибилност, агресивност
Уска функционална усмереност	Широка и делимично непредвидљива област активности
Моноструктура	Полиструктура
Прописани доток информација	Зависност дотока информација од конкретне ситуације
Прецизне информације	Непоуздане информације
Прекомерне информације	Недовољне информације
Низак степен промена	Висок степен промена
Предвидљивост ситуације	Непредвидљивост ситуације; оријентисаност на претходно искуство, по правилу, нема ефекта
Принцип јединства овлашћења и одговорности	Комбинација принципа недељивости руковођења и поделе овлашћења и одговорности
Функционални потенцијал	Организациони потенцијал
Доминантност социјално-економских циљева и критеријума функционисања	Циљеви – ефикасност, успешност у отклањању узрока ванредних ситуација и њихових последица; критеријуми – минимизација времена за постизање циљева, минимум губитака (жртава) при отклањању ванредних ситуација

(Извор: Архипова, Н. И. и Кулба, В. В.)

Сложеност савремених криза, како наводи Желимир Кешетовић, „отежава менаџерима да оцене праву природу кризе. Кризни менаџер је спутан суштинском сложености услова и карактеристика неразвијене кризе и резултатским неизвесностима. Према Тарнеру, непоузданост одговора може произаћи због почетног недостатка информација или погрешне иницијалне класификације или због измене природе самог инцидента током његовог развоја. Резултирајући несклад између дефиниције ситуације и актуелних карактеристика ситуације подрива кризни одговор. Кризни менаџери верују да решавају кризу, док пажљива анализа ситуације показује да није тако. Кризним менаџерима је обично потребно извесно време да прилагоде своју дефиницију ситуације“.

Процена безбедности пословања

Основни циљ сваке процене је настојање да се предвиди и делимично одреди будућност, тј. да се предвиде, а у неким елементима и одреде будућа догађања. Смисао тога је да се долажењем до одређених информација и њиховом анализом обезбеди утицај на смер и интензитет одређених активности како сопствених, тако и оних које потичу од носилаца угрожавања.¹² У том смислу, безбедносна процена представља интерактивно и логично повезивање чињеница и сазнања о појединим елементима предмета – субјекта процене у сврху стицања сазнања о могућности и вероватноћи настанка опасности, могућем спречавању њеног настанка или, ако то није могуће, смањења (ублажавања) и/или отклањања штете, односно контроли опасности. Приликом разматрања безбедносне ситуације оцењују се разна латентна или тренутна конфликтна стања, њихови узроци и могући развој. У закључном делу процене потребно је да се искаже прогноза будућих понашања и активности носилаца угоржавајућих делатности и задаци надлежних служби у превенцији и супротстављању тим појавама.¹³

Када су у питању безбедносне процене, Зоран Драгишић уводи и појам безбедносне појаве, дефинишићу их као друштвене појаве које својом усмереношћу, циљевима и ефектима, у већој или мањој мери, угрожавају националну и друге врсте безбедности, укључујући и корпоративну безбедност. Према степену друштвене опасности, он их дели у три категорије, и то: безбедносне појаве високог интензитета (тероризам, верски и национални екстремизам, организовани криминал, шпијунажа, атентати и друго), безбедносне појаве средњег интензитета које угрожавају битне вредности друштва, слободе и права грађана, живот и имовину људи, безбедност саобраћаја, у које спадају општи и привредни криминал и слично, те безбедносне појаве ниског интензитета, које угрожавају друштвени морал, личне интересе људи (блажи облици општег криминалитета).¹⁴

Стање безбедности пословања корпорације резултат је деловања позитивних и негативних безбедносних појава, које се, у крајњој линији, појављују као укупност угрожавања пословног субјекта и његових капацитета да одговори на та угрожавања. Према истраживању стања безбедности пословања треба утврдити трендове и нове појавне облике безбедносних претњи, законитости у испољавању негативних безбедносних појава и узроке њиховог настанка. Само стање безбедности утврђује се применом метода за израду безбедносне процене, које су у начелу статистичке методе, методе анализе, синтезе и слично. Током вршења безбедносних процена угрожености и процена безбедности пословања корпорација идентификују се бројне претње и ризици различитог порекла. У том смислу, одговорност запослених, а посебно оних који су задужени за безбедност корпорације везана је за менаџмент корпоративне безбедности, односно менаџмент ризика, који укључује и анализу ризика као средство које олакшава комплетирање следећих задатака: идентификацију лица, објеката и имовине вредне заштите; идентификацију претње која може довести до угрожавања безбедности имовине, лица

¹² Према: *Војна енциклопедија*, Војноиздавачки завод, Београд, 1974, стр. 696.

¹³ Видети опширније: О. Ђорђевић, *Лексикон безбедности*, Привреднапублик, Београд, 1989, стр. 380-381.

¹⁴ Детаљније: З. Драгишић, *Безбедносни менаџмент* (скрипта), Факултет безбедности, Београд, 2006, стр. 36.

и пословања корпорације; процену вероватноће да дође до штетног догађаја, процену утицаја претње, процену фреквенције тог дешавања; процену могућности управљања претњом и идентификацију контрамера претњи (Триван, Д., 2012:59).

Када говоримо о идентификацији лица, објеката и пословних ресурса, она је везана за утврђивање основаности претње корпорацији и дефинисање да ли њена угроженост може битно утицати на одређене појаве у друштву и држави. Идентификација екстерних и интерних претњи¹⁵ обухвата препознавање намера и способности потенцијалних носилаца угрожавања. Екстерне претње крећу се од екстремно угрожавајућих догађаја као што су терористички напади и киднаповања, до нешто мање драстичних, попут провала у објекат. Такође, екстерне претње укључују индустријску шпијунажу,¹⁶ контаминацију производа, уцене, пожаре, временске непогоде, земљотресе и друге врсте природних катастрофа (Триван, Д., 2012:59).

Интерне претње укључују крађе, саботаже, насиље, вандализам и одавање осетљивих информација.

Имајући у виду да је у претходном периоду донет Закон о безбедности и здрављу на раду,¹⁷ у Републици Србији уведена је обавеза послодавца да донесе Акт о процени ризика за свако радно место у предузећу, којим ће се утврдити начин и поступак отклањања ризика или начин и средства како ће запослене заштитити од ризика који постоје на њиховим радним местима. Доношењем овог акта сагледава се укупно стање услова рада на сваком радном месту и у радној околини и утврђују се мере и приоритети за побољшање услова рада и свођење ризика на најмању могућу меру. У случају да постоје ризици од којих послодавац не може да заштити запослене, они морају знати који су то ризици и каквог утицаја имају на њихово здравље. Запослени морају знати и које им бенефиције припадају за радна места са ризицима који се не могу отклонити. Акт о процени ризика израђују стручна лица са лиценцом, уз учешће Медицине рада и лица које професионално обавља послове за послодавца везана за безбедност и здравље на раду. Закон даје могућност да у процесу израде Акта о процени ризика учествују и представници запослених, који ће формирати Одбор за безбедност и здравље на раду. Када се на радном месту, из било ког разлога, повећа ниво опасности, запослени, преко својих представника, имају право да захтевају, а послодавац је дужан да то испуни, да се Акт о процени ризика измени.

Акт о процени ризика, као основни документ у процесу дефинисања ризика и мера за њихово отклањање, заснован је на утврђивању могућих врста опасности и штетности на свим радним местима у радној околини, према листи опасности и штетности датих у Правилнику о начину и поступку процене ризика, Приручнику за процену ризика Европске агенције за безбедност и здравље на раду и чек листама ЕУ за свако појединачно занимање (Триван, Д., 2012:62).

¹⁵ Претња је индикација, околност или догађај који може да изазове губитак у пословању или штету на имовини, као и смрт, повређивање или ометање у раду највиших руководиоца и других запослених у корпорацији.

¹⁶ Пример могуће пословне шпијунаже у Републици Србији забележен је у фабрици оружја "Застава" у Крагујевцу, чија су три руководиоца 2008. године, прешла у црногорску војну фабрику "Тара" у Мојковцу. С обзиром на то да је технологија производње оружја водећа на листи индустријске шпијунаже, менаџмент "Заставе" још страхује да су оружари у Мојковцу дошли до поверљиве документације за производњу најновијих цеви за пушке и поштоље.

¹⁷ *Службени гласник РС*, бр. 101/2005.

Деловање корпоративне безбедности у кризним и ванредним ситуацијама

Да би било успешно деловање, координација и контрола у кризним и ванредним ситуацијама, иако првенствено захтевају брзо реаговање, као и одбрамбене и реактивне потезе, ефикасни менаџери односно менаџери корпоративне безбедности у тим ситуацијама оперишу у „троструким временским фазама“: док се носе с неком ванредном ситуацијом, процењују акције које су предузели, спроводе акције које су нужне у том тренутку и планирају следеће акције које ће морати да се предузму.

Ванредна и кризна ситуација, како истичу Желимир Кешетовић и Зоран Кековић, стварају тензије и притисак на менаџере који нису сигурни, али морају да одлучују брзо, што може изазвати осећај немоћи. У тим околностима, доносиоци одлука могу компензовати своје осећање несигурности ригидном и понекад опсесивном преокупацијом само једним могућим решењем настале кризе. Најчешће се размишља по аналогији, а референтна тачка је последња ванредна ситуација. Пошто се сличне ситуације ретко понављају, различите и неконзистентне мере донете на основу таквог резоновања могу бити контрапродуктивне. У ванредним ситуацијама менаџери имају велике проблеме у редефинисању ситуације и често се предају групном мишљењу које се јавља у веома кохезивним групама које су такве постале услед заједничких искустава и групног духа као и потребе да се уједине пред спољашњом претњом. Понекад је реч и о „колективном лудилу“ у коме очување групне хармоније и односа између чланова надвладава способност групе да критички процењује проблеме везане за доношење одлука, прихвата и прослеђује стратешке информације и рационално бира правац акције. Ово често служи менаџерима корпоративне безбедности и саветницима да са себе пребаце одговорност на групу.¹⁸

У литератури углавном постоји сагласност о пет основних фаза одговора на насталу ванредну ситуацију:

1. упозорење и обавештавање;
2. узбуна;
3. заштита живота и имовине;
4. обезбеђивање јавне добробити, и
5. обнова.

Дужина сваке од тих фаза зависи од природе кризне ситуације, тако да упозорење и обавештавање у случају оркана или поплаве могу трајати неколико дана, а у случају торнада или експлозије неколико минута.¹⁹

Ванредна ситуација захтева брзо и одлучно деловање јер, како наводи Драган Триван, „у супротном, последице могу бити све веће и веће“. Пример таквог деловања је поступак компаније *Nike*, која је у јуну 1997. године лансирала нови дизајн кошаркашких патика „летњи скок“, користећи реч ваздух (*air*) написану пламтећим словима. Испоставило се да је тај натпис визуелно веома сличан речи „Alah“ на арапском језику. Увидевши могуће последице, компанија је повукла из продаје

¹⁸ Видети: Д. Триван, *нав. дело*, стр. 95.

¹⁹ Исто.

38.000 пари патика из те серије и прекинула линију њихове производње.²⁰ Материјална добра, иако веома важна за корпорацију, могу се надокнадити, за разлику од људских живота. С тим у вези, у ванредној ситуацији је потребно ризиковати и трошкове и губитке, ако је то потребно ради заштите људи. Пример за то је корпорација *Johnson & Johnson*, која је 1982. године повукла 22 милиона бочица лека „tylenol“ из свих апотека, одмах пошто је уочена веза између узимања овог лека и смрти пацијената. Овај потез је поменутој компанију коштао више стотина милиона долара, али је сачуван главни капитал, углед корпорације, којој су људски животи важнији од профита. Истовремено, спречене су и нове потенцијалне жртве.²¹

Закључак

Може се закључити да корпоративна безбедност има улога заштите корпорације од различитих спољних и унутрашњих угрожавајућих деловања, чиме се успоставља основа за доношење адекватних управљачких одлука на нивоу компаније/корпорације. Такође, функционисање система корпоративне безбедности обезбеђује менаџменту корпорације приступ поверљивим информацијама и формира процесе и процедуре које онемогућавају одливање заштићених података.

Реч *криза* је данас вероватно једна од најчешће коришћених речи у свакодневном говору. Користи се и у описивању личне, односно приватне ситуације, али много чешће да се опише стање са потенцијалним негативним консеквенцама у коме се налазе друштво као целина или поједине организације, корпорације/компаније и системи у оквиру њега. Но, упркос учесталој примени, нема јасног и једнозначног појмовног садржаја термина кризе, већ постоје многобројне и међусобно често различите интерпретације. Концепт кризе је комплексан и амбивалентан, па га је тешко дефинисати. У мноштву дефиниција релативно је најприхватљивија она коју је дао Пол Харт одређујући је као озбиљну претњу основним структурама или фундаменталним вредностима и нормама социјалног система која, у условима временског притиска и веома несигурне околности, захтева доношење критичних одлука (Кешетовић, Ж., 2008:70).

Кризни менаџмент је скуп функција (процеса) који имају за циљ да идентификују, изуче и предвиде могуће кризне и ванредне (хитне) ситуације и успоставе посебне начине који ће организацији омогућити да спречи кризу или да се са њом избори, и да је превазиђе уз минимизирање њених последица и што бржи повратак у нормално стање. Примењује се углавном у условима организационог хаоса, под притиском бројних медија, у стресним околностима и недостатку прецизних информација. (Кешетовић, Ж., 2008:163).

Менаџери за корпоративну безбедност у корпорацијама су у обавези да добро схвате сигнале предстојеће кризе и ванредне ситуације, а да би било успешно деловање, координација и контрола у кризним и ванредним ситуацијама, осим што захтевају брзо реаговање, потребно је и предузимање одбрамбених и реактивних потеза, у циљу ефикасности предузетих акција, као и процењивању даљих догађаја и ситуације.

²⁰ Детаљније: Awad Nihad, „Nike and islamic group end logo logiam“, CNN U.S., Atlanta GA, 21 November 1998.

²¹ Према: Yang Lynn Jia, „Getting a handle on a scandal“, *CNN Money*, Atlanta GA, 22 May 2007.

Литература

- [1] Архипова, Н. И. и Кулба, В. В. *Руковођење у ванредним ситуацијама*, РГТУ, Москва, 1994.
- [2] Awad Nihad, „Nike and islamic group end logo logiam“, CNN U. S., Atlanta GA, 21 November 1998.
- [3] *Војна енциклопедија*, Војноиздавачки завод, Београд, 1974.
- [4] Growe S. Andrew, *Only the Paranoid Survive*, Currency Doubleday, New York, 1996, стр. 3–4.
- [5] Драган Триван, *Корпоративна безбедност* (Београд, Досије студио, 2012).
- [6] Желимир Кешетовић, *Кризни менаџмент* (Београд: Факултет безбедности, 2008).
- [7] Желимир Кешетовић, Зоран Кековић, *Систем кризног менаџмента* (Бања Лука, Факултет за безбедност и заштиту, 2008).
- [8] *Закон о ванредним ситуацијама*, „Службени гласник РС“, број 92/2011.
- [9] Зоран Драгишић, *Безбедносни менаџмент* (скрипта) (Београд: Факултет безбедности, 2006).
- [10] Yang Lynn Jia, „Getting a handle on a scandal“, *CNN Money*, Atlanta GA, 22 May 2007.
- [11] Обрен Ђорђевић, *Лексикон безбедности* (Београд, Привредапублик, 1989).
- [12] Sorkin A. Ross, „A Bridge Loan: U. S. Should Guide G. M. in a Chapter 11“, *New York Times*, 17 November 2008.
- [13] Службени гласник РС, бр. 101/2005.
- [14] Станимир Ђукић, *Кризни менаџмент и ванредна ситуација*, Часопис Војно дело, година излажења 67, број 2, (2017).
- [15] Harms-Ringdahl Lars, *Safety Analysis: Principles and Practice in Occupational Safety*, Taylor & Francis Inc., New York, 2001, p. 12.
- [16] „Control of Major Accident Hazards Involving Dangerous Substances“, *Council Directive 96/82/EC*, Council of the European Union, Brussels 1996.