

# СВЕТСКА ФИНАНСИЈСКА КРИЗА: ОД КРИЗЕ ДО КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА

ИСИДОРА ЉУМОВИЋ

Економски институт,  
Краља Милана 16, Београд, Србија  
isidora.ljumovic@ecinst.org.rs

ДЕЈАНА ПАВЛОВИЋ

Економски институт,  
Краља Милана 16, Београд, Србија  
dejana.pavlovic@ecinst.org.rs

**САЖЕТАК:** Учестале појаве индустријских и еколошких катастрофа довеле су до развоја кризног менаџмента, који подразумева уобличавање плана помоћи у суочавању с кризом. Текућа светска економска криза иницирала је рецесију глобалних размера, те је сасвим разумно гледиште да у разрешењу кризе кључну улогу имају државе. План који држава спроводи обухвата све активности које се односе на нежељену ситуацију, пре њеног настанка, у току и по завршетку. Циљ рада је да да прегледне оквире тренутног стања и улоге кризног менаџмента у условима економских и финансијских поремећаја, с освртом на детаљно разумевање узрока, који доводе до нежељеног стања, као и примену потребних стратегија и метода за превазилажење ситуације.

**КЉУЧНЕ РЕЧИ:** Криза, кризни менаџмент, управљање ризиком, посткризни менаџмент, доношење одлука

Овај рад се бави теоријском анализом кризног менаџмента у условима економских и финансијских поремећаја. Нагласак у раду стављен је на разумевање кризних образаца, њихових узрока као и на примену стратегија и метода потребних за превладавање ситуације, али и превентивна упозорења кризног менаџмента. После кратког увода, следи анализа анатомије појма кризе и појава повезаних с кризом. Објашњени су и најчешћи разлози због којих криза настаје. У случајевима појаве кризе, важно је донети праву одлуку у краћем периоду, планирати акције и управљати кризном ситуацијом. Дакле, с кризе се нагласак помера ка кризном менаџменту, што је и објашњено у трећем делу овог рада. У оквиру тог дела посебно се разматра питање доношења одлука у оквиру кризног управљања на националном нивоу.

\*\*\*

С времена на време, у организованом систему који називамо људским друштвом, дешавају се значајне промене, које представљају прекретницу у људској историји, и које често за последицу имају редефинисање успостављених друштвених, економских и политичких односа. Ако се у том светлу посматра

период након 2007. године, могло би се закључити да глобална финансијска криза има управо такав образац дешавања. Видљиво је да се степен неизвесности будућих кретања привреда свих земаља света подигао на висок ниво и да криза постаје кључно питање глобалних размера.

Финансијска криза се најпре појавила у САД и веома брзо се прелила на остатак света. Сви економисти, а често и они који то нису, почели су да преиспитују узроке кризе. Интересантно је, да ни данас, међутим, не постоји генерално сагласје по питању узрока кризе. Најчешће се спомиње слом хипотекарног тржишта у САД, који је иницијално погодио цео финансијски сектор и оставио драматичне макроекономске и социјалне последице. Званични почетак кризе је, свакако, банкрот банке Лиман Брадерс (Lehman Brothers) који је отворио серију проблема у оквиру више сегмената финансијског система. Иако предмет овог рада нису сами узроци кризе, интересантно је поменути узроке које је Роуч [Roach 2009] идентификовао, стога што се процес кризног менаџмента спроводи различитим методима и техникама у односу на саме узроке кризе. Наиме, он наводи да је, пре свега, лоше пословање на тржишту некретнина у САД, у Ирској, Британији, Исланду, Шпанији, Грчкој и у балтичким земљама проузроковало кризу. Он такође помиње и недостатке на берзанском тржишту у САД и остатку света. Последњи фактор који је изазвао поремећај је проблем на тржишту берзанске робе – при трговању уљима, металима, пољопривредним и прехранбеним производима.

Оно по чему се кризе разликују су фактори који су до њих довели. На претком људског друштва мењају се и чиниоци кризе. Један од механизма на глобалном нивоу који је, свакако, проузроковао актуелну кризу је секуритизација хипотекарних кредита, рејтинг агенције, тачније некоректни рејтинзи које су ове агенције додељивале. У хронологији даљих криваца треба навести рачуноводство фер вредности, ВаР методологију за израчунавање ризика, Базелске стандарде и њихово поимање ризика. Последња криза је, дакле, сложена, по свом опсегу веома обухватна, а отпочела је на финансијским тржиштима.

У досадашњој економској историји две су кризе имале глобални обухват – Велика депресија тридесетих година прошлог века и (још увек) актуелна светска финансијска криза. Остале кризе попут „маније лала“ у Холандији, националних дужничких криза Велике Британије и Француске (1720-их), рецесија и банкрота банака у деветнаестом веку (углавном у САД и Великој Британији, али и 1873. у Аустрији и 1893. у Аустралији), панике из 1907. у САД, нафтних шокова у 20. веку, дужничке кризе у Латинској Америци током 1920-их, Шведске банкарске кризе и јапанског мехура 1990-их, економске кризе с хиперинфлацијом у Србији 1993, мексичке кризе 1994–95, азијске финансијске кризе 1997–98, руске финансијске кризе 1998, турске економске кризе 2000–01. и „дот ком“ мехура, биле су локалног или регионалног карактера. За превазилажење кризе на националном нивоу и за планирање антикризних стратегија, од изузетне важности је утврђивање правих узрока појаве кризе. Међутим, Светска финансијска криза има глобални карактер, те је потребно много више времена да би се утврдили узроци и дефинисале и примениле методе и стратегија за њено превазилажење.

## АНАТОМИЈА ПОЈМА КРИЗЕ

Функционисање система и појава криза у оквиру економског система не-одвојиве су појаве. Кризе су старе колико и свет, а економске кризе су старе колико и привреда. Бројни су покушаји да се објасни како сам систем функционише. Међутим, можда је чак лакше објаснити појаву кризе у систему, него сам систем.

Реч економија потиче од грчке речи икономија (*οίκονομία*), која означава уређење, односно управљање домом – кућом. Криза (*κρίσις*) је, такође, грчка реч и изворно означава суд или судску одлуку, али такође и преломну тачку која захтева доношење одлуке о даљем току активности. Савременици дају негативне конотације речи криза па је повезују с догађајем који води ка некој опасности, нестабилности и неизвесности. Принстонов *он-лајн* речник дефинише економску кризу као период екстремних опасности или тешкоћа. Дакле, ако се речи криза и економија повежу, долази се до чињенице да је криза преломна тачка у једном домаћинству (компанији или држави), која захтева доношење одлуке о даљем току активности у ситуацији опасности, нестабилности или неизвесности.

Када се говори о управљању кризом, потребно је разликовати две ситуације: ситуацију опште и ситуацију делимичне кризе. Основна разлика између ова два појма односи се на опсег дејствовања. Делимичне кризе настају услед различитих неравнотежа у систему и доводе до прекида економских активности. Уколико се не приступи озбиљном разматрању и санирању узрока који су довели до ових прекида, а који су започети у одређеном сектору, најчешће у финансијском, ситуација се може проширити као кризни образац на нивоу државе или шире. Губитком поверења у одређену активу (лале, некретнине, нафтни деривати, итд.) инвеститори повлаче средства па се вредност предметне активе значајно смањује. У суштини, кризе су сложене творевине, које настају услед мноштва околности, које се не могу лако идентификовати, а дефинишу се као поремећај токова капитала, који се манифестује екстерном нестабилношћу и значајним губитком вредности берзанских производа. У новије доба, обухват берзанских производа знатно се променио, те се сада кризе везују за нестабилност вредности неке активе. Савременим речником, до кризе долази услед надувавања цена, односно „балона“ одређене активе, и након тога до наглог пада првобитне вредности [Љумовић 2009].

Кризе су такође повезане и с привредним циклусима и оне су неизбежан и природан део привредног кретања. У том смислу, појам кризе се везује за одређена дешавања, која прате развојни пут економије. Када се говори о привредним циклусима неопходно је поменути и претерано задуживање, које, по правилу, прати фазу експанзије. У жељи да прошире своје капацитете, привредни субјекти се задужују, јер је велика вероватноћа да ће тражња за њиховим производима расти. Високе стопе профита које остварују, омогућују им добру кредитну способност, на основу које могу да исплаћују позајмљена средства. Ако, с терена појединачног сектора истраживање пребацимо на терен националне

економије, то даље значи, да је у фази експанзије, велика тражња за додатним средствима, која се, најчешће, прибављају од банака. С друге стране, банке су спремне да пласирају средства, јер услед велике тражње и високих профитних стопа, могу да повећају каматне марже, и да наплаћују веће камате и провизије, а имају и већи и бржи обрт капитала. У наведеним околностима, капитала има свуда и на претек.

Креирање модерног потрошачког друштва такође је утицало на појаву криза, тачније на учесталост појава криза. У том смислу Хилфердинг тврди да се производи претварају у унификовану робу, која зависи од укуса, воље и спремности купаца да ту исту робу прибаве за себе [Хилфердинг 1981]. Протеклих неколико деценија могу се делом окарактерисати као потрошачка грозница, те је задуживање код банака постала најнормалнија појава и практично законитост и правилност модерног потрошачког друштва.

Економске кризе су повезане и с технолошким циклусом. Мењање технологије сели производњу ка новим сировинама, те се ма каквим повећањем ефикасности и производње не може избећи појава кризе. Она се избегава само прилагођавањем новој технологији.

Криза је саставни део развоја и функционисања једне компаније, али и државе. Кризни менаџмент подразумева уобличавање плана који ће помоћи држави да се суочи с изненадним и негативним догађајима, који доводе до кризе. У случају наступања кризе, врло је важно да се одлуке доносе брзо и да се идентификује појединац који ће спроводити и планирати акције у управљању кризном ситуацијом. Примарно је препознати кризни развој, превладати кризу, заобићи је и кренути ка новим успесима. Што криза дуже траје то је сама по себи тежа, а последице су снажније и погубније.

## ОД КРИЗЕ ДО КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА

Последњих година кризна динамика постаје све учесталија. Савремено друштво се све чешће суочава с природним катастрофама, али и с економским катастрофама локалног, регионалног или глобалног карактера. Природне катастрофе су појаве изазване природним дешавањима у земљи, а најчешће су условљене геолошким процесима. Учесталост ових катастрофа се најчешће јавља услед људске небриге, односно неодговорног понашања према природи. С друге стране, учесталост појава економске катастрофе, или боље их назвати кризом, изазване су променама у економском систему, тачније променама у организационим структурама, као што је на пример укрупњавање капитала, али и технолошким и финансијским иновацијама, дерегулацијом тржишта, као и све већом повезаношћу и међузависношћу привредних и финансијских субјеката на глобалном нивоу. Манифестација и динамика кризе се мења, као последица промена у друштвено-економском систему.

Кризни менаџмент као област организовања у непланираним догађајима, присутан је од давнина. Термин потиче од појаве индустријских и еколошких

катастрофа 1980. године. Према Милашиновићу и Кешетовићу кризни менаџмент се може дефинисати као скуп функција или процеса чији је циљ да идентификује, испита и антиципира могуће кризне ситуације, те да успостави посебна средства која ће омогућити организацији (или држави) да спречи кризу, односна да се с минималним последицама и на најбржи начин систем врати у нормално стање [Milašinović i Kešetović 2008].

Овако широко дефинисан кризни менаџмент може се применити на све дисциплине, али и на управљање економским и финансијским кризама. Понекад се кризни менаџмент у финансијама меша с појмом управљања ризиком. Дефинисање управљања ризиком веома често се своди на његово уско дефинисање, које у суштини обухвата различите технике за смањене ризика или *хеџинг* (hedging). Разлози за овакав став се могу наћи у самој људској природи, јер већина људи има аверзију према ризику, али и у значајним приходима које инструменти који се користе за хеџинг могу донети емитенту. Разлику између изузетно успешних и успешних организација у ствари чини само поимање ризика. Док успешне организације добро управљају ризиком, изузетно успешне експлоатишу ризик. Једна од најбитнијих одлука за компанију је колико ризика преузети и које врсте ризика су критичне за успешно пословање. Претерана заштита од ризика не може да донесе значајну зараду. С друге стране, преузимање превише ризика, нарочито оних погрешних, често води у пропаст. Дакле, суштина управљања ризиком се своди на доношење одлуке које и колике ризике преузети како би се остварила максимална зарада.

Кризни менаџмент је шири појам од управљања ризиком и он обухвата све активности које се односе на нежељену ситуацију пре њеног настанка, а у току и након завршетка дешавања. Он подразумева примену стратегија и метода потребних за превладавање ситуације, али и превентивна упозорења кризног менаџмента. Успешна реализација стратегија кризног менаџмента подразумева четири фазе управљања кризама: дијагноза постојеће ситуације, дефинисање и избор стратегије, примена и праћење одговарајуће стратегије за излагање из кризне ситуације, и анализа ситуација након кризног догађаја. Према Жијангу кризни менаџмент се састоји од три главне фазе. Преткризна фаза подразумева идентификацију потенцијалних кризних ситуација и развој кризних планова; кризна фаза подразумева управљање текућом кризном ситуацијом; и посткризна фаза, која обухвата корективне акције и опоравак до повратка поверења јавности [Zhiyang et al 2012].

Циљ кризног менаџмента је да се избегне нежељена ситуација и уколико до ње дође, да се примени адекватна техника како би последице биле што блаже. Постоје различите идеје или теорије о томе како на најбољи начин управљати кризним ситуацијама. Међутим, често се помињу стандардни кораци за примену кризног менаџмента: предвидети потенцијалне кризне ситуације и припремити се за њих, обезбедити тачне информације током кризе, реаговати брзо у новонасталим ситуацијама, применити одговор који долази с врха као потребу за дугорочно решење.

## ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКЕ НА НАЦИОНАЛНОМ НИВОУ

Кризни менаџмент се може посматрати с различитих аспеката, јер се јавља на различитим нивоима: у компанијама, на нивоу међународних односа, на нивоу државе и на глобалном, међудржавном нивоу. Када је у питању кризни менаџмент на нивоу компанија, криза се посматра као стање које доводи у питање опстанак предузећа. На појаву кризе у компанијама могу да утичу унутрашњи и спољашњи фактори. У унутрашње факторе убрајају се запослени и власници компанија, док спољашње факторе представљају сви интересенти (*стејкхолдери/stakeholders*) који су повезани с пословањем конкретне компаније. У току свог животног циклуса, све компаније се сусрећу с три кључна дешавања која могу озбиљно угрозити функционисање система: ризик, криза и катастрофа. У том смислу, све озбиљне компаније примењују различите стратегије кризног менаџмента или управљања ризиком како би нежељене последице и финансијски губитак свеле на најмањи могући ниво. У теорији међународних односа кризни менаџмент се често повезује с потенцијалним ратним ситуацијама, где има за циљ да се ратне тензије између држава не претворе у ратну ситуацију [Putra 2009].

На нивоу државе, кризни менаџмент се односи на акције које влада спроводи како би спречила кризу, управљала кризом и рехабилитовала систем након кризног дешавања. Дакле, кризни менаџмент на националном нивоу се односи на планирање, организовање, доношење одлука, координацију и контролу у време кризних ситуација [Putra 2009]. У случајевима економских и финансијских националних криза држава може да утиче на пословање компанија у кризном периоду спровођењем одређених стратегија кризног менаџмента (као, на пример: различите субвенције, отписи камата, смањивање намета, итд.). Држава, да би смањила утицај кризе, уводи мере кризног менаџмента у јавна предузећа у виду промена у управљачкој или власничкој структури кроз до-капитализацију, укидања непрофитабилних производа и програма, промена производног програма, промена пословних цена, промена тржишног наступа, агресивна маркетиншка стратегија, смањења и контроле трошкова.

Проблем с кризним менаџментом на националном нивоу јавља се јер често руководство државе није у стању да схвати озбиљност, специфичну природу претње и њену повезаност с осталим елементима система или окружења. Тако, Розентал и Кузмин [Rosenthal and Kouzmin 1997] наводе да став владе у односу на кризни менаџмент може да се креће између два екстремна типа: аутистичног и хипер опрезног. Аутистично руководство не реагује на упозоравајуће знаке опасности, док хипер опрезно руководство динамично реагује на све претње, па чак и на оне које се стварно не материјализују.

Кризе су нежељене и изненадне ситуације које могу да угрозе функционисање система, а често доводе и до неконтролисаног сценарија. С аспекта државе битно је адекватно организовање тима познавалаца који кризу могу препознати у првим фазама настанка, односно потребно је окупити тим људи који су се већ суочавали с кризним дешавањима, који су проучавали ову област и који имају искуства. Теорија кризног менаџмента је усредсређена на процесе који

производе знање. Део изазова је да разуме циљеве и одговарајућим кадровима и у право време и место обезбеди одговарајуће знање [Zhiyang et al. 2012].

У примени стратегија кризног менаџмента велика пажња је усмерена на ефикасну размену информација између учесника у овом процесу. Осим тима зналаца и размене информација, неопходно је увести и одговарајуће оквири за доношење одлука у кризном менаџменту. Тако, на пример, веома истакнути аутори у овој области Розентал и Кузмин [Rosenthal and Kouzmin 1997] дефинисали су пет хеуристичких корака, којих би свака влада требало да се држи при доношењу одлука у оквиру кризног менаџмента.

Први корак је утврђивање да опасност заиста постоји, односно да ли угрожава цео систем или само његове појединачне делове. Лидери би требало да поседују свест о кризи, да она заиста може да настане. Такође, требало би да разумеју да такве ситуације захтевају брз, координисан и често, на терену импровизиран одговор. Озбиљни лидери се за појаву кризе припремају на различитим тренинзима, симулацијом или анализом досадашњих криза широм света. Овај почетни корак је важан, јер је у пракси идентификована појава да руководство државе, у одређеним ситуацијама, креира атмосферу кризе (псеудо-кризе), зарад личне промоције или скретања пажње с неких других битних дешавања. С друге стране, често се дешава да руководство државе није у могућности да препозна кризу, нити њен опсег и јачину дејства, поготово ако је реч о преливању кризе, која је започета у другој држави, другом или међународном тржишту, што је био случај с актуелном финансијском кризом.

Други корак подразумева утврђивање неопходности да се одговори на претњу. Кризе често долазе као последица иновација, односно као потреба система да се прилагоди новинама. У оваквим случајевима није неопходна бурна реакција на претњу, јер ће се сам систем кроз „фино подешавање“ прилагодити. Дакле, у овој фази се поставља питање да ли иновације на које ће сам систем одговорити треба прихватити, или је неопходна реакција и очување претходно успостављеног система. Такође, уколико се одлучи на реаговање, у оквиру ове фазе је неопходно објаснити како је криза настала и шта лидери чине како би управљали кризом.

Неопходност доношења одлуке на националном нивоу јесте трећи корак. У оквиру ове фазе поставља се кључно питање, да ли влада има капацитет и вољу да одговори на претњу. Наравно, овде се поставља и питање да ли су активности које је влада решила да спроведе као одговор на претњу праве и да ли ће довести до решавања кризне ситуације. Неки аутори [Rosenthal et al. 1989; Snook 2000] наглашавају да је веома тешко прикупити, анализирати и обрадити све потребне информације о кризи, које би дале смисао кризној ситуацији. Овај задатак се додатно усложњава у ситуацији када треба довести у склад природу и брзину којом се основне информације мењају с брзином доношења одлуке.

Брзина којом криза настаје, намеће и брзину доношења одлука, те је четврти корак неопходност доношења брзе одлуке на националном нивоу. Ако се узме у обзир спорост бирократије, брзо доношење одлуке постаје немогућа мисија. Управо због спорости бирократског система потребно је успоставити механизме који би у кризним ситуацијама у релативно кратком року могли да реагују

на претње. У суштини, у готово свим државама доносилац одлуке у кризним ситуацијама, готово по правилу, није појединац, или мала група људи. Одговор на кризу, у модерним друштвима, Бојн карактерише у смислу мреже која обухвата широк спектар одговора различитих организација које обично не раде заједно у току нормалног, некризног периода [Boin 2009: 372]. Такође, осим брзине доношења одлуке, битна је и брзина успостављања сарадње различитих државних институција које су надлежне и стручне у решавању кризе. Како је већина државних институција успостављена ради обављања рутинских послова, проблематично је преоријентисати их на спровођење флексибилних, импровизованих и нових решења. Уколико је криза међународног карактера, неопходно је не само укључити више националних институција које ће се бавити кризом, већ је потребно успоставити мрежу међународних институција и организација које ће кризу сагледати из шире перспективе и дати одговоре који су прихватљиви на глобалном нивоу. У решавање актуелне финансијске кризе укључене су не само националне институције (централне банке и министарства финансија), већ и међународне организације, као што су Базелски комитет за супервизију банака, Међународна организација за хартије од вредности, Европски комитет за банкарску супервизију, Комитет за глобалну финансијску стабилност, итд.

Последњи корак у доношењу одлука подразумева сарадњу доносилаца одлука и конкретних институција које ће одлуке спроводити. Дакле, повезивање бирократије с нивоом на коме се доносе одлуке, односно стање када политичари и бирократе увиде опасност по систем, те заједнички донесу одлуку шта чинити у питању настале претње.

Розентал и Кузмин наводе само ових пет корака у доношењу одлука [Rosenthal and Kouzmin 1997]. Међутим, неопходно је увести и фазу уважавања искуства из прошлости, односно извлачења поука из претходних као и последње превазиђене кризе. Поуке извучене из претходних криза умногоме могу да допринесу спречавању настанка будућих криза. Чак иако криза настане, искуство, у великој мери, може помоћи при доношењу одлуке о начину поступања у кризи.

\*\*\*

Иако се академски свет и практичари деценијама уназад труде да анализирају кризе како би их елиминисали или умањили њихову учесталост, кризе (готово у економији) су неминовност на коју можемо да рачунамо с времена на време. Између осталог, иако су негативна појава, кризе након превазилажења унапређују функционисање система и доводе до редеофинисања дотадашњих односа. Нови, еволутивни приступ економском развоју сматра да без хаоса нема напретка, али у исто време да без одређеног реда (наспрам хаоса) нема преживљавања хаотичног стања које води напред (не увек и у пожељном и добром смеру).

Друштвене, економске и политичке промене доводе до мењања структурних фактора целокупног система. Ове промене утичу на динамику и манифестацију савремених криза. У том смислу, кризе су све чешће, опсег им је све већи и теже их је санирати. Истраживање узрока криза је потребно, али не и довољно.



Анализом се утврђују узроци са циљем извлачења поука, односно избегавања понављања образаца криза, што је са становишта кризног менаџмента само почетак. Узроци криза се мењају, те се нови разлози будућих криза а priori не могу утврдити. Кад криза наступи, неопходно је имати механизме којима се на прави начин може реаговати у оквиру кризног менаџмента. Након идентификације кризног дешавања и примене механизма за реакцију, потребно је пратити и управљати свим активностима унутар кризног менаџмента. Главни задатак овог процеса је смањивање утицаја негативне и нежељене ситуације и на који начин дефинисати, односно применити адекватну стратегију кризног менаџмента. Када се наведене чињенице узму у обзир, јасно је да је имплементација кризног менаџмента од великог значаја за пословне субјекте и за целу државу.

## ЛИТЕРАТУРА

- Љумовић, И. Прелазак ризика у неизвесност у условима глобалне кризе, *Зборник Маџице српске за друштвене науке* (Нови Сад), Год. 129 (2009), № 1, стр. 61–72.
- Хилфердинг, Р. *Финансијски калминал*. Култура, Београд 1952. (изворно на немачком 1910)
- Boin, A. The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26 (2009) № 4, 367–377.
- Brzaković, T. Menadžment u kriznim situacijama – uzroci i razmere svetske finansijske krize i putevi izlaska, *Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2012*, Mladenovac 2012, str. 86–90.
- Milašinić, S. i Ž. Kešetović. Kriza i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju. *Megatrend revija*, God. 5, (2008), № 1, 167–185.
- Putra, F. Crisis Management in Public Administration. *Planning Forum*, (2009) № 13/14, pp. 152–76.
- Roach, S. A *Wake-Up Call for the US and China: Stress Testing a Symbiotic Relationship*, The US–China Economic and Security Review Commission of the US Congress, Washington, USA 2009.
- Rosenthal, U.; A. Boin, and L. K. Comfort, (Eds.) *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Charles C. Thomas Publishers, Springfield, IL. 2001.
- Rosenthal, U.; M. T. Charles & P. t Hart, (Eds.) *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Charles C. Thomas Publishers, Springfield, IL. 1989.
- Rosenthal, U. and A. Kouzmin. Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7 (1997), № 2, 277–304.
- Snook, S. A. *Friendly fire: The accidental shutdown of U.S. Black Hawks over northern Iraq*. Princeton University Press, Princeton, NJ 2000.
- Zhiyang J.; S. Yiyin, J. Yaun and L. Ding. A framework of knowledge management systems for tourism crisis management, *International workshop on information and electronics engineering (IWIEE)*, 2012, 29, p. 138–143.

WORLD FINANCIAL CRISIS:  
FROM CRISIS TO CRISIS MANAGEMENT

ISIDORA LJUMOVIĆ

Economic Institute, Kralja Milana 16, Belgrade, Serbia  
isidora.ljumovic@ecinst.org.rs

DEJANA PAVLOVIĆ

Economic Institute, Kralja Milana 16, Belgrade, Serbia  
dejana.pavlovic@ecinst.org.rs

**SUMMARY:** The frequent occurrence of industrial and environmental disasters has led to the development of crisis management, which involves designing a plan to help in dealing with the crisis. The ongoing global economic crisis has initiated a recession of global proportions and it is reasonable to say that the role of the state is the key in resolving the crisis. The state implementation plan encompasses all activities related to the unwanted situation prior to its occurrence, during and after its completion. The aim of this paper is to present current frameworks and the role of crisis management under conditions of economic and financial distress, with an emphasis on a detailed understanding of the basic cause that lead to the unfavorable situations. Also the required strategies and methods for overcoming the situation are presented.

**Keywords:** Crisis, crisis management, risk management, post-crisis management, decision-making