

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА**

**КСЕНИЈА С. КЕЛЕМЕНИС**

**ПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА  
КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА**

**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

Београд, 2016.

**UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF POLITICAL SCIENCES**

**KSENIJA S. KELEMENIS**

**POLITICAL DIMENSION OF  
CRISIS MANAGEMENT**

**DOCTORAL DISSERTATION**

Belgrade, 2016.

## ПОДАЦИ О МЕНТОРУ И ЧЛАНОВИМА КОМИСИЈЕ

---

### Ментор

---

Проф. др Драган Симеуновић,  
Факултет политичких наука

### Чланови комисије

---

Проф. др Милан Мартић,  
Факултет организационих наука

Доцент др Ивана Дамњановић,  
Факултет политичких наука

### Датум одбране

---

Захваљујем се ментору професору  
доктору Драгану Симеуновићу  
и својој породици.

---

## РЕЗИМЕ

У раду је остварен научни циљ истраживања у форми научне дескрипције са елементима класификације, научног објашњења и научне прогнозе. Остварена је могућност примене резултата овог истраживања у пракси тиме што је развијен оптимални модел за разрешавање криза у периоду глобализације у малим земљама коришћењем најсавременијих информационих технологија и развијених софтверских пакета за одабране методе оптимизације.

Због сложености и мултидисциплинарног карактера истраживања примењено је више метода, од којих посебно истичемо: Анализу садржаја, Методу моделовања, Компаративну анализу и Статистичку методу. Метода анализе садржаја коришћена је за прикупљање података о целокупном садржају из стране и домаће литературе, изворних интерних радних материјала и адекватних сајтова који се односе на ову проблематику. Моделовање као савремена метода настала је из потребе спајања теорије и праксе, чији је циљ изнајлажење оптималне организације менаџмента у разрешавању кризних ситуација са тежиштем на политичкој димензији. Компаративна анализа употребљена је при истраживању организације и модела менаџмента у кризним ситуацијама са тежиштем на политичкој димензији, а у одабраним земљама (Шведска, Руска Федерација, Швајцарска и САД) и међународним организацијама (ОУН, ЕУ и ОЕБС). На основу добијених резултата дефинисан је оптимални модел. Статистичком методом омогућен је конкретан квантитативни приказ индикатора успешности изградње оптималног модела по сегментима или у целини.

Рад има мултидисциплинарни карактер и припада политичким, организационим, правним и економским наукама, а допринос му се огледа у следећем: дефинисани су основни појмови из кризног менаџмента и политичке димензије; описане су стратегије изазивања и управљања кризама од стране САД које су обликоване као стратегија **D**<sup>3</sup> (Detection, Decision, Destroy), а неопходно их је познавати да би се развио адекватан модел одговора малих земаља на њих; предлошен је и описан оптимални модел за разрешавање

криза са политичког аспекта у малим земљама који је оригинална примена асиметричне стратегије **O<sup>3</sup>** – откриј, одлучи, онемогући. Модел је функционалан, флексибилан и компатибилан са сличним системима у ОУН, ЕУ и суседним земљама. У сваком моменту функционисања може да обезбеди предлог оптималне одлуке коју треба на време и без одлагања да донесе државно руководство и обезбеди услове за њено спровођење како би се избегле негативне политичке, материјалне и друге последице. Одлука органа власти, од локалног до државног нивоа – политичка одлука је од изузетне важности; доношење оптималне одлуке и праћење њене реализације једино је могуће применом метода операционих истраживања (оптимизације) и савремених информационих технологија. За предвиђање је одабрана Делфи метода; за праћење тока активности по времену и ангажовању људских, материјалних и финансијских средстава коришћена је метода мрежног планирања примењена кроз програмски пакет Microsoft Project; у разрешавању кризних ситуација обрађена је примена теорије игара у процесу преговарања. За праћење и приказивање кризне ситуације и резултата разрешавања у простору и времену обрађена је примена Геоинформационих система.

**Кључне речи:** кризни менаџмент, политичка димензија, метода анализе садржаја, метода моделовања, **D<sup>3</sup>** – Detection, Decision, Destroy, **O<sup>3</sup>** – Откриј, Одлучи, Онемогући, Делфи, мрежно планирање, теорија игара, преговарање, географски информациони систем (ГИС).

---

## SUMMARY

The thesis accomplished scientific aim of the research in the form of scientific description with elements of classification, scientific explanations and scientific forecasts. There is the possibility of applying the results of this research into practice by implementing developed optimal model for resolving the crisis in the period of globalization in small countries, using the latest information technologies and developed software packages for selected optimization methods.

Due to the complexity and multidisciplinary character of the research a number of methods was applied, among which we emphasize: content analysis, modeling method, comparative analysis and statistical methods. The method of content analysis was used to collect data on all content from domestic and foreign literature, original internal working materials and adequate sites that relate to this issue. Modeling as a modern method arose from having to connect theory and practice, which aims at finding the optimal management organization in solving crisis situations with emphasis on the political dimension. Comparative analysis is employed to study the organization and management model in crisis situations with a focus on the political dimension, and in selected countries (Sweden, Russian Federation, Switzerland and the United States) and international organizations (UN, EU and OSCE). Based on the results the optimal model has been defined. Statistical method enabled the specific quantification of the performance indicators when defining the optimal model in segments or as a whole.

The thesis has a multidisciplinary character and belongs to the political, organizational, legal and economic sciences, its contribution reflected in the following: defining of the basic concepts of crisis management and its political dimension, description of the challenging and crisis management strategies employed by the United States as a strategy **D**<sup>3</sup> – (Detection, Decision, Destroy), and the need of knowing them in order for small countries to develop an adequate response model to them; proposition and description of the optimal model for resolving the crisis from a political standpoint in small countries applying the original asymmetric strategy **O**<sup>3</sup> – detection, decision, disable. The model is functional, flexible and compatible with

similar systems in the UN, the EU and the neighboring countries. At any given time of the crisis it can provide a proposal for an optimal decision that has to be made on time and without delay by the state leadership, that is also responsible to provide conditions for its implementation in order to avoid negative political, financial and other consequences. The decision of the authorities, from the local to the state level - a political decision is of the utmost importance; adoption of optimal decisions and monitoring their implementation is only possible by using the methods of operations research (optimization) and modern information technology. The Delphi has been selected as a forecasting method; the method of network planning for monitoring the activities in time as well as the human, material and financial resources through Microsoft Project; the game theory for resolving crisis through the negotiation process. The geoinformation systems' application has been discussed when it comes to monitoring and displaying a crisis and the results of its resolving in space and time.

**Keywords:** crisis management, political dimension, content analysis methods, modeling methods, **D**<sup>3</sup> – Detection, Decision, Destroy, **O**<sup>3</sup> – Discover, Decide, Disable, Delphi, network planning, game theory, negotiation, geographic information system (GIS).

---

# САДРЖАЈ

<b>РЕЗИМЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>6</b>
<b>1. УВОД.....</b>	<b>12</b>
1.1. Предмет и циљ дисертације .....	12
1.2. Основне хипотезе од којих се полази у истраживању .....	14
1.3. Опис садржаја по поглављима дисертације.....	16
1.4. Примењиване методе истраживања .....	19
1.5. Очекивани резултати и научни допринос.....	21
<b>2. ПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА КРИЗА И КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА.....</b>	<b>22</b>
2.1. Теоријска разматрања о политичкој димензији криза .....	22
2.1.1. Семантика речи политика.....	22
2.1.2. Историјски развој научне мисли о политици.....	26
2.1.3. Појмовно одређење политике од класичног до савременог.....	28
2.1.3.1. Класично појмовно одређење политике .....	29
2.1.3.2. Савремено појмовно одређење политике.....	33
2.1.4. Савремени друштвени системи.....	35
2.1.5. Политичка димензија одлучивања .....	38
2.2. Политички фактори као узроци криза.....	41
2.3. Појам, подела, структура и динамика криза са политичког аспекта.....	45
2.3.1. Дефинисање криза, конфликата и катастрофа .....	45
2.3.2. Подела криза и конфликата .....	51
2.3.3. Динамика криза.....	53
2.4. Развој и дефинисање менаџмента .....	57
2.5. Кризни менаџмент.....	70
2.5.1. Развој и дефинисање кризног менаџмента .....	70
2.5.2. Однос политике и кризног менаџмента.....	76
<b>3. МЕЂУНАРОДНИ ПОЛИТИЧКИ ЧИНИОЦИ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА .....</b>	<b>80</b>
3.1. Глобализација и њене основне карактеристике.....	80
3.4.1. Предности глобализације.....	90
3.4.2. Недостаци глобализације .....	91
3.5. Глобализација и национална држава .....	95

3.6. Заједнички ризици и осетљивост на кризне ситуације.....	99
3.7. Стратегије наступања великих земаља у кризним ситуацијама засноване на методу D <sup>3</sup> – Detection, Decision, Destroy (Откриј, Одлучи, Уништи).....	103
3.8. Законска регулатива, мониторинг и информисање о кризним ситуацијама.....	107
<b>4. ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА ..</b>	<b>110</b>
4.1. Људски ресурси .....	110
4.2. Техничка средства.....	116
4.3. Информациони системи .....	119
4.4. Односи са јавношћу у кризним ситуацијама.....	121
4.5. Превентивно деловање и правовремено реаговање у кризном менаџменту.....	126
4.6. Асиметричне стратегије реаговања малих земаља у кризним ситуацијама.....	130
<b>5. ПРОЈЕКТОВАЊЕ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА У РАЗРЕШАВАЊУ КРИЗНИХ СИТУАЦИЈА У МАЛИМ ЗЕМЉАМА СА ТЕЖИШТЕМ НА ПОЛИТИЧКОМ АСПЕКТУ .....</b>	<b>136</b>
5.1. Методологија процене вероватноће остварења фактора који изазивају кризне ситуације са тежиштем на политичком аспекту.....	136
5.1.1. Методологија разрешавања унутардржавних криза.....	137
5.1.2. Методологија разрешавања међудржавних криза.....	140
5.1.3. Методологија разрешавања криза методом преговарања .....	143
5.1.3.1. Припрема и планирање преговора.....	143
5.1.3.2. Организовање преговарања .....	146
5.1.3.3. Извођење преговарања .....	147
5.2. Методологија процене прихватљивости ризика реализације кризних ситуација.....	148
5.3. Анализа система разрешавања криза.....	153
5.3.1. Анализа система разрешавања криза у Сједињеним Америчким Државама .....	153
5.3.2. Анализа система разрешавања криза у Руској Федерацији.....	154
5.3.3. Анализа система разрешавања криза у Швајцарској.....	156
5.3.4. Анализа система разрешавања криза у Шведској .....	157
5.4. Анализа прилагођености организационе структуре менаџмента за функционисање у кризним ситуацијама са политичког аспекта у Србији.....	160
5.5. Анализа међународних чинилаца који утичу на функционисање менаџмента у кризним ситуацијама.....	164
5.5.1. Организација уједињених нација.....	164
5.5.2. Европска унија .....	167
5.5.3. Организација за европску безбедност и сарадњу.....	168

<b>6. ПРЕДЛОГ ОПТИМАЛНОГ МОДЕЛА ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ КРИЗА У МАЛИМ ЗЕМЉАМА КОРИШЋЕЊЕМ МЕТОДА ОПЕРАЦИОНИХ ИСТРАЖИВАЊА</b>	<b>170</b>
6.1. Предлог оптималног модела одлучивања за разрешавање кризних ситуација по асиметричној стратегији „O <sup>3</sup> “ – откриј, одлучи, онемогући	170
6.1.1. Полазна основа за израду модела одлучивања за разрешавање кризних ситуација	170
6.1.2. Теоријско– методолошки приказ асиметричне стратегије O <sup>3</sup>	172
6.2. Предлог оптималног модела за разрешавање кризних ситуација по асиметричној стратегији „O <sup>3</sup> “ – откриј, одлучи, онемогући са тежиштем на политичком аспекту	176
6.2. Примена метода операционих истраживања	183
6.2.1. Примена Делфи методе за предвиђање будућности	183
6.3.1.1. Опис Делфи методе	183
6.3.1.2. Спровођење ДЕЛФИ методе	187
6.3.1.3. Примена ДЕЛФИ методе	192
6.3.1.4. Пример примене ДЕЛФИ методе уз коришћење рачунара	198
6.2.2. Коришћење савремених софтвера за праћење реализације модела по времену и финансијским утрошцима	205
6.3.2.1. Microsoft Office Project	205
6.3.3. Могућност коришћења методе теорије игара и преговарања у разрешавању криза	206
6.3.3.1. Општи појмови и опис метода преговарања	206
6.3.3.2. Могућности примене теорије игара у преговарању	210
6.3.4. Приказивање резултата у простору помоћу Географских информационих система	214
<b>7. ЗАКЉУЧАК</b>	<b>219</b>
<b>8. ПРИЛОЗИ</b>	<b>224</b>
<b>9. ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>229</b>
<b>ПРИЛОЗИ ЗА ОДБРАНУ</b>	<b>235</b>
<b>Прилог бр. 1</b> БИОГРАФИЈА	236
<b>Прилог бр. 2</b> СПИСАК ОБЈАВЉЕНИХ РАДОВА	237
<b>Прилог бр. 3</b> ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ	238
<b>Прилог бр. 4</b> ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА	239
<b>Прилог бр. 5</b> ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ	240

---

# 1. УВОД

## 1.1. Предмет и циљ дисертације

У оквиру ове целине образложена су два сегмента:

Предмет дисертације и

Циљ дисертације.

### Предмет дисертације

Потпуно дефинисање предмета истраживања захтева:

- теоријско одређење и
- оперативално одређење.

Фактори који изазивају кризне ситуације фундаментално су истражени, али није извршена њихова класификација са мултидисциплинарног аспекта – политичких наука, наука менаџмента, безбедносних наука и методологије.

Кризне ситуације и њихово решавање делимично су теоријски истражени, док је практични аспект недовољно обрађен. Не постоји развијена општа методологија која би могла да се примени у разрешавању криза са политичког као и аспекта савременог менаџмента.

Општа методологија пројектовања организације менаџмента је позната, посебно у домену структуре, док су недовољно истражене конкретне процедуре процењивања и предузимања мера заштите да се умање последице доминантно политичког аспекта у друштвеним системима.

Просторно одређење предмета истраживања је глобалног карактера и обухвата све земље света, а за модел ће бити узете мале земље:

Србија, Швајцарска, њихови суседи и земље утицајне на ток светских процеса.

Одређење предмета истраживања је мултидисциплинарно и доминантно обухвата политичке науке, науке менаџмента, безбедносне науке, науке одбране и методологију.

### Циљ и задаци дисертације

**Научни циљ** има интердисциплинарни карактер и обезбеђује научна сазнања на нивоу научне дескрипције и класификације-објашњења различитих знања, искустава и организације у домену политичке димензије менаџмента у условима глобализције. Овим се стварају теоријски услови за пројектовање оптималног општег модела решавања кризних ситуација и обезбеђење развоја свог система и спречавања преливања кризе из/на територију других земаља.

**Практични циљ** истраживања је да се изнађе и предложи општи модел организације менаџмента за дати систем у условима криза и да се демонстрира његова примена у пракси коришћењем најсавременијих информационих технологија и развијених софтверских пакета. На овај начин стварају се реални услови да се и мале земље конструктивно укључе у позитивне токове глобализције, и да активно учествују у спречавању негативних појава из домена политичке и безбедносне проблематике.

Задаци истраживања се могу дефинисати полазећи од постављеног циља и они су следећи:

- Научно засновано и у пракси применљиво дефинисање категоријалног апарата који ће бити основа за пројектовање решавања криза тежишно са политичког аспекта;
- Обогаћивање савремене политичке теорије са мултидисциплинарног аспекта и обезбеђивање ефективнијег функционисања друштвеног система у кризама. Припремљеност менаџмента у овим системима за организовано реаговање у случају кризних ситуација у знатној мери смањује њихове политичке последице;

- Истраживање процеса глобализације и фактора који изазивају кризне ситуације и активирање међународних чиниоца са циљем обезбеђења функционисања система;
- Истраживање и дефинисање мера које се односе на конкретне елементе организационе структуре менаџмента у кризним ситуацијама;
- Пројектовање општег модела организације менаџмента са политичког аспекта у условима криза и
- Приказивање функционисања предложеног општег модела.

## **1.2. Основне хипотезе од којих се полази у истраживању**

За успешну реализацију овог истраживања предвиђена је једна општа и десет посебних хипотеза.

### **Општа хипотеза**

Политичка димензија кризног менаџмента и оптимално решавање криза су међусобно повезани врло сложеним везама. Ове две области и поред релативне самосталности утичу знатно једна на другу, што се директно одражава на стабилност друштвеног система. У савременој политичкој теорији недовољно је истражена ова сложена, мултидисциплинарна и актуелна проблематика и није још увек у потпуности успела да опише и објасни тај однос, те и да тиме обезбеди ефективније друштвено функционисање. Припремљеност менаџмента у друштвеним системима за организовано реаговање у случају кризних ситуација у знатној мери смањује њихове последице.

### **Посебне хипотезе**

#### **Прва посебна хипотеза**

Мултидисциплинарност политичке димензије криза и кризног менаџмента захтева прецизно дефинисање категоријалног апарата, што за сада није испуњено и често представља проблем у разумевању функционисања тих система.

#### **Друга посебна хипотеза**

Природа криза и њено преливање има глобални карактер па је неопходно за ефективно функционисање сваке друштвене заједнице имати увек, и на сваком месту, адекватан и са осталим субјектима усаглашен одговор на све узроке криза чиме се стварају шансе за њен опстанак и развој.

#### **Трећа посебна хипотеза**

Организациона структура кризног менаџмента, поред потпуности и савремености, мора да буде усаглашена и са суседима по процедурама и опреми, како би систем ефективно функционисао.

#### **Четврта посебна хипотеза**

Ниво савремености и квалитет употребе техничких средстава у кризном менаџменту знатно утиче на његову коначну ефективност и политичку стабилност система.

#### **Пета посебна хипотеза**

Проток информација у политичкој димензији кризног менаџмента, као и комуникација са битним субјектима на терену доприноси ефективности функционисања система.

#### **Шеста посебна хипотеза**

Комуникација и квалитет информисања у политичкој димензији кризног менаџмента, као и комуникација са јавношћу има посебну важност у кризним ситуацијама.

#### **Седма посебна хипотеза**

Превентивно деловање ствара реалну могућност за ефективно функционисање у случају настанка кризе.

#### **Осма посебна хипотеза**

Предлог модела за решавање криза у малим земљама пројектује се ослањајући се на асиметричну стратегију “О<sup>3</sup>” – откриј, одлучи, онемо-

гући, коришћењем искустава најуспешнијих земаља у овој области, применом најефективнијег софтвера и хардвера из најугледнијих европских и светских система.

#### **Девета посебна хипотеза**

Правовремено пројектовање организације менаџмента у сфери политичке димензије и његова припрема за функционисање у кризним ситуацијама су основна претпоставка ефикасности и у директној су сразмери са уложеним ресурсима.

#### **Десета посебна хипотеза**

Анализа сваке кризне ситуације са политичког аспекта даје могућност менаџменту да примењује претходна искуства у пракси и тиме повећа ефикасност.

### **1.3. Опис садржаја по поглављима дисертације**

Дисертација садржи девет (9) поглавља:

- Увод
- Политичка димензија криза и кризног менаџмента
- Међународни политички чиниоци кризног менаџмента
- Елементи организационе структуре кризног менаџмента
- Пројектовање модела организације менаџмента у разрешавању кризних ситуација у малим земљама са тежиштем на политичком аспекту
- Предлог оптималног модела за решавање криза у малим земљама коришћењем метода операционих истраживања
- Закључак
- Прилози и
- Литература.

У **уводном** делу рада представљен је методолошки елаборат, у коме се објашњава одређење предмета и циља истраживања, друштвени и научни значај проблема, хипотетички и методолошки оквир.

У **другом** поглављу дефинисани су и разрађени појмови политичке димензије криза и кризног менаџмента. Категоријални апарат је објашњен кроз структуру и функционисање.

**Треће** поглавље објашњава међународне политичке чиниоце, ризике за избијање кризних ситуација, законску регулативу, мониторинг и информисање у истим.

Природа криза и њихово преливање има глобални карактер, па је неопходно за ефективно функционисање сваког друштвеног система да се објасни овај појам, његово настајање и проблематика коју са собом доноси.

Глобализација није феномен новијег датума. Међународна трговина и финансије никада нису познавале границе и одувек је било могуће набављати екзотичне производе са другог краја света. Крајем деветнаестог века, тачније 1880. године, увоз Сједињених Америчких Држава представљао је 8% бруто домаћег производа, а данас он износи око 11%. У то време миграције људи и капитала биле су чак значајније него данас, једино што се све одвијало знатно спорије. Тако се крах берзе из 1929. одразио на светску економију тек после три године, док су они из 1987. и 2009. захватили цели свет за само двадесет четири сата.

Глобализација је динамично-контраверзни процес који све чвршће и интензивније повезује делове светске економије, политике и културе у јединствену целину, што је омогућено брзим развојем на пољима транспорта и комуникација. Она је у ствари убрзање времена и скраћене дистанце на планетарном нивоу, при чему је често вођена жељом великих за освајањем нових тржишта-простора.

Економска глобализација означава у првом реду стварање и утврђивање правила јединственог светског тржишта које, са пуно слободе, подстиче конкуренцију и развој. Њени противници тврде да велике мултинационалне корпорације, са друге стране, користе већ зарађени

капитал да онемогуће стварање конкурената са којима би морале да деле тржиште.

Политичка глобализација је тесно везана са економском глобализацијом. Постојање јединственог светског тржишта смањује могућности националних држава да директно подстичу развој властите економије постављањем правила која дају предност домаћим фирмама.

Културна глобализација је сусрет различитих светских култура и обичаја. Проток робе, капитала и људи преко државних граница носи са собом и преливање навика, обичаја и културе.

Глобализација је препознатљива по многим трендовима од којих се већина развила након Другог светског рата. То су, у општим цртама, увећавање протока добара, новца, информација и људи; развој технологија, организација, правних система и инфраструктуре као главног носиоца овог покрета.

Поред позитивних особина глобализација је изнедрила и одређене проблеме човечанству од којих посебно истичемо тероризам и проблеме еколошке природе.

Тероризам је такође добио одлике глобализације, па је све већи број напада у местима која немају директну везу са матичним земљама инспиратора тероризма.

Еколошки проблеми су постојали и раније, али су процесом глобализације они заострени, па тако данас постоји глобално загађење ваздуха, уништавање природних лепота, формирање озонских рупа и други ефекти који директно или индиректно производе појаве које могу битно да наруше нормалан живот на ширем простору.

Проблеми који на глобалном нивоу угрожавају човечанство и доводе до криза захтевају ефективан и координиран рад менаџмента како би се спречило њихово преливање и минимизирале њихове последице.

Посебно ће бити анализирана стратегија наступања великих земаља у кризним ситуацијама заснована на методи D<sup>3</sup> – Detection,

Decision, Destroy (Откриј, Одлучи, Уништи), законска регулатива, мониторинг и информисање о кризним ситуацијама.

Елементи организационе структуре кризног менаџмента дати су у четвртном поглављу, где се посебно обрађују асиметричне стратегије реаговања малих земаља у кризним ситуацијама по методологији O<sup>3</sup> – Откриј, Одлучи, Онемогући, која је и основа предложеног модела.

Пројектовање модела организације менаџмента за разрешавање кризних ситуација у малим земљама са тежиштем на политичком аспекту, у сваком моменту је основа за доношење оптималних одлука, чије спровођење треба да обезбеди опстанак система уз минималне губитке. Модел мора да буде флексибилан и да се истовремено ослања на системе компатибилне са онима у окружењу. Зато је потребна анализа функционалних система и формирање оригиналног који је способан да у свакој ситуацији обезбеди функционисање и опстанак.

Доношење правовремених оптималних одлука и праћење њихове реализације захтева опремљеност средствима информатике и разрађене програме за примену метода операционих истраживања. Приказивање резултата на прегледан начин се може остварити применом Географских информационих система.

У закључку је предложен оптимални модел одлучивања који омогућава максимално уважавање политичке димензије дате кризе у конкретном друштвеном систему и који обезбеђује да се она превазиђе.

#### 1.4. Примењиване методе истраживања

Због сложености и мултидисциплинарног карактера теме истраживања примењено је више метода, од којих посебно истичемо:

- Анализу садржаја,
- Методу моделовања,
- Компаративну анализу и
- Статистичку методу.

### **Анализа садржаја**

Метода анализе садржаја коришћена је као основна метода за прикупљање података о целокупном садржају из стране и домаће литературе, изворних интерних радних материјала и адекватних сајтова који се односе на обрађивану проблематику. Комбинована је примена поступака квантитативне и квалитативне анализе садржаја. Квалитативним поступком одговара се на питање шта и како, а квантитативним шта и колико, чиме се пружа могућност провере постављених хипотеза.

### **Метода моделовања**

Ова савремена метода настала је из потребе уједињења теорије и праксе чији је циљ изналажење оптималне организације менаџмента у кризним ситуацијама са тежиштем на политичкој димензији. Зависно од одобрених средстава пружа се могућност провере модела парцијално или у целини уз доминантно коришћење симулационог експеримента.

### **Компаративна анализа**

Компаративна анализа употребљена је при истраживању организације и модела менаџмента у кризним ситуацијама са тежиштем на политичкој димензији, а у одабраним земљама. На основу добијених резултата дефинисан је оптимални модел одређених компоненти система и на крају систем у целини.

### **Статистичка метода**

Статистичком методом омогућен је конкретан квантитативни приказ индикатора успешности изградње оптималног модела кризног менаџмента.

Комбинацијом наведених метода обезбеђени су валидни подаци који су основа за доказивање или оповргавање постављених хипотеза.

### **1.5. Очекивани резултати и научни допринос**

Имајући у виду да тема има интердисциплинарни карактер то се и научни допринос очекује у више наука:

- На нивоу научне класификације, након научне анализе, израђен је општи модел пројектовања менаџмента у условима криза са тежиштем на политичкој димензији;
- Извршена је класификација и опис криза и њихове улоге у условима глобализације;
- Посебно су анализирани и описани најфункционалнији системи који су послужили као основа за израду модела на бази асиметричних стратегија;
- Практични циљ овог истраживања огледа се у следећем:
- Примена опште методологије пројектовања је могућа у свим малим земљама, посебно у нашем окружењу
- Указано је на конкретне поступке којима мале земље могу да се активно укључе у решавање кризних ситуација, тиме одрже свој систем у функцији и спрече преливање кризе на суседне земље;
- Систематизована је целокупна међународна законска регулатива и предложени начини њене најефективније примене у пракси.

---

## 2. ПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА КРИЗА И КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА

Мултидисциплинарност политичке димензије криза и кризног менаџмента захтева прецизно дефинисање категоријалног апарата, што за сада није остварено и често представља проблем у разумевању функционисања система. Зато је потребно да се, анализом досадашњих сазнања, детаљно обраде ова два појма.

### 2.1. Теоријска разматрања о политичкој димензији криза

Дефинисање политичке димензије криза захтева објашњење семантике речи политика, сагледавање историјског развоја научне мисли о политици, појмовно одређење политике од класичног до савременог, као и преглед савремених друштвених система и политичке димензије одлучивања [8, 36, 74, 117, 120, 140].

#### 2.1.1. Семантика речи политика

Појам политике увели су старогрчки мислиоци означавајући напор људи да се успостави ред, правда, те да се заштити опште и појединачно добро, како државе тако и народа који у њој живи.<sup>1</sup> У доба Хеленске цивилизације готово да се нису разликовали морални, политички и обичајни кодекси, односно постојала је врло блиска веза између политике и морала. Политика се доводила у везу са практичном мудрошћу, тј. са идејом највишег добра. Аристотел је дефинисао човека као *zoon politikón*

---

<sup>1</sup>Стари Грци су сматрали да сви одрасли грађани треба да се баве политиком, будући да је то делатност којом се управља целокупним друштвеним животом. С друге стране, постоји приватан живот, који сачињавају породица и економија.

(ζῷον πολιτικόν)<sup>2</sup>, тј. „политичко биће“, које по својој природи, за разлику од осталих живих бића, поседује способност да се политички повезује, ствара друштва и организује живот у градовима. Град-држава је на грчком *polis* (πόλις), те је и очигледна етимолошка веза између речи *polis* и *politikón* („који припада полису“).

Основни појмови везани за политику су интерес, држава, власт, моћ, борба, сукоб, сила и интеграција. Политика је у својој најранијој форми имала искључиво позитивну конотацију (Сл. 1). Антички филозоф Платон сматрао је да је изузетно корисно бавити се политиком, која је ту да служи човеку, а не да га учини својим робом. У складу са тим свако би требало да буде заинтересован да учествује у јавним пословима, а не само да организује сопствени, приватни живот.



Слика 1. Платоново виђење политике

Временом је политика попримила и негативну конотацију. Неретко се политици придају одређена иронична тумачења. Неке од познатијих изрека су: „Дошао сам до закључка да је политика сувише озбиљна ствар да би се оставила политичарима.“ (Шарл де Гол); „У политици глупост није хендикеп.“ (Наполеон Бонапарта); „Уметност ратовања је уметност уништавања људи, а политика уметност заваривања.“ (Махатма Ганди).

<sup>2</sup>Многи су интерпретирали Аристотелову одредницу „zoon politikón“ да је човек „политичка животиња“. Међутим, исправан је превод да је човек „политичко биће“, јер се реч *zoon* у Аристотелово доба односила на све што је живо, а не само на животиње.

У суштини, појам политике има вишеструко значење како у теоријским, тако и у практичним аспектима. Неопходно је размотрити корен речи „политика“, као и употребу те речи у њеном ужем и ширем значењу.<sup>3</sup> Реч „политика“ је свакако страног порекла. Од грчке речи *politiká* (πολιτικά), преко латинске речи *politica*, изведен је низ назива за реч *политика* у бројним језицима. То су на пример: *politica* (италијански), *politique* (француски), *política* (шпански), *Politik* (немачки), *politiikka* (фински), *politică* (румунски), *polityka* (пољски), *politika* (чешки, турски, мађарски, хрватски, словеначки).

Мада многи језици не разликују политику као вишеслојни феномен, могућности употребе речи „политика“ су вишеструке. Енглески језик има чак три различита термина: *polity*, *politics* и *policy*, који не представљају синониме, а користе се у три различите сфере. Реч *polity* се односи на уставно уређење и формално-нормативно одређење политичког поретка и система неке земље. Реч *politics* се односи на политичке процесе који указују на грађење воље, изражавање воље и одлучивање, у којима се исказује политичка моћ различитих актера на плану остваривања њихових интереса који доводе до интеграција или сукоба. И на крају, реч *policy* означава функционална поља политике и активности, поготово свако конкретно одлучивање унутар њих, од стратегијског до оперативног нивоа (нпр. здравствена политика, социјална политика, безбедносна политика итд.). Многи језици у свету, па тако ни српски језик, не располаже посебним терминима за наведена значења, већ се сва три енглеска термина преводе речју „политика“.<sup>4</sup>

Наука која изучава политичке појаве и проблеме назива се политикологија, а настала је, попут многих других друштвених наука, у окви-

---

<sup>3</sup>Речи имају само прагматичку улогу у дефинисању значења. Сам појам политике се разликује од своје дефиниције зато што су дефиниције недовољно одређене у односу на сам појам, који је увек шири. Ако се политика означи као програм или усмеравање одређених активности, што је једно од најчешће коришћених значења, опет се много више употребљава у ширем него у ужем смислу. Постоји међународна и унутрашња политика, економска и културна политика, државна политика и политика државних органа, војна политика, црквена политика, политика партија, удружења, група, политика државника и политика појединаца. Свако има своју политику и тежи остварењу својих интереса. У ужем смислу, политика се односи на активности и на програме који имају потпору у државном апарату.

<sup>4</sup>Симеуновић, Д. 2009. Увод у политичку теорију. Институт за политичке студије, Београд, стр. 70-71

рима филозофије и јавног права, пре свега уставног и административног права. При дефинисању науке о политици јављају се одређени проблеми, између осталог, и због употребе различитих термина. Поред наведеног назива који је у употреби у нашој земљи, често се у стручној и научној литератури могу наћи и следећи називи: политологија<sup>5</sup>, наука о политици, научна политика, политична наука<sup>6</sup>, политичке науке и томе сл.

Предмет науке о политици не може бити само политичко деловање, већ је то, наравно, целокупна политичка сфера, као самостална област друштвене стварности, коју, поред политичког деловања, чине и политичка свест, политичка историја, међународни односи и друге политичке активности и специфични органи.

Политикологија се као самостална област друштвених наука формирала у XX веку. Најинтензивнији процес њеног развоја се одвијао у периоду након Другог светског рата. Према опште прихваћеном мишљењу, предмет политикологије је целокупност особина, веза и односа у друштвеном животу, који се називају политички, тј. политичка сфера друштвеног живота. Политикологија integriше многе научне дисциплине: политичку филозофију, теорију политике, политичку социологију, политичку антропологију, политичку психологију, политичку историју и политичку географију.

Политиколошка дефиниција политике гласи: „Политика је сложена и динамичка реална друштвена појава која обухвата политичку свест, процесуално и систематично политичко делање и друге политичке активности разноврсних типова актера који се дозвољеним или недозвољеним средствима боре за моћ одлучивања или се пак споразумевају у оквирима прихваћених правила ради усаглашавања и остваривања својих ужих и ширих интереса и потреба у оквиру расподеле вредности, као и специфичну организационо-институционалну структуру

---

<sup>5</sup>Термин политологија се углавном користи у Немачкој, Хрватској и Босни и Херцеговини. Сматра се неадекватним термином имајући у виду да не одговара политици као предмету проучавања, нити је изведен из корена грчких речи politikós (πολιτικός), politiká (πολιτικά) за појам „политика“, већ из грчке речи politis (полίτης), која значи „грађанин“.

<sup>6</sup>Назив политичка наука потиче из енглеског језика (political science), а због распрострањене употребе овог језика у свету, може се рећи да представља међународни назив науке о политици. Овај термин се односи на изучавање свих врста и садржаја владавине и треба га разликовати од термина policy science, који се односи на изучавање одређених поља политике.

намењену за вођење јавних послова и решавање проблема у друштвеној заједници. Она је уједно и уметност илузије.<sup>7</sup> Ову дефиницију смо трамо најпотпунијом и надаље ће бити коришћена као основа у разради политичке димензије кризног менаџмента, уз напомену да ће одлучивање као једна од најважнијих компоненти политичке димензије бити најдетаљније анализирана.

Улога политике у друштву и њено изучавање је у сталном порасту. Академски значај политикологије нарочито се огледа у томе да се не може рећи за некога да је зналац и стручњак у одређеној области друштвених наука уколико истовремено није упућен у политику и њене садржаје и процесе.

### **2.1.2. Историјски развој научне мисли о политици**

У историји људске мисли политика је једна од најинтригантнијих категорија. Концепт политике је, поред слободе и демократије, предмет бројних схватања, тумачења и истраживања. Политика је увек имала важан утицај на судбину земаља и народа током цивилизацијског развоја, као и на свакодневни живот људи.

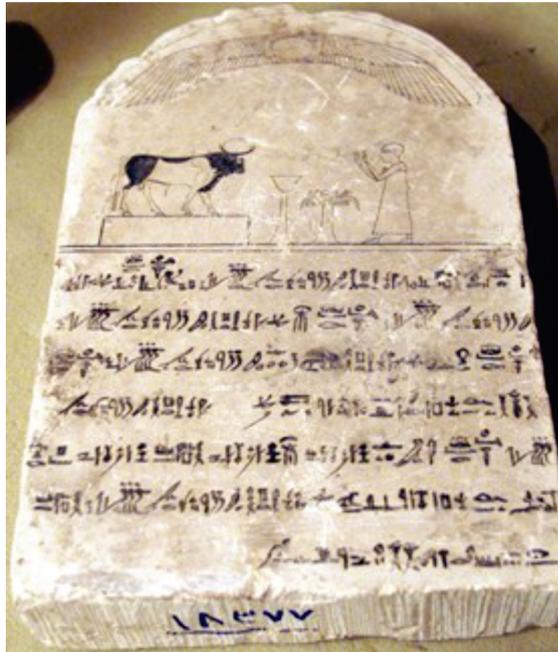
Многа схватања полазе од становишта да је људско друштво рођено у политици и неодвојиво од ње. Политика, путем које се друштво изражава, означава његов прелазак из варварства у цивилизацију. Мањкавост таквих тумачења је што не утврђују феномен политике као историјску праксу и друштвену стварност. Наиме, прве политичке категорије су се развиле средином првог миленијума пре нове ере.

Рани почеци политичке мисли проистекли су из схватања важности политике. Након што је мисао о политици исказивана архитектонски и ликовно, уследио је њен развитак у религијским учењима и поезији, да би се тек у античкој Грчкој формирала прва систематизована политичка мисао теоријског карактера. На настанак и развој политике утицали су различити фактори: природни, демографски и друштвено-економски, те сама природа човека, односно страх и жудња за моћи.

---

<sup>7</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*. Институт за политичке студије, Београд, стр. 61

Постоје одређени докази (Сл. 2) да су људи чак и 1500 година пре нове ере, између осталог, разговарали и размишљали о политици.<sup>8</sup>



Слика 2. Камена плоча из античке Месопотамије

Извор: <http://topnews.in/law/ancient-mesopotamians-enjoyed-riddles-about-sex-beer-and-politics-293110>

У сврху разумевања посебности науке о политици неопходно је приказати сажет осврт на развој научно-политичке мисли кроз историју. Уобичајена периодизација историјског развојка научне мисли о политици садржи следеће целине:

- Античка политичка мисао,
- Средњевековна политичка мисао,
- Модерна политичка мисао.

<sup>8</sup>Пронађена је камена плоча на територији данашњег Ирака, а некадашњег града Вавилона (у античкој Месопотамији), стара више од 3.500 година, где су клинастим писмом исписане бројне загонетке које показују да су људи још од давнина отворено разговарали о политици, војсци и сексу и исмевали многе јавне личности тадашњег доба. Неки од текстова које су стручњаци успели да дешифрију су вулгарни и сексуално експлицитни, док су други духовити. Интересантна је загонетка са политичком конотацијом – „Он је ископао око: То није судбина мртвог човека; Он је исекао грло: Мртав човек (Ко је то?).“ Решење загонетке је - гувернер, што се може и наслутити, будући да су једино гувернери имали моћ да, као судије, кажњавају или осуђују на смрт. Мада се, нажалост, не зна где се данас налази ова плоча (пре почетка рата у Ираку налазила се у музеју у Багдаду), она недвосмислено указује на занимљиве трагове политичке критике и својерсног револта према политичарима.

Антички период се везује за промишљања и доприносе Сократа, Платона, Аристотела и Цицерона. Средњи век се везује за црквена учења Светог Августина, Томе Аквинског, Светог Саве, Стефана Првовенчаног, до Николе Макијавелија и Томаса Хобса у XV и XVI веку. Нововековни период, од XVI до XIX века, укључује развој политичке мисли којем су допринели Лок, Монтескје, Боден, Русо, Кант, Овен, Маркс, Бакуњин, а у Србији Владимир Јовановић, који је први дефинисао политичке науке, затим Јован Рајић, Доситеј Обрадовић, Светозар Марковић, Никола Пашић, Јован Скерлић, Слободан Јовановић и други. Савремена научна мисао о политици везује се за схватања Хане Арент, Рејмонда Арона, Дејвида Истона, Карла Дојча, Габријела Олмонда и Николаса Лумана. Мада се под развојем не подразумева стално и једносмерно напредовање научне мисли о политици, науку о политици ипак одликују потпуни континуитет у оквиру више развојних фаза, каквим се ретко могу похвалити друге друштвене науке.<sup>9</sup>

Један од важних разлога за стварање политике јесте човекова тежња ка срећи, тј. тежња да човеку буде добро. У складу са тим, од античког периода па све до данас, предмет науке о политици се првенствено односио на политичко деловање које представља свесну, организовану, умну и практичну активност која води постизању општег добра.

### **2.1.3. Појмовно одређење политике од класичног до савременог**

Класично (традиционално) и савремено (модерно) појмовно одређење политике обрађено је Античка политика се доста разликовала од каснијих облика која је попримала, па све до онога што данас подразумева савремена политика.

У било ком значењу да се узме, функције политике су биле усмеравање друштва, одлучивање о јавним интересима, дефинисање јавног добра, интеграција и сепарација друштва и његових делова, успоставаљање легитимитета. У том погледу, мора се правити разлика између циљева и средстава која се користе у политици. Средства се лаж, истина,

---

<sup>9</sup>Симеуновић, Д. 2009. Увод у политичку теорију. Институт за политичке студије, Београд, стр.17-19

легални путеви и употреба силе, ослонац на мирна или на незаконита средства, коришћење чињеница или предрасуда.

Грађани на четири начина учествују у политици, тј. они могу бити професионалци (живе за политику), политичари који живе од политике (партијска егзистенција), повремени политичари (гласачи) и саветници (политика као споредно занимање).

### 2.1.3.1. Класично појмовно одређење политике

Политичка заједница која настаје на основу природних веза (нпр. крвно сродство) представља главно поље античке политике. Заједницу одликује повезаност јединки, солидарност, подршка и томе сл. Друштво, на супрот заједници, представља много сложенији феномен – обухвата разноврсне облике заједница и заједништва и подразумева недостатак присности и срдчности међу јединкама.<sup>10</sup> Кућа, дом или домаћинство, на грчком језику *oikos* (οἶκος), представља место на којем се живи привређујући од сточарства или ратарства.<sup>11</sup>

Прва заједница (тј. заједништво, заједничност, општење) која је настала ради задовољавања заједничких интереса и потреба јесте *koinonia* (κοινωνία), а чини је низ *oikosa*, тј. домаћинства. Мада ту још нема политике као такве, ипак је изражена свест о неопходности заштите поседа и живота људи снагом заједнице. Прва стална насеља (тј. градови) која су настала груписањем људи у циљу заштите, привлачила су све већи број нових досељеника. Градске бедеми су штитили чланове заједнице стварајући им осећај сигурности и заштићености од упада непријатеља. Ови бедеми заправо представљају прве облике заједничке својине и темеље прве политичке заједнице. По први пут се јавља јасна подела између приватног живота, који остаје унутар *oikosa*, и јавног живота, којим су се бавили сви пунолетни мушкарци (очеви), тј. господари *oikosa*. Будући да

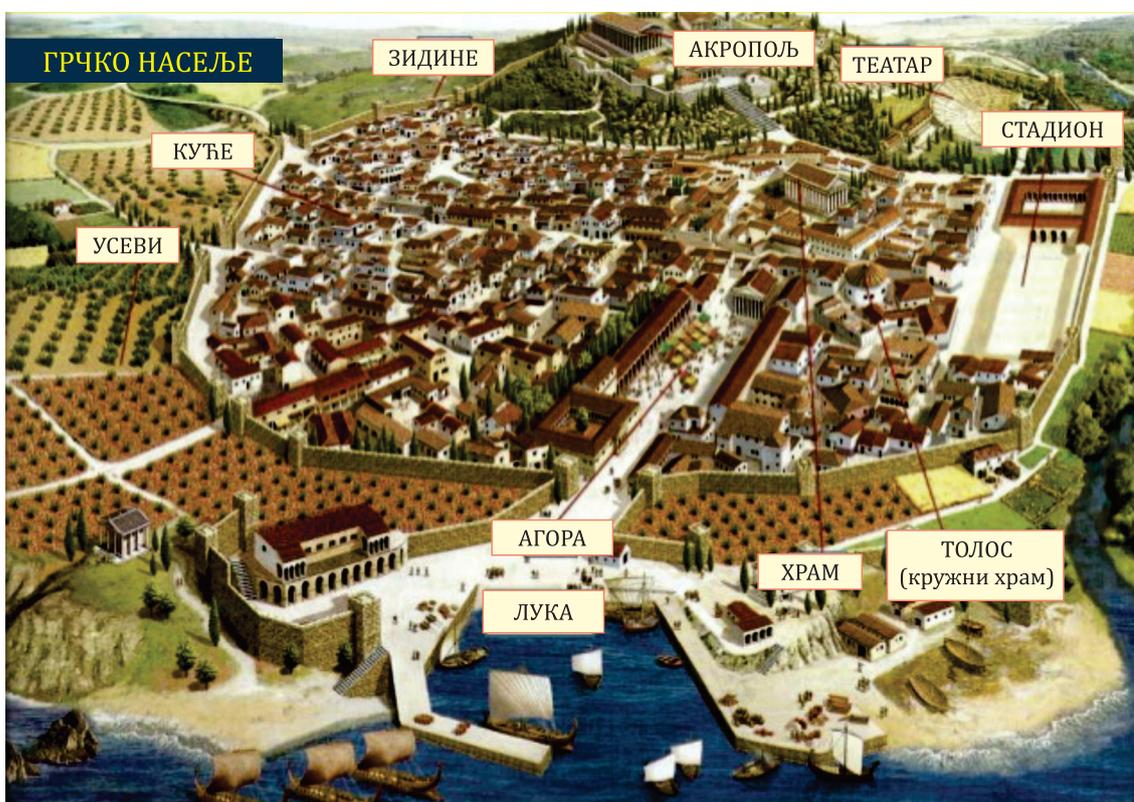
---

<sup>10</sup>Симеуновић, Д. 2009. Увод у политичку теорију. Институт за политичке студије, Београд, стр. 43

<sup>11</sup>Економија, грч. *oikonomikós* (οικονομικός) је сложеница која је настала управо комбинацијом наведене речи *oikos* (οἶκος) и речи *nomos* (νόμος), која означава обичај, закон. Изворно значење економије јесте – закони управљања домаћинством. Сматра се да ју је први пут употребио грчки мислилац Ксенофонт (430–354. п. н. е.). Он је своју књигу у којој објашњава како успешно водити пољопривредно домаћинство назвао „*Oikonomikós*“.

су поседовали робове за обављање физичких послова, имали су времена да се, поред управљања домаћинством и породицом, баве јавним пословима, тј. пословима *polisa* и да доносе битне одлуке. Политика је, дакле, изнедрена у свету мушкараца, тачније у свету очева.<sup>12</sup>

Типичан полис (Сл. 3) се састојао од града и околних села, поља, воћњака и шума. У горњем делу града налазио се акропољ.<sup>13</sup> У самом центру града био је смештен храм локалном божанству, док се у подножју акропоља налазио трг (агора), на којем су се грађани окупљали да врше јавне послове. У доњим деловима града биле су куће и друге грађевине. Већина грчких градова била је опасана одбрамбеним бедемима.



Слика 3. Полис

Извор: <http://www.slideshare.net/maggiesalgado/greek-poleis-and-colonies>, слајд 12/24

С обзиром да Грчку чини велики број планина и острва, у античко доба она је била политички фрагментисана. Није постојала једна држава,

<sup>12</sup>Симеуновић, Д. 2009. Увод у политичку теорију. Институт за политичке студије, Београд, стр. 43-44

<sup>13</sup>Акропољ (Ακρόπολις) је сложеница која дословце преведена гласи „град на врху“.

већ више полиса (градова-државица) уместо једне државе. Међу најзначајније полисе, настале уједињавањем сеоских заједница или мањих градова око једног привредног и културног средишта, спадају Атина, Спарта и Коринт.<sup>14</sup>

Сваки полис је водио своју политику и имали су различите облике владавине (Таб. 1), али исти језик и религију.

**Табела 1.** Различити облици друштвеног уређења у полисима

ГРАД-ДРЖАВА	ОБЛИК УРЕЂЕЊА	БРОЈ ВЛАДАРА	ОПИС
Коринт	монархија	један	владавина краља
Спарта	олигархија	неколико	владавина мале групе аристократа који доносе све одлуке
Атина	демократија	много	владавина народа; одлуке се доносе у скупштини

Агора (αγορα) је представљала трг или пијацу у старогрчким градовима (Сл. 4). То је био отворени простор окупљања и место одвијања трговачких, грађанских, друштвених и верских активности.

Треба напоменути и чињеницу да жене, робови и странци нису имали право гласа у античкој Грчкој. Интересантно је да су за старе Грке сви они појединци који нису суделовали у политичком животу били „идиоти“. Мада су имали право и могућност, „идиоти“ нису имали воље да се баве политиком. Временом је реч „идиот“ попримила општепознато пежоративно значење, које је сасвим другачије од оног изворног.<sup>15</sup>

Многи старогрчки мислиоци су изучавали политику. Према Гортији, зачетнику прве генерације софиста и утемељивачу реторике, моћ

<sup>14</sup>Територије хеленских градова-држава биле су по правилу релативно мале, обично омеђене планинским венцима или морем. Изузетак су биле Спарта и Атина, чије су територије биле веће. У најстарије доба је сва власт у полисима почивала у рукама аристократије. Њена моћ заснивала се на великим земљишњим поседима и стадима стоке. Остали грађани (сељаци, трговци и занатлије) нису имали никаквих политичких права, нити су учествовали у вођењу државних послова. Атина је у првим столећима своје богате историје била потрежена сукобима аристократије и народа (демоса) који се борио за политичка права. Та борба је на крају изнедрила демократију, у којој су сви слободни Атињани учествовали у управљању.

<sup>15</sup>Идиот, тј. idiotēs (ιδιώτης) у старогрчком значењу се односи на грађанина мушког пола који, иако има право гласа, није политички активан и не брине се за polis, будући да га не занимају јавни послови, већ само приватан живот.

(тј. власт) има највећу вредност. Према Каликлу, његовом ученику, исправно је да доминирају и владају они који су интелектуално супериорнији и по природи најјачи; свако друго вођство квари човека будући да мора да трпи горег од себе као свог вођу. Платонова и Аристотелова промишљања о политици се узимају за класично поимање политике, а идеје о држави су изложене у њиховим делима. По Платоновом мишљењу суштину политике чини умно и праведно поступање и регулисање међусобних односа у полису, ради складности суживота. Свако треба да заузме ону позицију у друштву која му по способностима припада. Полис је уређен на принципу правде, која осигурава стабилност заједнице и задовољство свих њених чланова. Према Аристотелу политика представља науку о свесном и вољном делању (*praxis*).<sup>16</sup> Заједно са економијом и етиком, она представља практичну филозофију [8].



Слика 4. Агора

Извор: <http://www.slideshare.net/maggiesalgado/greek-poleis-and-colonies>, слајд 19/24

<sup>16</sup>Према Аристотелу постоје три врсте људских активности: теорија – *theoria* (θεωρία), поезија – *poiesis* (ποίησις) и пракса – *praxis* (πρᾶξις). Оне се односе на три врсте знања: теоретско (крајњи циљ је истина), стваралачко (крајњи циљ је производња) и практично (крајњи циљ је делање). Аристотел даље дели практично знање на етику, економију и политику. Такође прави разлику између добре праксе, тј. *eupraxia* (εὐπραξία) и лоше праксе, тј. *dyspraxia* (δυσπραξία).

Аристотел сматра да је тежња ка држави урођена човеку, мада јој она ка породици претходи у времену. Људи живе заједно и удружују се у полисе ради бољег живота. Тек се у заједници добро успоставља у највећој мери, па је онај који је први створио државу истовремено и творца највећих вредности. Држава би требало да буде савршеност људског морала. Добар је онај облик уређења где владари владају за добробит свих, а не у сопствену корист. У добре облике владавине спадају монархија, аристократија и република, а у лоше облике тиранија, олигархија и демократија (неосвештени народ где свако гласа за оно што њему самом користи не узимајући у обзир опште добро).

Дакле, највиши идеал живота у држави је опште добро, а колико је добра владавина зависи од карактера човека на власти. Државника би требало да красе бројне врлине: мудрост, храброст, правичност и трезвеност.

### 2.1.3.2. Савремено појмовно одређење политике

Људи су друштвена и политичка бића. Политика, кроз све своје појавне облике, представља саставни део живота и рада у модерном друштву, прожимајући мишљење и понашање људи. На политику се може гледати двојако. Прво, као на борбу за власт. Друго, као на општу ствар, јавни интерес сваког друштва.

Модерна политика иступа са апсолутним захтевима и тежи све да потчини. Није наука, али одлучује о науци и њеним резултатима. Није поезија, али разбуктава у људима страсти и скривене инстинкте. Није религија, али има своје идоле и првосвештенике. Политика је постала, за модерно човечанство, судбина и сваки човек кроз политичка питања разјашњава, у одређеној мери, и смисао своје егзистенције.<sup>17</sup>

Одувек је политика била тежња за поседовањем моћи, али и одговорности. Бављење политиком, на овај или онај начин, укључује одре-

---

<sup>17</sup> Политика није наука ни уметност, већ игра за моћ и игра са моћи. Та игра није забава, већ смртно озбиљна ствар и зато су у њој смрт, фанатизам и калкулација чешћи од хумора и смеха. Њеним правилима и законима подлежу не само они који хоће да праве политику и боре се за моћ, већ и они који само посматрају или стоје по страни и окрећу политици леђа. О овоме више: Косик, К. 1983. Дијалектика кризе. Београд, Младост.

ђени однос према власти и одговорности. Имајући на уму да конвенције политике утичу на све друштвене делатности, јасно је одакле је проистекла нужност демократске контроле власти (опозиција, јавност).

У сфери политике се обликују општи циљеви народа (грађана) и средства за њихову реализацију. У зависности од времена и политичких личности, та средства могу бити у складу са законом и моралом, али такође могу бити насилна, противзаконита и нечасна.

Модерно схватање политике исказано је у делима Макијавелија и Мора. Најпознатије Макијавелијево дело „ Владалац “ (*Il Principe*), издато након његове смрти, јесте књига намењена да буде приручник за владаре. Заговарала је теорију да „циљ одређује средство“, што се сматра раним примером реалполитике.<sup>18</sup> Иако се неки Макијавелијеви савети могу сматрати бескрупулозним, сам Макијавели упозорава да реално не треба мешати са идеалним.

Макијавели схвата политику вештином владања државом, тј. стратегијом освајања и задржавања власти. Власт је потпуно одвојена од морала. Претпоставка државе је стално ратно стање. Држава постаје права и потпуна политичка институција тек у рату. У свакој држави се боре две „партије“: једну партију чине они који су на власти и хоће да је задрже, док другу партију чине они који нису на власти, већ настоје да је преузму. Ови потоњи у том тренутку представљају „народ“, имајући у виду да народ никад није на власти.

Томас Мор негира да је суштина политике изведена из ратног стања и за разлику од Макијавелија не бави се техником освајања власти, већ институцијама техничко-правне организације друштва.<sup>19</sup>

Први српски модерни мислилац који је дефинисао политику и политичке науке био је либерал Владимир Јовановић. Либерализам је сматрао најприхватљивијом идејом државе и друштва за српски етнос, верујући да су му слобода и демократија урођене.

<sup>18</sup>Често се грешит тумачећи да циљ оправдава средство, што Макијавели није у једном свом спису није написао. Он је први мислилац који је уочио да политика не подлеже етичким принципима, јер оправдати нешто значи то учинити етички исправним. Израз макијавелистички данас описује уско, само-интересно понашање, и води многим неправилним схватањима Макијавелијеве филозофије.

<sup>19</sup>Симеуновић, Д. 2009. Увод у политичку теорију. Институт за политичке студије, Београд, стр. 49-50

#### 2.1.4. Савремени друштвени системи

Познато је да било који систем (биолошки, механички итд.) подразумева унутрашњу повезаност и узајамну међузависност својих елемената, као и динамичну интеракцију са окружењем. Основна сврха система јесте истрајност и очување идентитета у променљивим околностима. У складу са овим и друштвени систем чини више различитих подсистема: политички, правни, економски, културни, образовни, религијски, породично-сроднички, војно-милитарни. Сваки од подсистема има одређени степен независности и самосталности, задовољава одређену потребу и врши одређену функцију.

Може се рећи да је друштвени систем скуп елемената између којих постоје такви односи да промена у сваком појединачном елементу или њиховом односу узрокује промене свих осталих елемената и односа у оквиру целине, тј. да је то организована функционална или територијална целина уређена према једном јединственом принципу чији елементи могу бити различити у зависности од угла посматрања: лица, групе лица, друштвене улоге, друштвена интеракција, институције, делови система, друштвене структуре, друштвене вредности, друштвене норме итд. У литератури се често среће и термин глобални друштвени систем.<sup>20</sup>

Имајући на уму чињеницу да друштвени систем (друштво) чине живи људи који обављају различите функције у систему ради његовог одржања и развоја, може се рећи да је овај систем склон променама услед непредвидљивости и неизвесности понашања и деловања његових елемената тј. људи. Свака промена унутар система заправо се одвија у циљу обезбеђења опстанка и преживљавања. Важност друштвених подсистема се смењивала кроз столећа. Некада је то била религија, касније економија. Данас је политика та која доминира над другим друштвеним подсистемима. Она као надређени елемент структуре утиче на токове друштва, усмеравајући и регулишући његове процесе и односе.

---

<sup>20</sup>Према концепцији глобалног друштвеног система, друштвени систем представља ужу, релативно несамосталну друштвену целину која чини глобални друштвени систем. Други подсистеми се односе на подручја која садрже значајније, међусобно сличне и повезане делатности и односе (економски систем, правно-политички систем, духовна култура итд.). О овоме: Мучибабић, М. 2010. Социолошко-правни појмовник, Филип Вишњић, Београд, стр. 76-77

Како би политичке установе реализовале своју сврху, неопходно је да се инкорпорирају у одговарајући поредак елиминишући, на тај начин, њима својствено пропадање и хаотичност деловања. Овај поредак политичких установа једне конкретне заједнице – друштва у теорији заправо није ништа друго до политички систем.<sup>21</sup>

Постоји велики број термина сличног значења термину „политички систем“, као што су нпр. „политичко уређење“, „политички режим“, „политички поредак“, „политичка организација друштва“, „политичко друштво“, „политичка држава“. Ипак, не може се рећи да се ради о потпуним синонимима, имајући у виду да у неким сегментима постоје одређена поклапања, док у другим таквих поклапања нема.

**Политички систем представља повезани склоп институција и организација које су, на темељу датих класних односа, конституисале владајуће друштвене снаге ради одлучивања о друштвеним пословима у различитим областима рада и живота и усмеравања друштвених токова у одређеном правцу.** Ова дефиниција друштвено-политичког система има следеће битне елементе: 1) организационо-институционални склоп; 2) одређене односе друштвених снага на којима се заснива организационо-институционални склоп, тј. друштвено-класне претпоставке; 3) функције организационо-институционалног система, које му одређују владајуће друштвене снаге.<sup>22</sup>

Политички систем подразумева свесно усмеравање друштвених делатности помоћу власти. Постоје једнопартијски, двопартијски и вишепартијски политички системи.

Појам политичког система подразумева „систем процеса, односа, идеја и институција у којима се и преко којих се одређују глобални циљеви друштва или остварује глобално ауторитативно усмеравање друштва и расподела оскудних друштвених вредности“ (В. Васовић). Израз политички систем је основна категорија системско-функционалне теорије у политичким наукама, чији су творци амерички политиколози Дејвид Истон и Габријел Алмонд.

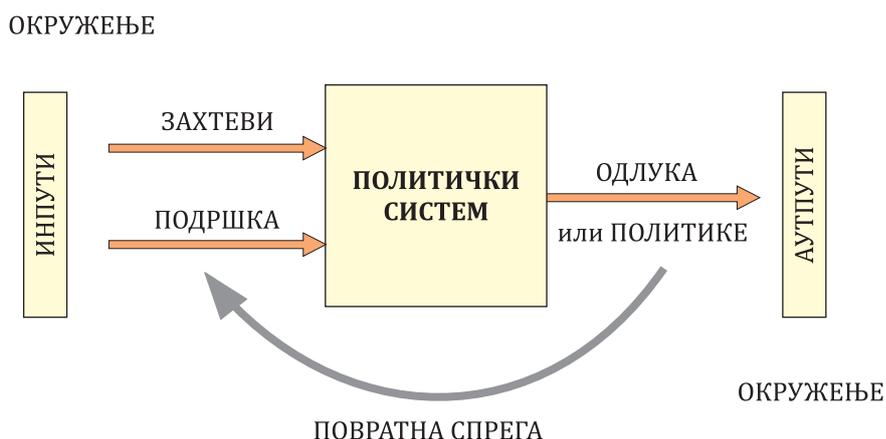
---

<sup>21</sup>Марјановић, Ј. Р. 1996. Теорија политике – основи, Универзитет у Београду, Београд, стр. 208

<sup>22</sup>Ратковић, Р. 2009. Политика: теорија, идеологија, стварност. Посебна издања, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Чигоја штампа, Београд, стр. 45

Ако би се, у сврху анализе и истраживања, издвојио политички живот од остатка друштвеног живота и посматрао као да је самостални ентитет унутар окружења у којем егзистира, тада би се уочило да су инпути различитих врста оно што одржава систем.<sup>23</sup>

Између политичког система и околине конституише се процес размене (Сл. 5).



Слика 5. Схематски приказ политичког система

Извор: Easton, D., 1957. An approach to the analysis of political systems. *World Politics*, April, Volume 9, pp. 383-400, стр. 384

Према Дејвиду Истону, политички систем представља доминантни подсистем глобалног друштва који, издвојен из друштвеног тоталитета, карактерише ауторитативност, аутономност, саморепродуктивност. Овај политички аналитичар дефинише политички систем као „мрежу интеракција издвојену из тоталитета социјалног понашања кроз које се вредности ауторитативно расподељују“. На другом месту он дефинише политички систем као „систем интеракција којима се вредности ауторитативно распоређују, односно путем којих се доносе и спроводе обавезујуће одлуке. Процес претварања или конверзије је изводљив све док је неки политички систем способан да измами подршку својих припадника. Стога је политички систем комплексан процес конверзије путем кога се захтеви (подршка) релевантних субјеката грађанског политичког друштва трансформишу у ауторитативне одлуке и акције.

<sup>23</sup>Easton, D. 1957. An approach to the analysis of political systems. *World Politics*, April, Volume 9, pp. 383-400, стр. 384

Из наведених дефиниција може се закључити да владајуће друштвене снаге одлучују о важним областима рада и живота и у складу са тим одлукама усмеравају друштвене токове у жељеном правцу. Због тога је потребно посебно се осврнути на процес одлучивања.

### **2.1.5. Политичка димензија одлучивања**

До данашњих дана се код многих људи одржало веровање у судбину, тј. веровање да је унапред одређено шта ће се догодити. Према том схватању, нико још није, нити ће, побећи од своје судбине, јер судбина је та која управља природним појавама, здрављем и животима људи, политичким и друштвеним дешавањима. И данас се дешава да политичке вође питају астрологе за савет пре него што донесу важну политичку одлуку.

Да би се адекватно сагледала политичка димензија одлучивања, потребно је прво разумети сам појам и процес одлучивања. Одлучивање је нешто што одликује само људска бића. Људи, поред тога што реагују на одређене импулсе, могу и да сагледају или претпоставе последице својих одлука (проактивност) [29].

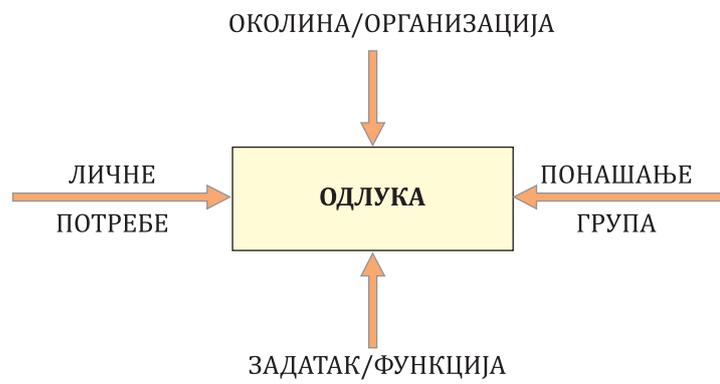
Одлучивање представља доношење одлука у свим функцијама система и на свим његовим нивоима. Лидер може бити изузетно успешан у генерисању идеја или у мотивисању следбеника, али у крајњој инстанци, он се вреднује на основу тога какве одлуке доноси. У најзахтевније одлуке спадају стратегијске и иновативне одлуке, затим следе тактичке (адаптивне) одлуке, а тек онда оперативне (рутинске) одлуке. Свака одлука је елемент динамичког процеса који се налази под утицајем бројних фактора.<sup>24</sup>

У теорији и пракси организације постоје схватања о изједначавању одлучивања и управљања, што само указује колико је одлучивање

<sup>24</sup>Према околностима у којима се одлучује, разликују се три врсте одлучивања: 1) Сигурност – доносилац одлуке зна шта ће се догодити с одлуком, независно од тога коју ће варијанту изабрати. Вера у одлуку у условима сигурности је веома висока. 2) Ризик – доносилац одлуке познаје могућност решавања проблема, али не и последицу избора сваке могућности. Вера у одлуку опада услед недостатка информација. Вероватноће остваривања су познате и израчунавају се математичким моделима и проценом. 3) Незвесност – вера у исправност одлуке је веома ниска, будући да се одлука доноси у условима непостојања икаквих информација о вероватноћама могућих решења или се не располаже довољним знањем о могућностима за решавање проблема.

битно за само управљање. Сходно томе, што је боље одлучивање, то је бољи менаџмент.

Одлучивање или доношење одлука представља процес избора једне од расположивих могућности која има за крајњи циљ остварење неког жељеног стања. Једна од најједноставнијих дефиниција је она Хауарда Раифе (Howard Raiffa) из 1957. године: „Одлучивање је избор између одређеног броја алтернатива.“<sup>25</sup> Према Алану Роу (Alan Rowe) модел одлучивања претпоставља да доносилац одлуке треба само да одговара на серију притисака (Сл. 6).<sup>26</sup>



Слика 6. Процес одлучивања

Извор: Rowe, A. J. 1974. Making Effective Decisions. Chemical Engineering, 16 September

Сваки човек (политичар, менаџер, аналитичар итд.) у свакодневном животу доноси већи број различитих врста одлука, од оперативних, преко тактичких, до стратешких. Одлучивање обавља на основу релевантних информација, неизвесност може евентуално да редукује, ретко да неутралише, а неретко је приморан да донесе одлуку која се базира на непотпуној информисаности о проблему.

Када је реч о политичкој димензији одлучивања, може се рећи да ниједна политика не обезбеђује својим одлукама максималан успех. Она може да буде трајна и ефективна под условом да своје одлуке заснива на искуству свих чинилаца. Треба истаћи да је зона дејства сваке одлуке сразмерна њеном доприносу смањењу сукоба интереса. Жељена зона

<sup>25</sup>Чупић, М., Сукновић, М. 2008. Београд, ФОН.

<sup>26</sup>Rowe, A. J. 1974. Making Effective Decisions, Chemical Engineering, 16 September

дејства политичких одлука се обезбеђује тако што се политичко одлучивање организује са циљем да се одлуке усклађују са потребама које произлазе из животног искуства људи.<sup>27</sup>

Схватајући одлучивање као рационално уређен процес делања којим субјекти политике путем својих одлука утичу на збивања у одређеном простору и времену, теорија политике истражује зону дејства политичких збивања на одлуке у одређеном простору и одређеном времену, оцењује адекватност донетих одлука, сагледава последице на збивања у дато време на одређеном простору. Теоријски посматрано, идеална политичка одлука јесте она која по зони свог дејства захвата целину збивања у време свог доношења и временски је адекватна збивањима која је условљавају.<sup>28</sup>

Са овим у вези, наводимо једну политичку одлуку. Наиме, на споменику кнезу Милошу у Пожаревцу исписан је чувени кнежев одговор упућен турском војсковођи на позив да се преда и не гине улудо у бици за Пожаревац 1815. године: *„Делибаша, царски делијо, ти имаш куда и на другу страну, а ја немам куда, него туда, па у живот или смрт.“*

Премда је наведена одлука првенствено лична, она је и општа, будући да садржи сва обележја политичке одлуке. Ова је одлука, у исто време и у готово истој мери, судбоносна за самог доносиоца, али и за све оне на које се односи.<sup>29</sup>

Од изузетне је важности у процесу политичког одлучивања да чињенице, подаци и информације које су на располагању буду веродостојне, јер се на основу њих кроји свака политичка одлука, суд, став и закључак. Политичке одлуке могу бити: спроведене и неспроведене; лакше и теже спроводиве; потпуно и непотпуно спроведене. Увек се

<sup>27</sup>Марјановић, Ј. Р. 1996. Теорија политике – основи, Универзитет у Београду, Београд, стр. 182

<sup>28</sup>Марјановић, Ј. Р. 1996. Теорија политике – основи, Универзитет у Београду, Београд, стр. 182

<sup>29</sup>Марјановић, Ј. Р. 1996. Теорија политике – основи, Универзитет у Београду, Београд, стр. 180

морају мењати, исправљати, укидати, замењивати новим. Политика заправо подразумева вештину и технику кориговања понашања.<sup>30</sup>

Оно што је интригантно јесте зашто људи прихватају одлуке политичког система које им не иду у прилог или су чак супротне њиховим интересима. Политички систем истрајава све док су испуњена два услова: да су његови чланови способни да уочавају суштинске проблеме друштва и регуларно доносе добре политичке одлуке, и да су способни да прихвате одлуке као оправдане, обавезујуће и применљиве.

Политичке одлуке, заправо, представљају својеврстан одговор на промене. Самим тим, могу да имају карактер модификације, па и радикалне трансформације самог политичког система. Управљачка способност система изражава се у његовој спремности да модификује постојеће стање и да се сам мења.

## 2.2. Политички фактори као узроци криза

Узроци криза могу бити разни, а по правилу иза сваког појединачног узрока стоји интерес. Било да је криза изазвана структурним, политичким или економским факторима њен настанак, ескалација и окончање у директној су сразмери са моћи оне (друштвене) групе која је започиње [25, 45, 54, 65, 68].

Посматрано са аспекта мањих, недовољно моћних да наметну своју вољу, земаља политички интереси се могу поделити на следеће:

1. Очување максимума могућег суверенитета.
2. Одржавање и унапређење демократског државног уређења.
3. Савремено и рационално организовање привреде.
4. Спречавање нарушавања животне средине.
5. Неговање и развој културног идентитета.
6. Организовано супротстављање корупцији, организованом криминалу и разним облицима насиља.

---

<sup>30</sup>Марјановић, Ј. Р. 1996. Теорија политике – основи. Универзитет у Београду, Београд, стр. 183

У данашње време водећа светска сила намеће идеологију глобализма, која национални суверенитет проглашава застарелим, а националним државама одузима право да буду чувари нација и религија. Под таквим околностима се интерес за очување максимума могућег суверенитета, кроз одржавање територијалног интегритета, сагледава другачије него пре појаве глобализације. Наиме, сада је ресуверенизација, кроз наднационалне заједнице, често максимум суверенитета који је једној малој земљи доступан. Пример за то је Европска унија у чијем су окриљу многе државе чланице виделе шансу за максимално тренутно доступно очување целокупног идентитета, уз истовремено директно коришћење економских погодности. У случају нпр. НАТО пакта велики број малих земаља је свој суверенитет „жртвовао“ ради релативне безбедности.

Опредељење за пуну демократију укључује представничке и партиципационе институције, где сваки грађанин учествује у избору, те може бити биран и суделовати у вршењу јавних послова. Спровођење овог принципа у живот подразумева подизање опште и демократске културе свих грађана као и њихових представника у власти. Неретко је овај процес дуг и мукотрпан, а његови резултати подложни брзом нестајању. Разлог за ово је у првом реду људска природа која у садејству са историјским искуством једне нације често облачи демократски вео на дубоко ауторитарне основе.

“Економски циљеви глобализације су јединствено светско тржиште, трговина без граница, интернационализација производње помоћу директних инвестиција мултинационалних компанија и градња једног свеобухватног система интегрисаних финансијских тржишта. Смисао тога је постизање што већег профита доласком до што јефтинијих сировина, посебно енергената, коришћењем што јефтиније радне снаге уз друговрсна минимална улагања.”<sup>31</sup>

На сличан начин на који бива у доба глобализације трансцендиран национални суверенитет, бива трансцендирана и национална привреда. Захтеви наднационалног капитала као и моћи јесу у првом реду

---

<sup>31</sup>Симеуновић, Д. 2014. Нација и глобализација, са предговором Владете Јеротића, Прo-свeта, Београд, стр. 131

усмерени на целокупност ресурса једне националне привреде. У малом броју економске елите човечанства, око 1%, сконцентрисано је око 93% богатства, што указује на огроман јаз између богатих и сиромашних, као и на тенденцију његовог повећања. Овде је највећа шанса малих у потенцирању развоја оних привредних грана које нису у врху глобалног интересовања, као и у искоришћавању оних ресурса за чије транспортовање не постоји инфраструктура или је неисплативо да се иста сагради. Један од стубова носача опстанка и успона једне мале привреде свакако јесте и високо стручни кадар који поред технократске базе уме да се поставља тактички исправно и стратешки резервисано, имајући увек на уму да је остварење локалних циљева директно сразмерно уважавању глобалних односа снага и већ расподељене моћи [83, 91, 104, 123, 135].

У ситуацији где је максимизација профита, како од стране националних, тако и од стране наднационалних власника средстава за производњу отворено прокламовани циљ, животна средина страда брзим темпом и често неповратно. Проблем заштите животне средине је вишедимензионалан, пре свега биолошки, технолошки и политички. Биолошки аспект огледа се у поремећају равнотеже у природи, док је технолошка димензија условила овладавање природом и нарушавање процеса њене регенерације. Како је проблем заштите животне средине, као битан друштвени проблем, ушао на листу приоритета, то су методе, начини и финансирање његовог решавања постали садржај многих политичких одлука. Питање животне средине се често испољава као сукоб интереса људи и њихових заједница да се заштите од загађивања ваздуха, воде, земље, атмосфере, неповратне експлоатације енергената и других драгоцених природних ресурса, са интересима власника компанија чији је главни циљ повећање профита. Сукоби око заштите животне средине могу бити локалног, регионалног и светског нивоа. Императив успешне политике једне мале земље је у вештом балансирању између повећања улагања у привреду уз истовремену бригу за смањење „еколошког печата” истих.

Очување културног идентитета у ери отворености према офанзивном наступу богатих је веома тежак и одговоран задатак. На Западу не постоји апсолутна отвореност за проток роба, информација, капитала,

услуга, већ се штите суптилним баријерама уз истовремено инвестирање у пројекте чији су садржаји очување својих националних вредности. Као пример потврде овога може се навести да од 6.000 језика колико тренутно постоји на свету, сваке две недеље угаси се по један, а енглески језик постаје све заступљенији не само у дипломатији и бизнису, већ и у другим делатностима на свим деловима земаљске кугле и код свих узраста, чему је пуно допринео и интернет. Комуникационе технологије од којих су најважније интернет, сателитска и кабловска телевизија учиниле су информације доступним свим заинтересованим у реалном времену, напомињући да је око 90% информационих капацитета под надзором САД.

Све напред наведено нас наводи на закључак да није могуће опстати дуготрајно у условима глобализације ако се не обрачуна благовремено и ефикасно са корупцијом, организованим криминалом и свим облицима насиља. Организовани криминал најдиректније угрожава профит, а тиме и прилив у државну касу. Корупција спречава богаћење власника мултинационалних компанија чиме се директно конфронтира са њима. Тероризам и други облици насиља оспоравају свемоћ и нарушавају ауторитет глобализације. Ове друштвено политичке деструктивне варијабле драматично смањују прилагодљивост нације глобалном процесу, остављајући је да храмље за брзим током дешавања. Апсолутни императив за какву такву ефективност у преговорима на међународној арени је једнодушност у придржавању својих политичких интереса.

При сагледавању узрока друштвених сукоба, светска конфликтологија придаје посебну пажњу политичким факторима, и то пре свега:<sup>32</sup>

- 1. Недемократским политичким системима** – појава друштвених сукоба у некој држави у знатној мери зависи од типа друштвено-политичког система.
- 2. Искључујућим националним идеологијама** – природа доминантне националне идеологије (постојање екстремног нацио-

---

<sup>32</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С. М. 2004. Увод у теорију конфликта, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр. 73-75

нализма и шовинизма) такође представља веома битан фактор друштвених сукоба у етнички комплексним државама.

3. **Политичким елитама и динамици међугрупне политике** – појава сукоба и насиља у некој држави у великој мери зависи од динамике међугрупних односа, тј. од политике и социјалне дистанце која постоји између основних друштвених група, слојева, класа, те од компатибилности њихових интереса и циљева.

Неопходно је нагласити да у савремено доба глобализације политички фактори криза ретко наступају самостално, већ су они углавном последица или врх леденог брега за дубље разлоге. Ти разлози се, без претеривања, могу свести на спектар интереса глобалних елита.

### **2.3. Појам, подела, структура и динамика криза са политичког аспекта**

Полазећи са становишта да је политичка димензија кризног менаџмента тема дисертације поставља се као први услов за потпуну анализу овог проблема дефинисање криза, њиховог садржаја, настајања и динамике, од појаве првих индикатора до њиховог регулисања или решавања [38, 45, 46, 64].

Савремено доба карактеришу бројне промене које захтевају брзо и правилно реаговање. Кашњење и неправилно реаговање пружују настанак криза, конфликта и катастрофа. Овај проблем су уочили многи научници и своја истраживања усмерили у правцу проналажења метода које могу користити менаџменту за ефективно функционисање у таквим околностима. У прилог ове тврдње говори и додела Нобелове награде за економију 2005.године израелском научнику Роберту Ауману.

#### **2.3.1. Дефинисање криза, конфликта и катастрофа**

Реч криза потиче из грчког језика, и код старих Грка значила је „пресуду” или „одлуку”. У суштини то је моменат који одлучије о даљем развоју неке појаве. Овај опште прихваћен појам у више научних дисциплина од економије, политике, медицине, психологије и других захтева

да се поред општих одређења често користе и специфична, сходно истраживачком пољу.

Данас су кризе и конфликти опште присутан друштвени феномен, који се јавља на свим нивоима и у свим сферама друштвеног живота. С правом се може тврдити да живимо у свету и времену криза и конфликта и да квалитет нашег живота, између осталог, зависи од наших ставова према другим људима, њиховим потребама, интересима и понашању. Људске цивилизације су се развијале и смењивале у складу са односом снага у непрекидном низу криза, конфликта и катастрофа. Историја цивилизација показује да живот у конфликтном свету не мора да буде а priori лош. Важно је познавати природу, изворе и последице криза, конфликта и катастрофа, а затим и начине како их решавати. Да би се успешно приступило решавању ових проблема неопходно их је дефинисати.

Познато је да криза угрожава способност функционисања система, онемогућава постизање циљева, па и његов сам опстанак. Криза се, показало се у пракси, најчешће тешко може планирати. Међутим, далеко лакше се може предвидети и изазвати. Реакција на кризу се може планирати и то врло детаљно, чиме се умањују њене негативне последице. Заправо, добро осмишљен процес кризног планирања и извршавања планова може резултирати тиме да систем контролише кризу и да је понекад чак претвори у предност. Ако се не спроводи процес кризног планирања, може доћи до тога да појава кризе проузрокује огромне штете по свим аспектима.

Криза<sup>33</sup> је преокрет, обрт, наступање одсудног тренутка; политичка криза је нередовно стање, нарочито између оставке и образовања нове владе; привредна криза је поремећај у ширим привредним круговима у погледу производње или потрошње производа народне привреде.

Пол Харт (Paul Hart) кризу дефинише као непријатан догађај, који представља изазов за доносиоце одлука, искушава их да поступају у условима угрожавања, временске стиске и неспремности. То је озбиљна претња основним структурама или фундаменталним вредностима и нормама социјалног система, која, у условима временског притиска и веома

<sup>33</sup>Вујаклија, М., Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1970., стр. 470.

несигурних околности, захтева доношење критичних одлука. Ову дефиницију карактерише општост и скретање пажње на доносиоце одлука.

Познати немачки аутор Кристек дао је једну од прихватљивих дефиниција кризе. Он сматра да се кризе могу схватити као процеси који су непланирани и нежељени, временски ограничени и на које се условно може утицати, чији је исход амбивалентан и може да значи уништење или реституцију, па и метаморфозу. Кризе угрожавају даљи опстанак погођеног система доношењем штете циљевима који су релевантни за његов опстанак. Њих свакако, у њиховим акутним фазама, даље одликује изненађење, притисак времена и притисак на одлучивање.<sup>34</sup>

Дефинисање криза, конфликта и катастрофа може се довести у везу са ентропијом посматраног система и његовом тежњом ка стању највеће вероватноће [104, 113, 131, 136]. Стање највеће вероватноће у организационим системима, којима припада највећи број система, је организациони хаос. Крајњи циљ тог стања је распад система – тотална дезорганизација – катастрофа.

Полазећи од најновијих научних сазнања у овој области **политичка криза је стање друштвеног система-организације настало неадекватним одговором на промене у систему или окружењу, услед слабог коришћења ресурса или инертности руководства, које резултира смањењем организованости система (повећањем ентропије) и нарушава његов просперитет, стабилност, а понекад и сам опстанак. Кризу почиње да разрешава само руководство, а често завршава уз помоћ са стране.**

Конфликт<sup>35</sup> (л. conflictus) је сукоб, судар, борба; спор, свађа. Научници који се баве овом облашћу конфликт дефинишу као стање односа у организацији између појединаца или организационих јединица-група у којима доминира појава неслагања, супростављања или сукоба, који доводи до знатног смањења организованости система и битног угрожа-

---

<sup>34</sup>Krystek U. Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisenverändert, Zeitschrift für Organisation, 3/1989 стр. 187 према Тодоровић, Л., Односи с јавношћу у кризним ситуацијама, SVAROG бр. 5, октобар 2012., стр. 11

<sup>35</sup>Вујаклија, М., Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1970., стр.470

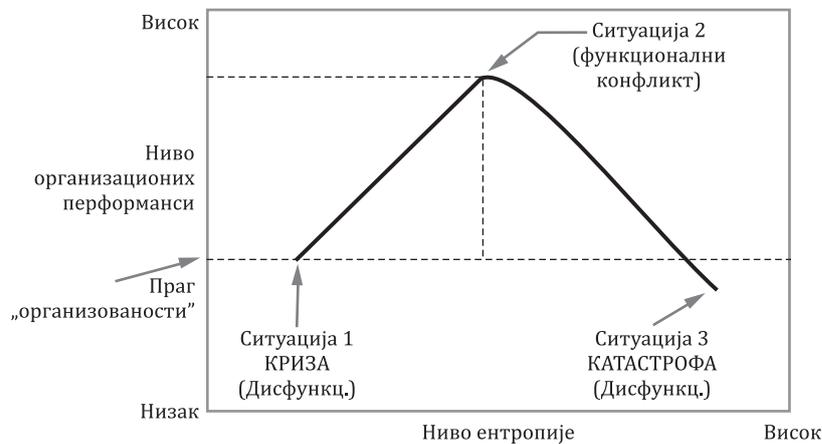
вања опстанка и развоја организације. Конфликт у организацији се најчешће решава уз помоћ са стране, а ређе самостално.

Математичари конфликте дефинишу преко конфликтне ситуације, чији су проблеми доминантни у сектору одбране, посебно у рату. У општем математичком смислу конфликт-конфликтна ситуација се може описати као уређена петорка кроз следеће особине:

1. За постојање конфликта неопходно је да постоје најмање две стране (коалиције), чији интереси не морају бити у потпуности и интерес свих чланова коалиције;
2. Противничке стране које учествују у конфликту имају различите (најчешће супротне) интересе и називају се учесници-играчи. Учесници могу бити појединци или коалиције састављене од једне или више јединица (колектива);
3. Учесници у конфликтној ситуацији остварују свој циљ бирајући неку од својих стратегија. Под стратегијом се подразумева правило на основу кога се остварује корак (фаза, етапа) у решавању конфликтне ситуације;
4. Предност у остваривању циљева учесника конфликта у односу на противника за одређене коалиционе интересе је ако нека стратегија задовољава више коалиционе интересе од друге стратегије. Овај однос предности у одређеним условима се назива доминантним односом;
5. Стратегија се може дефинисати као скуп свих алтернатива којима играч располаже при доношењу одлуке. Применом теорије игара на пронађене стратегије могу се решити многи задаци из конфликтних ситуација. У случају да се противници замене неким незаинтересованим странама које се строго придржавају изабраних стратегија, та се незаинтересованост страна може заменити рачунаром. Тада се игра изводи за столом у канцеларији, уместо на бојном пољу, спортском полигону, тржишту и сл. Реалне конфликтне ситуације у којима се одлуке доносе обично су сувише компликоване да би се могле потпуно математички формулисати, па се уместо њих посматрају њихови модели у којима су занемарени другостепени фактори.

Катастрофа<sup>36</sup> је несрећан преокрет, преврат, обрт. У кризном менаџменту катастрофа се дефинише као стање којим организација нестаје (максимално повећање ентропије) па последице могу да се отклањају искључиво уз помоћ са стране.

На слици 7. графички су приказане криза, конфликт и катастрофа у функцији ентропије. Према последицама које остварују на перформансе организације кризе, конфликти и катастрофе могу бити функционални и дисфункционални. Функционални остварују позитиван утицај на организације, а дисфункционални производе конфронтацију између појединаца или група, што штети или спречава организацију да остварује своје циљеве.



**Слика 7.** Кризе, конфликти, катастрофе и ентропија организације [92, стр. 443 и 95 стр. 372, дорађена]

Често се век неке организације може приказати као животно циклус слика 8.<sup>37</sup>, при чему је прва превојна тачка T1 у области квантитативног раста – место и време промене када из квантитативног раста треба прећи у квалитативни ( време ројења пчела је одређено капацитетом простора кошнице), а T2 је тачка превоја у квалитативној области – рачвање (бифуркација) између циклуса дегенерације (крива С) и циклуса прогреса (крива D).

Све кризе у основи најчешће имају ове карактеристике:

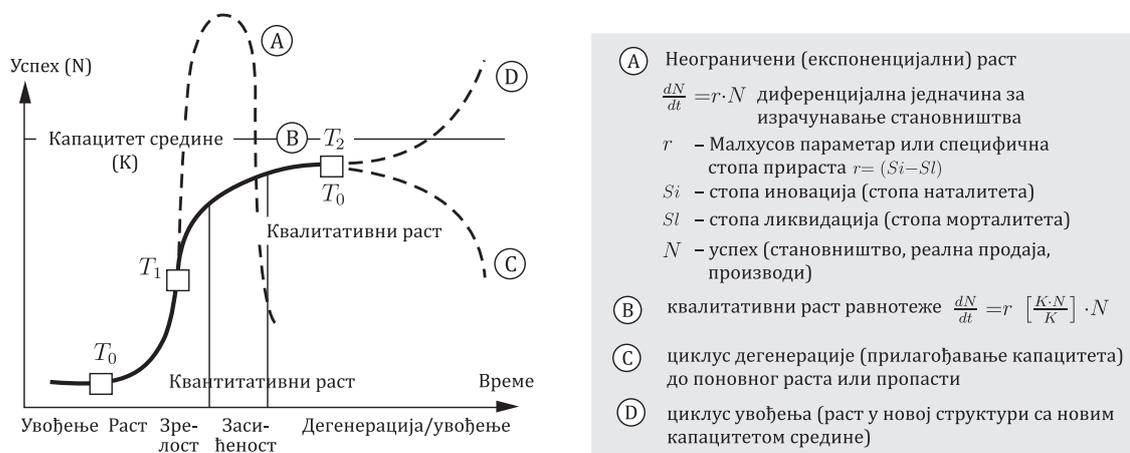
- претњу,
- хитност,

<sup>36</sup>Вујаклија, М., Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1970., стр.413

<sup>37</sup>Сенић, Р., Кризни менаџмент, БМГ, Београд, 1996

– несигурност и

– недостатак ресурса за успешан одговор на кризу.



Слика 8. Животни циклус организације [113, стр. 120.]

Наведено је да криза настаје када су угрожене битне вредности система. Што су обим и дубина угрожавања већи, то за последицу имају дубљу кризу и већу претњу. Природне катастрофе (поплаве, суше, земљотреси) увек изазивају дубок осећај кризе јер директно угрожавају животе и материјална добра. Међутим, свака криза не значи аутоматски и велики број жртава и материјалне штете. Неки, по обиму и карактеру, мали инцидент може бити узбуна за кризу ако га средства јавног информисања и руководство прогласе као велику претњу.

Хитност је карактеристика најчешће везана за временску димензију. Ово је нарочито важно за менаџмент на оперативном нивоу, када се одлука мора донети за врло кратко време (минути, секунди), како би се избегле тешке последице. Менаџери овог нивоа морају бити припремљени на стресне ситуације, брзо откривање кризе и експедитивно планирање. Менаџери на стратегијском нивоу ретко морају екстремно брзо да реагују, али и њима се време за доношење одлуке у кризној ситуацији скраћује.

Несигурност је производ страха од последица које може да изазове криза. Директно је зависна од објективне и правовремене информисаности. Ово намеће обавезу лидерима да у периоду нормалних услова размишљају и припремају систем за случај кризе.

Свака криза за своје решавање захтева одређене финансијске, кадровске и материјалне ресурсе. Поред њиховог хитног ангажовања потребно је правовремено припремити адекватна материјална средства и обучити људе, како би се на кризу организовано одговорило и претрпело што мање штете. Криза је претња и прилика. Претња да се целокупно руководство смени због неадекватног реаговања, али и прилика да се покаже способност за брзо и успешно реаговање, што позитивно утиче на рејтинг политичког руководства.

### 2.3.2. Подела криза и конфликта

Ради лакшег изучавања и предузимања мера за спречавање настанка криза, као и суочавања са већ насталим, извршена је подела по више критеријума од којих издвајамо три главна:

1. Узрок настанка
2. Предвидљивост и могућност утицаја на кризу
3. Комбинација ова два.

Према узроку настанка кризе се деле на:

- Кризе узроковане природним факторима
- Кризе узроковане људским фактором
- Социјалне кризе.

Класификација према узроку је свеобухватна јер се све кризе могу под њу подвести. Међутим, ове подгрупе нису често јасно омеђене. Неке од криза имају карактеристике две, па чак и све три категорије. Противници ове поделе предлажу већи број подкатегорија (авионске несреће, изливање нафте, несреће у рудницима, масовни нереди, нуклеарне кризе, тероризам и хемијске експлозије). Неки теоретичари извршили су класификације према фазама и феноменима понашања у кризама.

Полазећи од комплексности предвиђања криза, као и да су процењене информације често доста субјективне, потребан је општији концепт који предвидљивост третира флексибилније. Имајући ово у виду С. Гундел тврди да је „ криза предвидљива ако су место, време или специфичан начин на који се она догађа доступни знању најмање трећине

надлежних, а вероватноћа њеног настанка се не може порицати”. Предвидљивост кризног догађаја најчешће произилази из акумулираног искуства и природе система у коме исти настаје.

Могућност утицаја на кризу огледа се кроз превентивне и реактивне мере, при чему су реактивне значајније јер превентивне у многоме зависе од предвидљивости. Реактивне противмере треба да буду ефективне и свеобухватне што подразумева: познавање реакција, примењивост мера и флексибилност процедура. Предуслов за њихову ефективност је да су оне раније тестиране. Тако се у организацијама са циљем брзог и ефикасног одговора на кризне догађаје усваја „План за наставак пословања” који, пре званичног усвајања, бива тестиран у условима симулације кризе.

У комбинованој класификацији укључене су две променљиве: оне које се односе на претњу саму по себи и оне који учесници у кризи перципирају као могућа решења. По овој класификацији кризе се деле по основном објекту угрожавања. То су некада основне институције друштвеног и политичког живота, а некада кључне норме и вредности као што је владавина права или просперитет. Друга област претње посматра се у географским оквирима на локалном, регионалном, националном и међународном нивоу. Трећа област претње у односу на систем који је угрожен може бити ендогена или егзогена, при чему је она или претежено природна или узрокована људским фактором. Ову поделу комплетира уважавање учесника у кризи који дају одговоре на њу. Често се дешава да одређене групе нешто називају кризом, док друге то исто виде као шансу за промене. Код дубљих криза различити погледи се не износе јавно на самом почетку. Разлике се могу јавити и при избору стратегије за решавање кризе. Ова класификација има више практични него теоријски значај и може се користити за праћење развоја кризног догађаја од стране доносиоца одлуке, а у односу на време и стратегије које се примењују.

Због мултидисциплинарног карактера криза наводимо и још неке поделе.

Према жаришту које подразумева место настајања кризе, конфликта или катастрофе у односу на систем извршена је груба класификација на ендегене (унутрашње) и егзогене (спољне).

Према учесницима кризе, конфликти и катастрофе могу бити друштвени и економски.

Друштвени су <sup>38</sup>:

- класни – сукоби између основних друштвених класа, или сукоби унутар њих;
- национални – сукоби између различитих нација и етничких група;
- верски – сукоби између различитих религија;
- политички – сукоби између политичких субјеката за моћ, власт, статус и богатство;
- специфични друштвени сукоби су социјални протести, а екстремне форме, како по интензитету, тако и по последицама, су револуције и ратни сукоби.

Према смеру процеса кризе, конфликти и катастрофе могу бити хоризонтални и вертикални. Хоризонтални захватају поједине функције или носиоце на истом нивоу организације, а вертикални захватају више и ниже нивое у организацији.

Према узроку кризе и катастрофе могу бити природне и вештачке. Природне су изазване дејством природних сила (земљотреси, поплаве и сл.), а вештачке су настале хаваријама у разним техничким или другим системима (пожари, рушења због грешки у конструкцији и сл.).

Према времену трајања кризе, конфликти и катастрофе могу бити краткотрајни и дуготрајни.

### **2.3.3. Динамика криза**

Релативно је лако идентификовати кризу када симптоми омогућавају непосредне закључке о релевантним узроцима кризе. Међутим, већину симптома могу изазвати веома различити фактори и утицаји.

---

<sup>38</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С. М. 2004. Увод у теорију конфликта, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр. 96.

Они не стоје увек у јасном каузалном односу са правим узроцима. Постојање симптома кризе може се често заснивати на случајностима и исте спољне манифестације често се могу свести на врло различите узроке. Стога, једва да се могу дати једноставни рецепти за дијагностификавање кризне ситуације.

Сиптоми представљају значајно полазиште за откривање кризе. Уколико се анализирају токови типичних криза може се доћи до сазнања да урушавање система почиње, најпре, споро, а онда у даљем току криза узима све више маха. Долази до експоненцијалног кретања низбрдо. Што је очигледна кризна ситуација, то су и њени ефекти дубљи. Што опомињући сигнали постају јаснији, утолико тежа постаје одбрана од опасности и повратак система у тзв. „нормално стање“. Са становишта теоријске анализе кризе имају две фазе: латентну и манифестациону<sup>39</sup>.

Кризи претходи латентна – скривена фаза која садржи све елементе сукоба искључујући манифестне конфронтације. Ова фаза у принципу има четири етапе. Прву, у којој постоје две групе, од којих је бар једна свесна својих циљева. У овој етапи се дефинише став према супротној групи. У другој етапи формира се сазнање да постоје отпори на путу остварења циљева и формира се група са супротним интересима. У трећој етапи супротна страна се активно укључује у кризу ометајући остварење циљева противничкој страни. У четвртој фази једна од страна предузима конкретне активности ради заштите својих интереса, али криза још није почела да се отворено манифестује. Ово је модел социјалне кризе, али није неопходно да се реализују све фазе и наведеним редом.

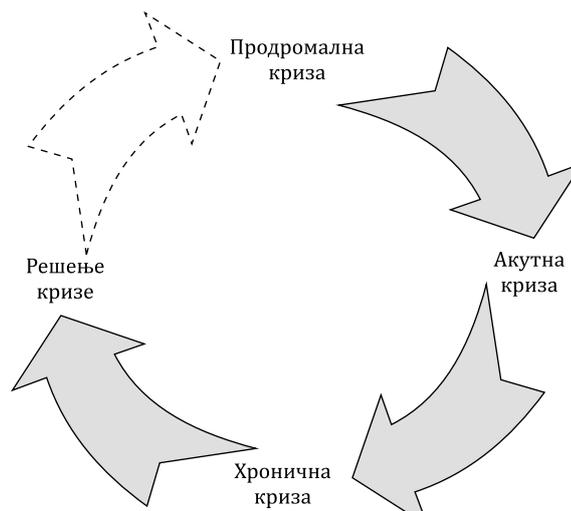
Манифестна фаза сукоба одређује се објективним (спољним) актима понашања који су усмерени против другог учесника ( стране у конфликту), под условом да тај последњи постане свестан, односно да схвати шта се дешава и да предузме мере. За признавање кризе потребно је испунити три услова. Први: један од учесника активно делује делује кроз кретање и пренос информација. Други: ривалска група бива свесна да има супротну страну чије су активности усмерене против ње. Трећи–

---

<sup>39</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С. М. 2004. Увод у теорију конфликта, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр.83

пресудан услов: други учесник креће у активно предузимање мера против првог учесника. Овим поступком сматра се да је криза отпочела у својој манифестној форми.

Криза, конфликт и катастрофа може се посмтрати као болест<sup>40</sup> и има четири фазе: прва, продромална; друга, акутна; трећа, хронична и четврта решавајућа, слика 9.



Сл. 9 Циклус кризе и конфликта [113, стр. 145]

Продромална фаза кризе је опомињућа фаза и често се у пракси назива прекризна фаза.

Морнари који на мору примете злокобни продром, брзо приближавање олује која замрачује хоризонт, немају моћи да зауставе олују, али могу прекрити све отворе на палуби и припремити себе и свој брод за неминовну акутну фазу.

Фаза акутне кризе је оно што највећи број људи има на уму када говори о кризи и она је знак да је криза доживела ерупцију. Ако морнари не могу да се врате на обалу, онда могу заузети најповољнију позицију. Акутна криза не може да се контролише, али се може испољити утицај у некој мери над тим где, како и када ће криза да избије попут ерупције. Ово је најкраћа фаза по времену трајања, али због њеног интензитета често изгледа најдужа.

<sup>40</sup> Сенић, Р., Кризни менаџмент, БМГ, Београд, 1996.

Фаза хроничне кризе је период „зарастања рана“ – период опоравка, и њено трајање зависи од способности руководства. Системи-организације које немају план кризног управљања доживљавају 2,5 пута дуже трајање ефеката хроничне кризе од оних који имају план кризног менаџмента.

Четврта и финална фаза – фаза решавања кризе је та која треба да буде циљ кризног менаџмента током предходне три фазе. То је ситуација када је пацијент опет добро и здраво.

Када се препозна продром, циљ кризног менаџмента је да га брзо стави под контролу и предвиди оптималан начин за решавање кризе.

Криза се може посматрати са временског аспекта и описује четири типа<sup>41</sup>:

- Брзогорећа
- Катарзична
- Спорогорећа и
- “Дуга сенка”.

Брзогорећа криза у виду муње кратко траје. По природи је оштра, по времену кратка, а по резултату пресудна. Карактеристични примери за ову врсту криза су отмице авиона и други облици узимања талаца на које се по правилу брзо интервенише специјалним снагама, упркос ризику који се тиме ствара.

Катарзична криза одликује се спорим настанком и растом до критичне тачке, када нека од страна доноси преломну одлуку. Овом типу кризе припадају случајеви сукоба власти и екстремистичких група. Критични догађај којим се окончава овај тип кризе је резултат комплексне припреме, посебно психолошке и политичке. Овај концепт се може применити и на међународне преговоре од изузетне важности. Када у њима дође до застоја – пат позиције заказује се последња рунда преговора у којој мора доћи до споразума или криза прераста у конфликт.

---

<sup>41</sup>Кешетовић, Ж. 2008. Кризни менаџмент, Факултет безбедности, ЈП „Службени гласник“, Београд, стр. 73-74

Спорогореће кризе ескалирају поступно и што је за њих карактеристично поступно слабе и бледе, пре него што се решавају. За ово су најбољи примери кризе у Авганистану и Вијетнаму. Лидери у овом типу криза у почетку бивају занети максималним циљевима, а како криза одмиче и отпор расте, повећава се политичка цена што руководство приморава на промену одлуке. Та промена захтева менталну припрему за прихватање онога што се на почетку отворено сматрало поразом. Овај тип кризе среће се и код случајева загађења животне средине. Потребан је дуг временски период да један процес нарушавања животне средине стекне статус кризе. Отровни индустријски, војни и други отпад прети здрављу становништва, али те опасности нису очигледне и не манифестују се одмах. Њих је прво неопходно открити, а затим политичким средствима конструисати кризу што захтева огромно знање и вештину. Овome се свим средствима противе они центри моћи који су посредни или непосредни узрочници кризе. Кризе овог типа је тешко савладати, јер њени узрочници располажу великим ресурсима што им даје могућност за разводњавање кризе и скретање политичке пажње на друге појаве.

Код криза типа „дуге сенке” иако критични догађај на први поглед делује локализовано, минорно или извучено из контекста целокупне друштвене стварности, он у суштини представља врх леденог брега. Његови дубљи узроци и суштинске последице указују на структурне неправилности друштва, дубоки јаз између друштвених група, а могу бити и претеча друштвеним проблемима у повоју. У складу са овим, њихов уплив, још дуго пошто су завршене, баца сенку на сегменте у којима су се јавиле као и на посредно одговорне.

#### **2.4. Развој и дефинисање менаџмента**

Менаџмент као вештина има корене још од првобитног човека и његовог сталног настојања да се непрекидним радом (ловом, риболовом, убирањем плодова итд.) одржи у борби са природом. Обављање најједноставнијих послова захтевало је одређене активности планирања и организовања да би се ови послови ефективно обавили. Тако се у људ-

ској праисторији налазе темељи менаџмента, без кога људско друштво ни раније, а и данас не би могло успешно да делује и да се развија.

На развој мисли о менаџменту утицали су разни фактори: степен укупног друштвеног развоја, степен економске развијености друштва, култура, политички односи, ниво развијености појединих организација и институција али и друштвених група, свест, навике и обичаји, морал и етички систем вредности итд. Значајне су Аристотелове идеје о управљању: идеја о специјализацији рада, груписању послова, централизацији, децентрализацији и делегирању ауторитета, сингерији и лидерству. Ипак, менаџмент се релативно касно, тек крајем XIX века, радовима Фредерика Тејлора и Хенрија Фајола уврстио у научне дисциплине. Врло брзо су га прихватили људи који су радили у производњи, као и теоретичари који су се бавили истраживањем односа и понашања људи у процесу рада. Формиране су три школе [60, 64]:

- класична,
- бихејвиористичка и
- системска.

Тејлор и његови следбеници у класичној теорији менаџмента заступају правац који у производњи полази од основних елемената посла – операција па до управљања целим предузећем. Други правац ове теорије менаџмента, чији је најзначајнији представник Фајол, назива се административно управљање, а карактерише га глобални прилаз организацији предузећа.

Бихејвиористичка теорија бави се тежишно истраживањем утицаја понашања људи у процесу рада и међуљудским односима. Класична теорија је занемаривала улогу човека, док бихејвиористичка човека ставља у центар збивања. Овој теорији се замерало што је запоставила друге факторе у односу на човека.

Теорија системског приступа предузеће посматра као сложени динамички систем који се састоји од више међуповезаних и међузависних подсистема и елемената и у тесној је вези са околином у којој егзистира. Сматра се да је појединац код овог приступа потиснут у други план, јер се проучава организација као целина.

Поред наведених приступа постоје и други који се односе на математичку теорију (школу операционих истраживања), чији су главни представници Моргенштерн (Morgenstern) и Дансинг (Danzing); школу политичких наука, са Симоном (Simon) и неокласичну теорију, чији је представник Друкер (Drucker). Најновији је контингентски приступ менаџменту. Суштина овог приступа је у томе што он сматра да не постоји једна теорија или један приступ који може да гарантује ефективност менаџмента, већ се мора одабрати скуп приступа који обухватају унутрашње факторе и спољашње везе система.

Менаџмент је енглеског порекла (*management*), а означава управљање (предузећем, организацијом, пројектом итд.). Према Фајолу менаџмент представља процес предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле. То је процес или функција која је најзначајнија за сваки систем и обухвата послове управљања.

Према Дешићу менаџмент је процес који омогућава организацијама да достигну своје циљеве планирањем, организовањем и контролисањем својих ресурса<sup>42</sup>.

Постоје три посебна аспекта менаџмента<sup>43</sup> који имају и доста заједничког:

1. Менаџмент се дефинише као сложени процес управљања одређеним пословима, подухватима или системима ради ефикаснијег достизања предвиђених заједничких циљева.
2. Менаџмент је посебна група људи чији је задужење да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други ради ефективног достизања предвиђених заједничких циљева.
3. Менаџмент је посебна научна дисциплина, мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања одређеним пословима, подухватима и друштвеним системима.

У теорији и пракси често се менаџмент посматра као систем власти, односно као група људи који имају одређена овлашћења у управљању извршењем одређених послова.

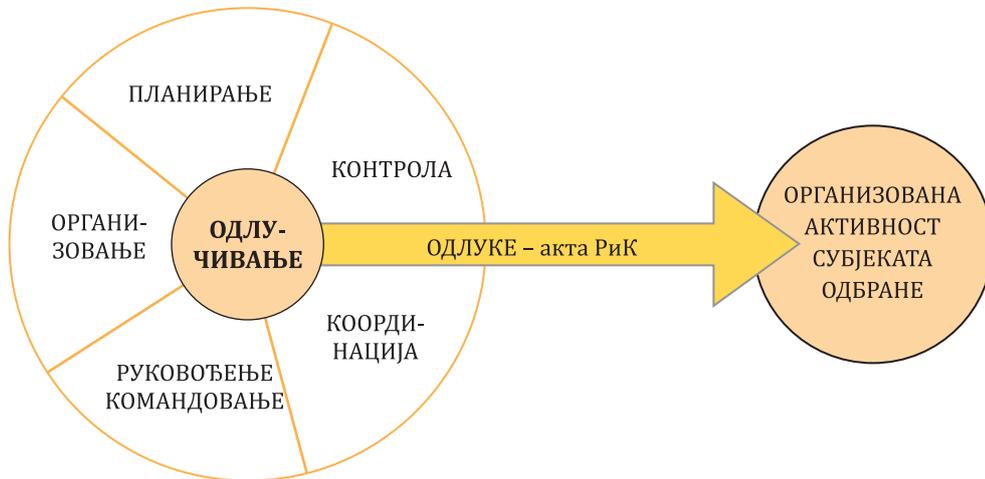
---

<sup>42</sup> Дешић В., Методе научне организације рада, Научна књига, Београд, 1966.

<sup>43</sup> Група аутора, Менаџмент, Факултет Организационих Наука, Београд, 1996., стр.5

На основу наведеног за даљи рад опредељујемо се за дефиницију:

**Менаџмент** је теорија и пракса (наука и вештина), овлашћена група људи и процес у коме се припремају, организују и изводе активности ради ефективног остваривања циљева система.



Сл. 10 Основни процеси у менаџменту [92, стр. 443]

Дакле, процес менаџмента чине:

- планирање,
- организовање,
- вођење,
- координација,
- контрола и
- одлучивање као централна функција.

Планирање представља полазну активност менаџмента. Њиме се одређују циљеви организације и начини њиховог остваривања, односно утврђују стратегије за достизање ових циљева. Организовање, вођење и контрола произилазе из планирања, пошто све ове функције фактички спроводе планске одлуке.

Планирање представља примарну функцију процеса менаџмента. Често се каже да је планирање прва међу једнаким функцијама (фазама, подсистемима) процеса менаџмента (лат. *primus inter pares*). У том смислу Стонер сликовито наводи да се на планирање може гледати као на

локомотиву која за собом вуче активности организовања, вођења и контроле. На планирање се може гледати и као на главну жилу корена предивног храста, из којег се гранају организовање, вођење и контрола.

Постоји више разлога зашто је потребно планирати:

- Планирањем усмеравамо организацију и трасирамо правац деловања руководства и запослених у организацијама (системима). (визија  $\Rightarrow$  мисија  $\Rightarrow$  циљеви  $\Rightarrow$  стратегија  $\Rightarrow$  оперативни планови: једнократни и временски трајни);
- Планирањем смањујемо неизвесност (ризик).
- Планирањем будућности настојимо да контролишемо систем и смањујемо ентропију. Потребно је истаћи да нема квалитетног планирања без предвиђања кретања фактора окружења (екстерног и интерног).

Хенри Минцберг (Henry Mintzberg), сумирајући различите приступе и дефиниције планирања, пише о пет приступа планирању:

- Планирање као размишљање о будућности;
- Планирање као контрола будућности;
- Планирање као процес доношења одлуке;
- Планирање као интегрални процес доношења одлуке;
- Планирање као формализована процедура која резултира интегралним системом одлука.

Различити аутори пишу о различитим планским одлукама које су међусобно повезане и интегрисане. Није довољно рећи да су планске одлуке: циљеви, стратегије и планови. Планске одлуке су и визија и мисија. Оне могу настати у формализованом процесу (на основу методологија планирања) али врло често и на основу неформализованог процеса.

Планирање је континуирани процес анализе и предвиђања фактора организационог окружења (екстерног и интерног) и на тим основама доношење планских одлука о визији, мисији, циљевима, стратегији и плановима.

Плански органи су одговорни да одлуке о циљевима, мерама и акцијама за остварење циљева обликују и искажу кроз одговарајући

докуменат – план као инструмент функције планирања. Применом научних метода, техника и савремене информатичке и друге опреме, те уважавањем принципа руковођења и одлучивања, плански органи израђују одређене документе (планске инструменте – планове) који садрже образложења и квантификације планираних резултата и услова за њихово остваривање.

Послови управљачких органа (менаџмента) обухватају следеће активности везане за планирање: утврђивање мисије, циљева, тежишта, приоритета и стандарда; избор политике за остварење циљева; избор стратегије за остварење циљева; дефинисање задатака носилаца појединих функција извршења; дефинисање планских критеријума и ограничења; дефинисање безбедносне заштите процеса планирања и планова; праћење реализације планираних циљева ради успостављања равнотеже између планираних резултата и промењених услова за остварење плана; анализа реализације планова.

Резултати процеса предвиђања су планске претпоставке и оне се уносе у планска документа. Предвиђање може бити и независна активност од планирања, али нема квалитетног планирања без предвиђања. Због убрзања промена у организационом окружењу, Азенхауер је с правом тврдио да је акценат на планирању као континуираном процесу, а не на плану као документу, који је као такав статичан и потребно га је примењивати у пракси поштујући еластичност као начело менаџмента.

Организовање је једна од основних функција менаџмента, која логично долази након планирања, иако се не ограничава на тај хронолошки след. Као и планирање, руковођење и контрола, то је процес који траје непрекидно, синхронизовано са другим процесима.

Сврха организовања је повезивање разних делова организације, са циљем да она као целина буде ефективна.

Организовање има веома значајно место и улогу у менаџменту. Оно има за циљ да створи организационе претпоставке ефикасног и ефективног функционисања и остваривања организационих циљева система. У ту сврху потребно је извршити дизајнирање организационе структуре, а након тога и управљати људским ресурсима на одговарајући начин.

У случају великих промена у окружењу или у законским и стратегијским условима систем мора да изврши промену (редизајнирање) организационе структуре ради што успешнијег остваривања циљева организације.

Организациона структура је формална подела послова унутар организације. Она треба да на основу адекватног система комуникације омогући ефикасну употребу свих расположивих ресурса (материјалних, финансијских, информационих и људских), као и рационално коришћење стручних знања и вештина менаџера и свих запослених. Њен задатак је и да одреди линију одговорности у организацији, нормално радно оптерећење и одговарајући распон контроле. Осим тога, организација треба да буде довољно флексибилна да може да се прилагоди променама у окружењу и да запосленима омогући да раде у тимовима или на пројектима кад год је потребна сарадња између различитих организационих целина у систему.

Пројектовање организационе структуре у друштвеним системима је врло значајно за успешност функционисања и развоја система, а његове слабости се брзо уочавају и дугорочно утичу на систем. Основу за пројектовање организационе структуре у системима представљају:

- информације о остварењу задатака у протеклим периодима и стању система у тренутку пројектовања;
- формулисани циљеви организације за предстојећи период и критеријуми за циљна решења;
- информације (техничка, логистичка, оперативна и друга документација) о расположивим условима за предстојеће активности (ограничења);
- разрађени сценарио будућности у којој ће се систем наћи током остваривања циља.

Захтеви који се постављају пред пројектовање као делатност и технике планирања које задовољавају потребе друштвеног система своде се на три опште поставке: целовито, континуирано и методолошки ујединачено.

Функција пројектовања се заснива на критеријумима које условљава окружење (у периоду у ком се планира) са свим његовим зако-

нитостима, манифестацијама и ограничењима која проистичу из самог система (кадровска, материјална, финансијска, просторна, временска и сл.). Из наведених разлога пројектовање се заснива на информацијама које се добијају од органа који се баве појединим функцијама.

Садржај функције пројектовања организационе структуре у друштвеним системима подразумева активности управљачких и планских органа као и активности стручних служби.

Стручне службе раде на анализи проблема и на развијању више варијанти решења. Остале органе у систему снабдевају стручним анализама, подацима, документацијом, информацијама о чињеницама, појавама и тенденцијама које су неопходне за доношење начелних одлука о политици система. Стручне службе немају овлашћења ни директну одговорност за доношење одлука. Њихова одговорност је индиректне природе јер одговарају за исправност и стручност документације која служи као основа за доношење одлука.

Кроз процес пројектовања организационе структуре у друштвеном систему треба се доћи до:

- жељене оптималне организације;
- врста и обима активности које треба реализовати на путу достизања циљева;
- проблема и опасности на путу достизања циљева;
- организационих мера, поступака и активности којима се искоришћавају “шансе” из окружења, а смањују потенцијалне “претње” и последице остварених претњи по систем, простор и материјална средства;
- потребних ресурса (људских и материјалних), односно информација о потребном броју људи и потребној материјалној бази;
- квалитетних организационих решења (начин и динамика реализације одређених активности);
- тежишта у укупним напорима и приоритета у динамици (времену) реализације активности;
- организационих решења која обезбеђују складно коришћење људских и материјалних ресурса у простору и времену.

**Вођење** је функција менаџмента којом се врши усмеравање и координација кадрова у извршавању планираних задатака. Процес вођења често се зове и руковођење, а представља сложен процес двосмерне комуникације између руководиоца и радника. Вођење обухвата следеће основне активности:

- усмеравање и координацију,
- комуницирање,
- мотивацију и
- одлучивање менаџера.

Вођење, као подфункција менаџмента, је нижи појам у односу на лидерство, које обухвата вођење у ширем смислу и везано је за лидера и његово усмеравање и вођење људи и предузећа у целини.

Усмеравање и координацију врше руководиоци кроз обављање следећих послова:

- одређивање шта ће који човек да ради,
- указивање на начине обављања послова,
- решавање проблема насталих у обављању послова,
- избор начина и метода рада,
- примање сугестија радника и
- оцењивање радника.

Руковођење припада нижем и средњем нивоу менаџмента и врло је битно за политичку димензију, јер повезује стратешки менаџмент са базом, која је често пресудна у спровођењу одлука у пракси.

Комуницирање је успостављање односа између менаџера као предпостављених и радника као подчињених. Комуницирање је један од базних послова руковођења. Добар менаџер мора бити и добар комуникатор. Комуницирање и одлучивање су основа стила руковођења. Уско су повезани са информационим везама и токовима, које су основа савремених информационих технологија.

Мотивација радника представља једну од основних активности руководиоца и карактеристику доброг руковођења. Раднике на бољи рад мотивишу: добре плате, могућност напредовања, интересантан

посао, добри радни услови, добри менаџери, пријатна околина и могућност на утицање послова. Како радници немају исте мотивационе факторе, то руководилац мора да открије и формира стил руковођења тако да мобилише највећи део колектива.

Одлучивање је основа сваког процеса руковођења, јер сваки менаџер у току процеса рада доноси разноврсне одлуке којима се покрећу акције у систему. Одлучивање је веома сложен мисаони процес који захтева доста знања, способности и велики број релевантних информација, као и добру припрему одлука.

**Координација** је процес повезивања активности различитих делова организације и потребна је без обзира на врсту организационе структуре. Основни разлог за координацију је међусобна повезаност организационих целина. Оне зависе једне од других у добијању информација и ресурса за обављање свакодневних активности. Што је већа њихова међузависност, већа је и потреба за координацијом.

Координација може бити вертикална и хоризонтална. Вертикалном координацијом се повезује врх организације са средњим и нижим нивоима менаџмента у систему ради остваривања организационих циљева. Са друге стране, хоризонтална координација се односи на повезивање активности појединих делова на истом хијерархијском нивоу. Врло је важна за правилан проток информација и доношење одлука.

Неке од техника којима се постиже вертикална координација су следеће:

- лицем у лице (надређени и подређени директно комуницирају),
- стандардизацијом активности (одређивањем правила и процедура за управљање рутинским активностима),
- постављањем циљева (одређивањем главног циља који се, потом, разбија на потциљеве на нижим хијерархијским нивоима).

Хоризонтална координација може се постићи већ наведеним техникама вертикалне координације или следећим техникама: наименовањем једног од запослених за везу ради олакшавања комуникације између организационих целина (подстицање размене информација); додељивањем једном од запослених задатка интегратора, што је сложе-

нији посао од претходног, јер интегратор треба својим лидерским способностима директно да утиче на комуникацију; додељивањем формалног ауторитета менаџерима да врше улогу везе; формирањем тима за одређени задатак који се састоји од чланова ових организационих јединица које треба да координирају рад. Избор техника координације зависи од специфичних потреба сваке организације.

Координација се постиже на различите начине, нпр. менаџерском хијерархијом (ако је један менаџер на челу две организационе целине) или правилима и процедурама (у случају уобичајених и једноставних задатака). Такође, могу да се оснују посебни тимови или привремени састави задужени за координацију активности између неких организационих делова. Развој информационих технологија је такође обезбедио корисне механизме координације.

За потпуно функционисање организације потребна је и функција контроле. Ако нема контроле, коначан исход добијеног задатка може довести у питање целокупан напор који је уложен у осталим фазама. Контрола је једини начин на који менаџери могу да утврде да ли су циљеви организације испуњени и ако нису, да установе разлоге.

Контрола, као једна од функција менаџмента, има за циљ да обезбеди да остварени резултати одлучивања одговарају планираним.

Стога контролу можемо дефинисати као „праћење активности како би се осигурало да су оне извршене као што је планирано и исправљање свих значајних девијација“.

Из дефиниције видимо да постоји тесна међусобна повезаност и условљеност контроле и планирања, којим се дефинишу основни циљеви организације и начин реализације тих циљева.

Потреба за контролом не би постојала кад би менаџери били у стању да прецизно предвиђају будућност, па сходно томе и да постављају планове од којих у пракси неће бити одступања. Међутим, такво предвиђање будућности није могуће, па тако ни израда таквих планова. Само истицање планова и њихово прихватање од запослених није гаранција да ће се они заиста и остварити. Без обзира на начин на који менаџери израђују планове, због чињенице да су услови у којима системи раде

веома сложени, променљиви и неизвесни, одступања од планова у већој или мањој мери су скоро редовна појава. Поред тога, лична, људска ограничења, односно несхватање запослених шта се од њих очекује и како да најбоље обаве своје послове, као и неподударност циљева организације и циљева њених индивидуалних чланова, разлози су честих одступања од постављених планова. Такође, неопходност за контролом повећава се и са повећањем степена сложености друштвеног система. Већи број организационих делова у систему које треба контролисати, као и број сложених веза међу њима, ствара потребу делегирања ауторитета менаѢера на сараднике, а самим тим и сталну контролу над њима.

Спровођењем функције контроле менаѢери настоје да смање неизвесност захваљујући информацијама које на тај начин добијају.

На основу добијених информација, менаѢери предузимају одговарајуће акције којима могу да утичу на промене у организацији и окружењу или да им се прилагођавају, чиме опасности могу да трансформишу у властите шансе за успех. Очигледно је да контрола зависи од доброг тока информација до менаѢера надлежног за контролисање одређених активности, а потреба да се имају информације чини контролу императивом у свим системима. Она осигурава да се планови реализују и циљеви остварују ефективно.

Контрола као функција менаѢмента не одвија се изоловано, нити је, као што може да изгледа, последња фаза менаѢерског посла. Она се врши у тесној сарадњи са другим функцијама. Планирање, организовање и руковођење помажу да се ствари догађају, док контрола помаже да се ствари догађају онако како се жели. Њом се само не надгледа, односно само не констатују грешке; њена улога огледа се у настојању да се изнађу начини и предузму акције помоћу којих би остварени показатељи у што већој мери одговарали утврђеним стандардима.

**Одлучивање** је централни процес у управљању и обавата све процесне од планирања до контроле. Емпиријски је доказано да одлучивање у структури менаѢерског посла на свим нивоима учествује и до 92%.

Резултат процеса одлучивања је одлука, која се може формализовати петорком  $(A, S, \varphi, X, \geq)$ , то јест:<sup>44</sup>

$$O = f(A, S, \varphi, X, \geq)$$

где је:

- $A = \{ai\}$  – скуп алтернатива доносиоца одлука;
- $S = \{sj\}$  – скуп алтернатива противника;
- $\varphi$  – пресликавање одлуке у исход  $\varphi: A \times S \rightarrow X$ ;
- $X = \{xij \mid xij = \varphi(ai, sj)\}$  – исход одлуке-плаћање;
- $\geq$  – релација преферентности која имплицитно укључује функцију корисности.

Значај одлучивања огледа се управо у томе што од одлука зависи будућност појединаца и организација. Ваљану одлуку карактеришу следеће карактеристике:

- Благовременост – подразумева да је боља лоша одлука ни од какве;
- Сврсисходност – подразумева да је одлука усклађена са циљем због кога се доноси;
- Спроводљивост – подразумева реалност остваривања циља дефинисаног одлуком;
- Заштићеност – подразумева тајност одлуке у односу на све оне који нису овлашћени да знају за њено постојање и садржај;
- Компатибилност – подразумева сагласност одлуке нижих органа у односу на одлуке виших органа;
- Еластичност – подразумева прилагодљивост одлуке променама стања проблема за чије решавање је донета.

Процес одлучивања је интердисциплинаран и његов значај непрекидно расте. То је условило развој науке о одлучивању (теорије олучивања), која уз коришћење научних метода и системских одлучивања помаже доносиоцу одлуке у одређивању избора оптималне акције, али не може у потпуности заменити интуитивно одлучивање.

Доношење квалитетне и исправне одлуке сврстава се међу најважније фазе у реализацији сваког процеса. Детаљно изучавање свих реле-

<sup>44</sup>Мучибабић, С. , Могући развој стратегије одбране Србије у домену асиметричних стратегија. Београд, САНУ, 2014, стр. 435-447.

вантних информација, које у савременим системима може да обезбеди само технички квалитетно опремљен, обучен и плаћен менаџмент, уз примену анализе и хеуристичких метода на којима се базира савремено одлучивање, су предуслови за доношење квалитетне одлуке.

У доношењу одлука у државним управљачким подсистемима велику улогу имају: партијска већина, лоби, разне ложе и други начини борбе за гласове. При доношењу управљачких одлука у државним управљачким подсистемима у међународној заједници велику улогу имају економска и технолошка зависност, притисци, уцене, медијско представљање и стварање међународног јавног мњења, што је једна од битних особина политичке димензије кризног менаџмента.

## **2.5. Кризни менаџмент**

Живимо у времену у коме су кризе свакодневна појава, почев од локалних па све до транснационалних димензија. Са развојем науке јавила се и потреба људи да опишу, класификују и објасне кризе, као и да израде што адекватније начине за управљање њима. Због тога је неопходно описати менаџмент у тим условима – кризни менаџмент као и његов однос са политиком.

### **2.5.1. Развој и дефинисање кризног менаџмента**

Кризни менаџмент је синтагма која је у почетку имала семантички дискутабилно значење са доста нејасним објашњењима кризе, њеног садржаја и начина управљања истом. Поменуто проблематично становиште се у савременим условима мења, тј. направљен је помак у односу на ранију праксу. Кризни менаџмент, пречишћен науком и искуством, данас представља знања која усмеравају размишљања и деловања у кризним ситуацијама. Историјски посматрано може се закључити да је сваки социјално-економски систем, независно од степена организованости и уређености, долазио у кризну ситуацију. У савременим условима убрзање друштвеног развоја и начин живота довели су до учесталости појава криза. До кризе долази услед тога што одлике система (компаније, предузећа, институције, друштва) нису усаглашене са његовим окружењем, као и услед неадекватне организованости.

Термин **кризни менаџмент** води порекло из политичке области. Сматра се да га је први употребио амерички председник Џон Ф. Кенеди током Кубанске кризе 1962. године када је конфронтација САД и СССР довела свет на ивицу Трећег светског рата (услед инсталирања совјетских ракета са нуклеарним главама на Куби). Међутим, као управљачка функција, кризни менаџмент је старији од самог термина.<sup>45</sup>

Кризни менаџмент претпоставља правовремену припрему за евентуалну појаву проблема и њихово ефективно уклањање или решавање. Актуелност постављених проблема захтева, пре свега, разраду теоријско-методолошке основе кризног менаџмента. Методологија кризног менаџмента мора да се гради на три основна блока елемената: првом, кога чине индикатори и приоритети, другом, кога чине ресурси, средства, методе и ограничења и трећем кога чине критеријуми, оцене и корективне акције. Веома је значајно и усавршавање категоријалног апарата, формирање опредељења и уклањање збрке при коришћењу на пракси формиране терминологије. Уважавајући претходно наведено, суштину кризног менаџмента чини професионално засновано управљање системом у коме се јављају кризни индикатори или који се налази у кризној ситуацији, усмерено ка неутрализацији најопаснијих појава, стабилизацији делатности система и предупређењу ликвидације путем оптималног коришћења расположивих ресурса. У системима који су позитивно оријентисани према кризном менаџменту користи се приступ моделовања којим се покушавају предвидети и решити могући проблеми кризних ситуација.

Постоји више назива и одређења овог појма, а овде су наведени Д. Глесерови (Glaesser)<sup>46</sup> ставови:

- предострожност у односу на кризу, која укључује припрему за потенцијалну кризу;
- превентивни кризни менаџмент, који треба да антиципира и предвиди будућу кризу, активни кризни менаџмент који омо-

---

<sup>45</sup>Кешетовић, Ж. 2008. *Кризни менаџмент*, Факултет безбедности, ЈП „Службени гласник“, Београд, стр. 73-74

<sup>46</sup>D. Glaeser Wiliam, *Crisis management in the tourism industry*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003, pp. 11-12.

- гућава промртну идентификацију догађаја, и реактивни кризни менаџмент, који се тиче акутне кризе;
- антиципативна форма кризног менаџмента има као циљ јачање способности за реакцију кроз формације прогнозе или сценарија и имплементацију алтернативних планова. Превентивни кризни менаџмент обухвата планирање, имплементацију и контролу превентивне стратегије и мера уз помоћ система раног упозорења. Репулзивни кризни менаџмент је усмерен на одржање бизниса у ситуацији настале кризе. Ликвидациона форма кризног менаџмента обухвата планирање ликвидације компаније уколико нема изгледа за њено преживљавање;
  - стратешки кризни менаџмент концентрисан је на заштиту фактора успеха компаније. Осигурање успеха као форма кризног менаџмента треба да омогући избегавање финансијских и других мањкова који прете факторима успеха као што су профитабилност и флукуација. Заштита солвентности као форма кризног менаџмента има циљ одолевање опасностима од несолвентности и неоснованог неповерења према компанији;
  - управљање кризом обухвата активности избегавања и суочавања са кризом. Стратешки кризни менаџмент означава активности избегавања криза. Оперативни кризни менаџмент подразумева оперативне активности у суочавању са кризом.

Наведена значења могу се сублимирати у две активности: превенција и суочавање са кризом.

У даљем раду биће коришћена следећа дефиниција кризног менаџмента:

**Кризни менаџмент је теорија и пракса (наука и вештина), овлашћена група људи и процес у условима организационог хаоса, недостатка времена и информација, стресним околностима и притиску бројних медија, где се припремају, организују и изводе активности ради ефективног спречавања и решавања кризе уз минималне последице и што бржи повратак система у нормално стање.**

Постоји више приступа подели кризног менаџмента на фазе, од којих је најприхватљивији онај који заступа FEMA (Federal Emergency

Management Agency). Према овој подели кризни менаџмент се реализује кроз следеће фазе:

- ограничавање (спречавање),
- припрему (планирање),
- одговор на кризу,
- опоравак од кризе,
- завршетак кризе и
- учење из кризе.

Фаза ограничавања обухвата активности које се спроводе у систему пре кризе са циљем смањења вероватноће настајања хазардних догађаја. У овој фази потребно је идентификовати потенцијалне хазарде (ситуације које могу бити изазване природним или људским фактором са озбиљним негативним последицама по систем), извршити њихову анализу и предузети превентивне стратегије да не дође до њихове реализације. Улога менаџера је незамењива. Квалитетно спровођење ове фазе чини систем безбеднијим, али не и апсолутно безбедним.

Карактер криза, њихова изненадна појава и брз развој намеће потребу да се многе активности морају планирати унапред. Припрема подразумева прецизирање овлашћења и одговорности за поступање у кризним ситуацијама и обезбеђење ресурса неопходних за квалитетно спровођење тих поступака. Особље које се ангажује према плановима мора бити обучено, а објекти и опрема у исправном стању. Ово је потребно периодично проверавати кроз разне облике вежби и симулација.

Одговор на кризу је врло сложен јер мора да буде дат у кратком времену, без довољно информација, са знатно измењеним окружењем и у условима стреса. Кризне ситуације су велики изазов за органе власти на свим нивоима. Доношење одлука мора да има централизован карактер, али се истовремено не сме ни један ниво хијерархије да ослободи одговорности и обавезе да у свом домену, у складу са ситуацијом, креативно примењује те одлуке. У кризним ситуацијама већег обима формирају се кризни центри у чији састав улазе сви релевантни носиоци активности, тако да су донешене одлуке стручно компетентне и оптималне.

Опоравак обухвата краткорочне и дугорочне активности којима се систем враћа у нормално стање. Пошто се у фази одговора настоји да се сачувају или успоставе нарушене виталне функције, то се оне преплићу са краткорочним мерама опоравка. Иако се називају краткорочне, некада могу да потрају и дужи период. Дугорочни опоравак обухвата исте ове мере, с тим што се оне спроводе потпуније и у дужем периоду. У случају већих криза локалне заједнице нису у могућности да се опораве без помоћи владе. Од владе грађани очекују и краткорочну и дугорочну помоћ, и врло су организовани у захтевима. Уколико се не испуне њихови захтеви политичка руководства губе популарност, а неретко и власт. Због овога политичари, чим дођу на власт, морају да имају у виду политичку димензију кризног менаџмента и да предузимају превентивне мере на време, а оне су, у првом реду, упознавање за законском регулативом и кратка и ефективна едукација у компетентним установама, као и повремене провере и увежбавања целог система уз стварање симулација.

Свака криза има свој завршетак, кога је некада врло тешко одредити, и он мора јавно да буде објављен. На руководству је да јасно и искрено објасни због чега се криза догодила, како је решена, каква и колика је штета нанета систему и план враћања у нормално стање функционисања. Зависно од исхода кризе, политичка руководства могу да добију на популарности ако су кризу добро решила, или да се повуку и уступе места способнијим кадровима.

Учење из криза је знатно компликованије него што изгледа на први поглед. Да би се ова активност спровела квалитетно, неопходно је детаљно и објективно извршити анализу. Политичка руководства настоје да што је могуће више афирмишу своје заслуге, а пропусте минимизирају и непотпуно анализирају. У овој фази потребно је ангажовати истраживаче, који ће објективно извршити анализу и извући поуке за рад у будућности.

Да би се побољшала ефективност кризног менаџмента у свим његовим фазама неопходно је познавање и примена у пракси одређених принципа, од којих наводимо следеће:

- суочавање са стварношћу,

- брзо одлучивање и деловање,
- заштита људи као апсолутни приоритет,
- присуство лидера на месту догађаја,
- отворена комуникација.

Суочавање са стварношћу је први принцип који треба да уважавају сви нивои менаџмента. Често је и врло погрешно мишљење код многих политичких руководстава и државних службеника да се кризе третирају као појаве које припадају неком другом и дешавају се негде далеко. Да би на време и правилно схватили значај ових појава неопходно је да се на почетку мандата, или у периоду приправничког стажа код службеника, упознају са овом проблематиком, и схвате да криза на коју се правовремено и ефективно не одговори може брзо да прерасте регионалне оквири и постане међународна.

Брзо одлучивање и деловање је принцип који је најбитнији када се криза деси, али истовремено и повезан са много ограничења. Актери одлучивања су у кризним околностима понекад под таквим временским притиском да нису способни да правилно реагују и препуштају догађаје стихији. Појава стреса многе људе парализује, посебно када су угрожени људски животи. Количина и квалитет информација, који често недостају, директно утичу на квалитет одлуке. После донетих одлука потребно је што пре предузети акције да се оне доследно спроводе.

Људски животи, као највреднији, имају апсолутни приоритет у решавању кризе. Ризикују се, како средства тако и материјална добра, да би се заштитили људи. Поред одлучности руководства потребно је поверење и спремност људи да то на терену што пре прихвате, не губећи време које је у тим тернутцима драгоцено.

Очекује се да код криза већих размера, врло брзо, руководећи људи треба да буду на месту догађаја, чиме се угроженима јасно даје до знања да нису усамљени у решавању проблема, и да је то и проблем руководства.

Отворена, правовремена, компетентна и искрена комуникација је неопходна. Строго се мора водити рачуна о садржају порука, коме су оне упућене, и да је за њихову припрему задужен цео кризни тим.

### 2.5.2. Однос политике и кризног менаџмента

Анализирајући кризе кроз историју може се закључити да постоје одређени чиниоци који делују мотивационо на индивидуалном, а потом на групном и друштвеном плану. То су: богатство, власт и друштвени статус<sup>47</sup>. Приоритет тих вредности се мењао, али је њихова садржина остајала трајно [2, 5, 7, 22].

Богатство је одувек било један од повода друштвених криза, било усмислу стицања, очувања или прерасподеле. Његово поседовање јавља се као мотив кризе на нивоу појединца, друштвених група па и држава. У предкапиталистичким системима власништво, богатство и власт били су спојени. Са појавом капитализма долази до њиховог функционалног раздвајања, али се они фактички никада нису разишли.

Власт је велики мотив за изазивање социјалних криза у људском друштву од његовог почетка до данас. Њу је до скоро карактерисало јединство регулације и доминације, која је појавом демократије оспорена. У тесној вези са влашћу је и појам политичке моћи која формалним и неформалним утицајем утиче на кључне токове развоја друштва.

Друштвени статус има карактер предпостављених вредности, који поседује онај ко заузима одређено место у социјалној структури. Високо вредновани друштвени статус, без обзира на личне особине и способности, тешко се постиже без подршке власти и богатства, а тиме постаје преносив, а не само везан за наследство. Криза у борби за власт и богатство начешће почиње као борба за статус или дискредитовање оних који већ поседују жељени друштвени статус.

Због различитих поседовања горе наведених вредности у свакодневном животу често се исте ситуације различито процењују, од оцене да су то „дубоке кризе“ до оцена да уопште не постоје кризе. Тако криза постаје политички процес. Кризе пружају могућност да актуелно политичко руководство повећа свој легитимитет, ако на принципима кризног менаџмента оптимално реши кризу, али не у предугом временском периоду. Опозиција која жели промене настоји да штете настале

---

<sup>47</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С. М. 2004. *Увод у теорију конфликта*, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр 63-66.

у кризи припише актуелном политичком руководству и кризну ситуацију искористи за преузимање власти. Императив кризног менаџмента је да се предузму све активности како би се штете минимизирале и што пре успоставио нормалан живот и рад у оквиру простора који је захваћен кризом. Познати су случајеви успешних реформи у кризним условима, али је далеко већи број неуспешних. Зато је неопходно да носиоци власти имају у виду ставове кризног менаџмента, који се могу свести на три упозорења [37, 45, 46]:

- Политичко руководство у хаосу који настаје са појавом кризе мора да има идеју решавања са јасним границама у оквиру којих се креће решавање, уз обавезне промене онога што је нефункционално и задржавања оног што се у пракси показало позитивним. Ова идеја им помаже да се у одређеним тренуцима, понети ситуацијом на терену, не забораве и донесу исхитрене одлуке са негативним последицама.
- Лидери своју идеју морају да дефинишу уважавајући све аргументе, јер ако то не учине властита опозиција ће им одговорити противударом у најтежем тренутку. Зато се мора водити рачуна да се обезбеди широка подршка за предузете мере у решавању кризе, јер по њеном завршетку и успостави нормалног стања може доћи до окривљивљања власти за пропусте, па и до смене.
- Имплементација реформи прихваћених у периоду кризе може да произведе велике проблеме менаџменту који је задужен за њено спровођење на дуже стазе. Временом се стварају нови проблеми у реализацији одлука које су централизоване и брзо донешене и продубљује јаз између доносиоца и реализатора. Због тога је неопходно непрекидно комуницирати са јавношћу дајући јој информације како тече реализација и какве су перспективе у будућности.

Потребно је описати неке од услова које треба задовољити у корпорацијама да би се један акт прогласио као политички процес. То је:

- Јасно дефинисан циљ где група или појединац прибавља одређену моћ.
- Није формално санкционисан и одобрен. На пример када шеф нареди запосленима да обаве неки радни задатак, то није поли-

тички процес већ процес употребе хијерархијског ауторитета. Када, међутим, шеф користи свој формални ауторитет да нареди запосленом да као члан синдиката тражи смењивање директора, онда је то политички процес.

– Усмерен је ка остварењу личних циљева и супротан је или, у најбољем случају, не доприноси остваривању циљева корпорације.

Истраживања су показала да је најинтензивнија политичка активност у оним корпорацијама или њеним деловима где нема јасне поделе рада, јасне политике и у којима нису јасно дефинисане надлежности хијерархијских нивоа. Висок степен неизвесности и нејасноћа условљавају да запослени све ситуације интерпретирају на начин који њима највише одговара. Такође је утврђено да ниво политичке активности расте уз хијерархијску лествицу и најинтензивнији је у самом врху. Ове активности могу бити значајан додатни извор моћи за одређене групе и поједнице у организацији. Индивидуалну или групну базу моћи могу проширити:

- Мотивација појединаца или групе да се бави политичким активностима у организацији
- Време и енергија коју могу да потроше на политичке активности
- Политичке вештине и способности.

Уколико неко располаже овим могућностима он може да стекне веома значајну додатну моћ у организацији.

Основни механизми политичких процеса су стратегије политичке борбе у организацијама које подразумевају средства за стицање и одржавање моћи и утицаја. У литератури се може наћи опис већег броја стратегија од којих наводимо следеће:

- Контрола информација која може бити ефикасно средство политичке борбе јер се селективно користе информације у процесу одлучивања.
- Селективна употреба објективних критеријума, где избор критеријума одлучивања условљава избор алтернативе.
- Формирање коалиција где се појединци и групе удружују ради постизања неког заједничког циља. Основно правило у формирању коалиција је компромис.

- Налажење спонзора или ментора којим се може повећати моћ бирајући савезнике међу моћнијим од себе.
- Кооптација која подразумева укључивање потенцијалног опонента у групу која доноси одлуку и најчешће има за ефекат да се опонент претвара у поборника одлуке јер је у њеном избору учествовао.
- Употреба спољних експерата која се користи када ауторитет руководиоца није довољан да обезбеди прихватање неке критичне одлуке.

Имајући у виду наведене политичке аспекте у кризном менаџменту можемо прихватити следећу дефиницију политичке кризе:

Политичка криза се, у ужем значењу, односи на период између престанка једне и успостављања друге владе [139]. У ширем социолошко-политичком значењу политичка криза настаје када се поставља проблем постојеће политичке власти или њене битније промене. Права политичка криза представља критични тренутак у формирању и функционисању власти, што на политичком плану изражава наступање одлучујућих прекретница у процесу економских, класних и друштвених промена. Таква се криза може завршити променом карактера и облика власти револуционарним или другим радикалним путем. Привремено се може решити и компромисом између старе и нове алтернативе, између носилаца старог и новог друштвено-политичког стања, или успостављањем старе власти у њеном концентрисаном и недемократском облику.<sup>48</sup>

Историјски гледано политика и кризе иду руку под руку, а у данашње време успех кризног менаџмента представља једну од основних предности сваке државне администрације. У том смислу свака је влада позвана да се, независно од страначких и лобистичких подела, по питањима која се тичу управљања кризама ослања на експерте. Углавном успех једне администрације зависи од промптног и ефективног одговора на кризне догађаје, као што се и неуспех по том питању кажњава од стране бирачког тела.

<sup>48</sup>Мучибабић, М. 2010. *Социолошко-правни појмовник*, Филип Вишњић, Београд, стр. 122-123

---

## 3. МЕЂУНАРОДНИ ПОЛИТИЧКИ ЧИНИОЦИ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА

Ширењем глобализације као вишезначног историјског феномена долази и до глобалних проблема и појаве глобалних криза. „Глобализација кризе или криза глобализације?“ – све је актуелније питање данашњице. У сваком случају, сасвим је јасно да глобализација представља неминовност, односно то је један објективан друштвени процес изван којег не може опстати ниједно савремено друштво [10, 40, 52].

### 3.1. Глобализација и њене основне карактеристике

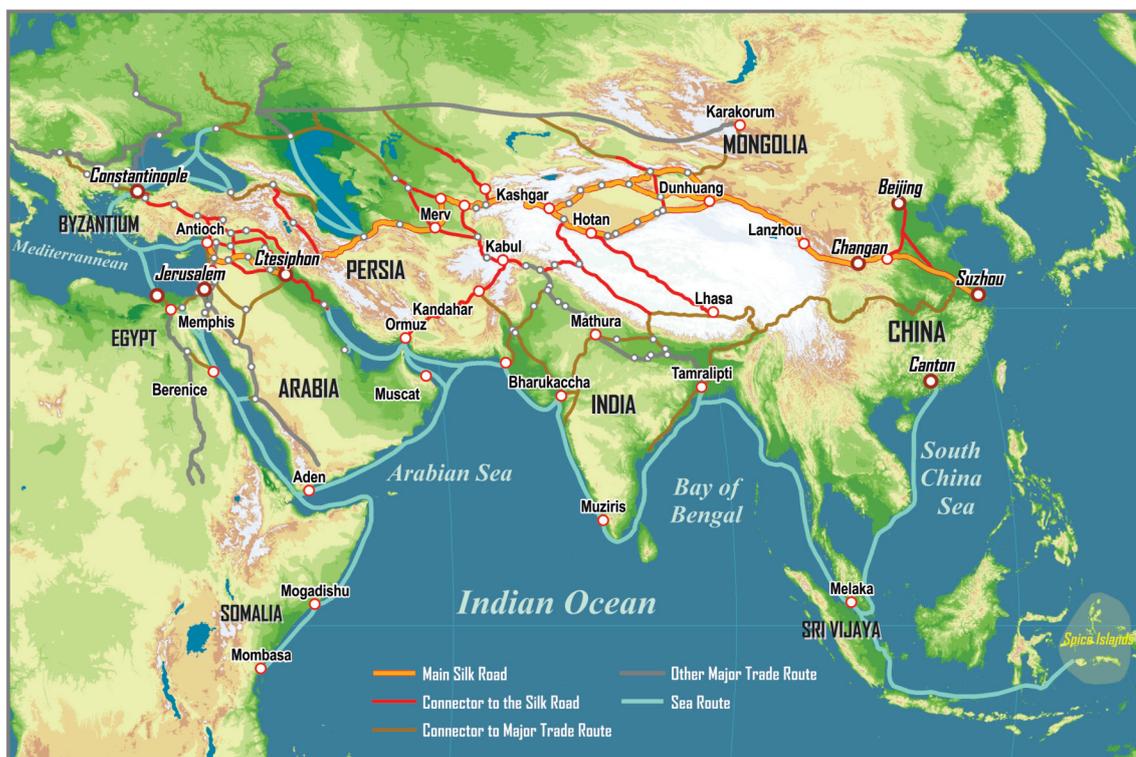
Глобализација је појам који се користи за описивање промена у друштву, култури и светској економији које доводе до драматичног пораста међународне размене (у трговини, култури, људима, идејама и сл.). Рецимо, тзв. *Пут свиле* (Сл. 10) је још пре две хиљаде година утицао на контакте између тадашњих великих цивилизација као што су биле кинеска, индијска, арапска, староегипатска и римска. Поред трговачког контакта, остваривали су се контакти из политичких, дипломатских или мисионарских разлога, подстичући на тај начин културну размену између различитих друштава. Све су то рани облици глобализације.

Глобализација се често посматра искључиво са *економског аспекта*<sup>49</sup> и тада се у први план ставља њен учинак на либерализацију трговине, тј. на развој слободне трговине. Упркос томе, глобализација обухвата много *шире аспекте* (Таб. 2), будући да поред наведене **економске глобализације**, такође постоји **глобализација животне средине** као најстарији и најприсутнији облик (подразумева транспорт

---

<sup>49</sup>У различитој литератури се наводи да економска глобализација заправо има четири облика: проток добара и услуга (слободна трговина), проток људи (миграције), проток капитала и проток технологије. Стриктно економски гледано, глобализација је у контрасту са економским национализмом и протекционизмом, док је у складу са *laissez-faire* капитализмом и неолиберализмом.

материја и патогена који утичу на здравље или благостање људи), затим **војна глобализација** (укључује силу или претњу употребом силе) и **друштвена глобализација** (подразумева ширење идеја, представа, информација, људи, култура итд.).



Пут свиле, дуг преко 6,400 километара, означава сплет древних караванских стаза између Источне Азије и Медитерана. Иако је тим путем стизала најразличитија роба (стакло, зачини, порцелан, хартија, слоновача, драго камење, племенити метали), он је добио име по кинеској свици, изузетно популарном и скупом материјалу. Поред тога што је значајно допринео увећању обима трговине широм тада познатог света, пут свиле је омогућио и много више од трговине — размену филозофских мишљења, научних сазнања, техничких достигнућа, религиозних идеја и културних добара. С друге стране, довео је до ширења болести и инфекције, те избијања епидемија.

Слика 11. Пут свиле као пример глобализације

Извор: <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch2en/conc2en/silkroad.html>

Глобализација има много сличности са интернационализацијом и ови појмови се често смењују, мада је улога и значај нације и државе много већа у интернационализацији. Термин глобализација је више у употреби када се настоји истаћи урушавање националних држава или националних граница, имајући у виду да она заправо негира постојање граница и националних држава.

**Табела 2.** Различите димензије глобализације

Димензије глобализације	Примери
Глобализација животне средине	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разне епидемије (богиње, куга, сида)</li> <li>- Климатске и друге атмосферске промене (глобално загревање, озонске рупе)</li> <li>- Ширење флоре и фауне широм света</li> </ul>
Војна глобализација	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ратови (од похода Александра Македонског преко Првог и Другог светског рата па све до Хладног рата)</li> <li>- Тероризам</li> <li>- Хуманитарне интервенције</li> <li>- Приватизација рата и утицај мултинационалних корпорација у конфликтима (ангажовање припадника приватних војних и безбедносних компанија)</li> </ul>
Економска глобализација	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Пут свиле“</li> <li>- Извоз капитала и премештање производње</li> <li>- Пораст светске трговине</li> <li>- Глобализација финансија</li> <li>- Либерализација тржишта</li> </ul>
Друштвена глобализација	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ширење идеја (религије)</li> <li>- Ширење култура</li> <li>- Кретање људи (миграције)</li> <li>- Ширење уставних аранжмана, нпр. повећање броја демократија у свету и развој међународних правила и институција (политичка глобализација)</li> </ul>

Неретко се у литератури глобализација поистовећује са терминима глобализам и нови светски поредак. То је погрешно будући да су њихови појмовни садржаји слични, али се не поклапају у потпуности, већ само пресецају. Наиме, глобализација је **процес**, глобализам је **идеологија**, док нови светски поредак представља **систем**.<sup>50</sup>

Може се рећи да је глобализам „пример како се из опште рађа партикуларна идеологија“.<sup>51</sup> Глобализам је заправо доктринарни поглед

<sup>50</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 175

<sup>51</sup>Глобализам представља економску опцију неолиберализма. Иако све идеологије теже остваривању својих начела у пракси, глобализам је специфичан по својој наглашеној оријентацији ка прагматичности, у складу са принципом: „Политички је добро оно што је на крају економски корисно.“ Као главни носиоци глобализма првенствено су ту мултинационалне корпорације, па тек после на ред долазе велике силе (САД, Велика Британија). Према: Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализација*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр. 103-104

на свет у целини, односно идеолошко тумачење глобализације које има за циљ стварање „света као јединственог система“, „економије без граница“, „ширење јединственог друштва“. То је идеологија коју спроводе центри концентрисане светске моћи, покушавајући да успоставе своју доминацију [82, 91, 111].

Многи светски интелектуалци сматрају да је глобализам идеологија људских права и слобода која одбацује све досадашње идеологије, чак и религије, остављајући им ипак простора за наводно слободно приватно деловање. Циљ нове идеологије је укидање или унификација свих националних и религијских посебности, те стављање у први план човека и његових права. Заправо је у интересу транснационалних компанија да остварују своје лукративне циљеве и да се шире преко свих националних, културних, религијских и других граница и баријера. То се у САД назива *популизмом* којем је циљ да свуда, посебно у Европи, под капом хуманизма и космополитизма, дође до слабљења националних осећања народа и по америчком узору свуда створи тзв. *котао нација* (енг. *melting pot*).<sup>52</sup> Западни савезници су већ у току Другог светског рата кројили планове за успостављање поретка који би се заснивао на америчко-британској *хегемонији*.<sup>53</sup> Хегемонија се кроз историју најчешће постизала употребом силе. Данас се чешће односи на јак економски и културни утицај механизмима глобализације. Нови светски поредак би настао као последица глобализације вођене глобализмом.

Нови светски поредак представља, дакле, још увек недовршени систем света и то систем неједнаких и по богатству и по учешћу у креирању политике светског друштва. Ако се узме да су такво уређење осмислили најмоћнији и најбогатији људи на свету, логично је да су га осмислили у циљу увећања своје моћи и богатства, а не у циљу изједначавања других

---

<sup>52</sup>Вртикапа, В. М. 2014. *Хегемонистичка политика и стратегија националне безбједности Сједињених Америчких Држава после Другог светског рата*, Поета, Београд, стр. 99

<sup>53</sup>Хегемонија (грч. *hegemonía* – управљање, вођење, првенство, надмоћност) представља политичку, класну или националну превласт у једном друштву. Политичка хегемонија означава политичко и војно вођство које јача државна јединица намеће осталим чланицама, тј. које она задобија у оквиру заједнице држава. Национална хегемонија означава повлашћен положај једне националности у односу на све друге у оквиру заједничке државе, из чега проистиче, поред националне, и политичка неправда. Класна хегемонија подразумева друштвену неједнакост, тј. надмоћ владајуће класе (хегемона) и експлоатацију њој подређене класе. Према: Мучибабић, М. 2010. *Социолошко-правни појмовник*, Филип Вишњић, Београд, стр. 262

људи са собом.<sup>54</sup> Под новим светским поретком се уобичајено подразумева „успостављање неприкосновене политичке, економске и војне доминације САД и групе високоиндустријски развијених земаља Запада, окупљених у, или око неких међународних организација економског, политичког или војног карактера, над скоро свим осталим земљама света.“<sup>55</sup>

У широку примену реч глобализација улази већ почетком 90-тих година XX века, те се под тај термин све више подводе савремени светски трендови. Какогод, она представља процес који се у људском друштву одигравао од самог настанка цивилизације. Под глобализацијом би се могли означити „процеси стварања јединственог светског економског, политичког и културног простора, односно повезивање и обједињавање различитих савремених друштава, са свим својим унутрашњим противречностима, у нешто што би се могло назвати глобално светско или планетарно друштво.“<sup>56</sup>

Ентони Гиденс, зачетник теорије глобализације, дефинише је као „интензификацију друштвених односа на светском плану, која повезује удаљена места на такав начин да локална збивања уобличавају догађаји који су се одиграли километрима далеко и обрнуто.“<sup>57</sup> Дакле, глобализација укључује друштвене процесе који временом попримају универзалну, тј. планетарну димензију упркос бројним националним, политичким, војним, религијским, културним, географским, технолошким и другим баријерама.

Постоји више општих употреба термина глобализација, као на пример:<sup>58</sup>

- глобализација као **интернационализација** – подразумева интензивирање прекодржавних интеракција и међузависности између друштава;

<sup>54</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 180.

<sup>55</sup>Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр. 116-117.

<sup>56</sup>Миладиновић, С. 2004. *Увод у социологију организације*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 311.

<sup>57</sup>Гиденс, Е. 1998. *Последице модерности*, Филип Вишњић, Београд, стр. 69 према Миладиновић, С. 2004. *Увод у социологију организације*, Факултет организационих наука, Београд, стр. 311.

<sup>58</sup>Scholte, J. A. 2002. *What Is Globalization? The Definitional Issue – Again*, CSGR Working Paper No. 109/02.

- глобализација као **либерализација** – подразумева слабљење и уклањање контроле над тржиштима;
- глобализација као **универзализација** – подразумева ширење одређених вредности широм света;
- глобализација као **вестернизација** – подразумева превласт Запада и нарочито Сједињених Америчких Држава (американизација) у светским пословима;
- глобализација као **детериторијализација** – подразумева претпоставку да географија и простор уопште губе на значају у светској политици.

Почетком XXI века, услед глобализације и светске економске кризе, дошло је до одређених промена на ширем плану [86, 87, 88]: променио се однос снага између старих и нових индустријских сила, ојачао је мултилатерализам у међународним односима, променио се начин функционисања међународних односа итд. Глобализација је довела и до увећања транснационалних проблема, као што су: заштита животне средине, међународни саобраћај и комуникације, токови капитала, енергије, миграција и др. На међународном нивоу појавиле су се разне транснационалне банке, корпорације и интересне групе, чија економска моћ у доста случајева превазилази моћ и утицај многих држава. Све су то разлози зашто данас традиционалне међународне односе, тј. „политику међу нацијама“ замењују „светска политика“ и „мегадипломатија“. Овакви трендови указују да ће међународни односи и светска политика у XXI веку функционисати на начин који ће бити доста другачији од биполарног и униполарног поретка који одликују другу половину XX века.<sup>59</sup>

Швајцарски КОФ – Институт за конјунктурна кретања (нем. *KOF Konjunkturforschungsstelle*) већ преко 40 година мери индекс глобализације широм света. Најновији КОФ индекс глобализације одражава сте-

<sup>59</sup>Симић, П. 2014. *Светска политика, глобализација и криза*. Радослав Ратковић – Живот и дело, међународни тематски зборник, Удружење „Наука и друштво“, Савез антифашиста Србије, Фондација „Heinrich Böll Stiftung“, Београд, 226-239, стр. 226

пен економске, социјалне и политичке глобализације у 2012. години.<sup>60</sup>  
Дакле, постоје три димензије КОФ индекса:<sup>61</sup>

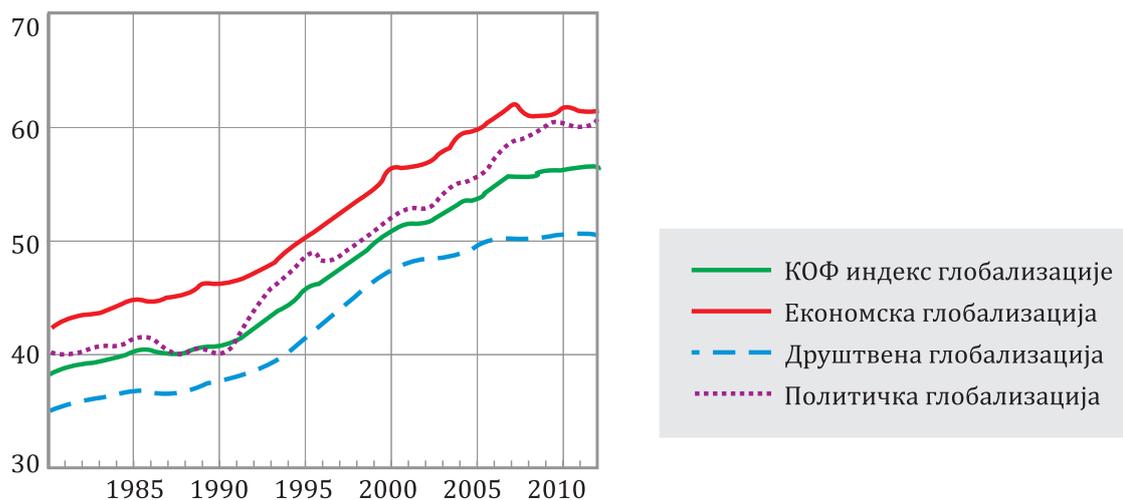
- **прва, економска глобализација** – подразумева токове робе, капитала и услуга на великим удаљеностима, као и информације и перцепције које прате размене на тржиштима. Генерално постоје два индекса: први, стварни економски токови (чији су субиндексни подаци о трговини, страним директним инвестицијама и портфолио инвестицијама) и други, рестрикције на трговину и проток капитала (где се користе скривене увозне баријере, средње царинске стопе, порези на међународну трговину као удео у текућим приходима, те индекс контроле капитала). При датом нивоу трговине, земља са већим царинским приходима је мање глобализована;
- **друга, друштвена глобализација** – односи се на ширење идеја, информација, слика и људи. КОФ индекс класификује друштвену глобализацију у три категорије, и то су: прва, лични контакти, који се процењују на основу броја прекограничних телефонских позива, писама, те броја туриста и броја страног становништва; друга, подаци о информационим токовима, који се мере у смислу приступа интернету, телевизији и страног штампи; и трећа, културна близина, тј. културни афинитет према светским токовима, који се мери бројем ресторана Мекдоналдс (енгл. *McDonald's*) или огранака Икее (*IKEA*), као и увозом-извозом књига у односу на бруто домаћи производ – БДП (енг. *Gross domestic product – GDP*).
- **трећа, политичка глобализација** – укључује ширење владиних политика, тј. односи се на уклопљеност у међународну политику. У циљу дефинисања степена политичке глобализације одређене државе користи се број амбасада и високих комисија које

<sup>60</sup>Годину 2012. обележиле су последице „Арапског пролећа“, које означава најбурније политичке промене у арапском свету у последњих неколико деценија – у Египту је Муслиманско братство безобзирном манипулацијом политичког процеса успешно преузело све кључне полуге власти, у Сирији је дошло до интензивирања грађанског рата итд. У еврозони, криза дуга и криза поверења достигле су врхунац, подстичући Европску централну банку (енг. *European Central Bank*) да предузме све што је потребно не би ли осигурала опстанак евра. У САД је Барак Обама освојио свој други мандат у Овалној соби.

<sup>61</sup>О овоме више: [http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer\\_public/2015/03/04/method\\_2015.pdf](http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2015/03/04/method_2015.pdf)

се у њој налазе, број међународних организација у којима има чланство, затим број мировних мисија Уједињених нација у којима је учествовала. Такође се узима у обзир и број уговора који је потписан између две или више држава од 1945. године.

Глобализација је у 2012. години порасла врло мало у односу на претходну годину, тј. могло би се рећи да је карактерише стагнација (Сл. 10).

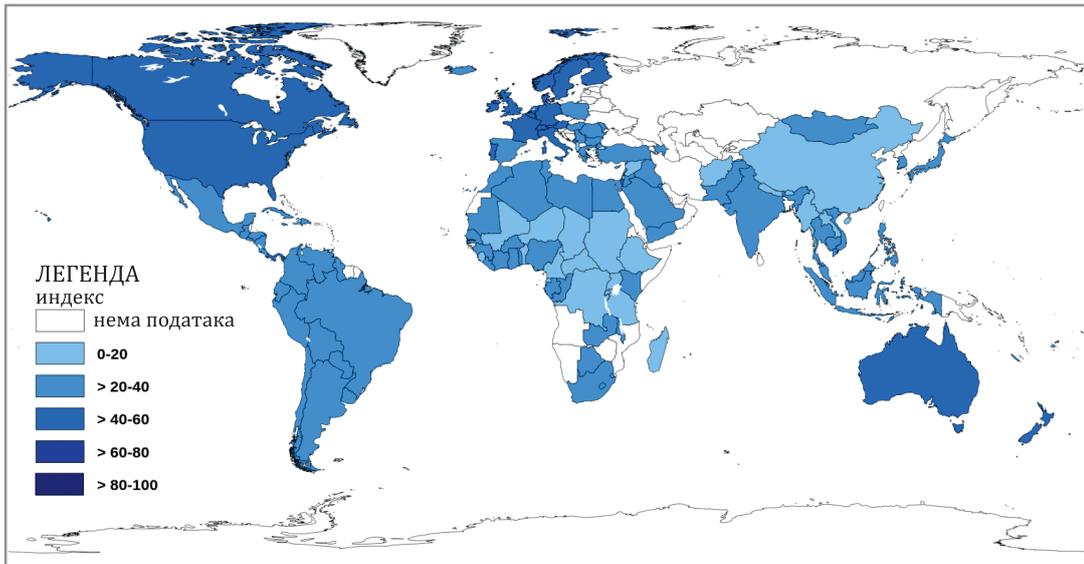


Слика 12. КОФ индекс глобализације и његове три димензије (1980-2012)

Извор: [http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer\\_public/2015/03/04/press\\_release\\_2015\\_en.pdf](http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2015/03/04/press_release_2015_en.pdf)

Земље-чланице Организације за економску сарадњу и развој (енг. *Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*), чак бележе благи пад у степену глобализације. Насупрот томе, индекс за јужну и источну Азију, као и суб-сахарску Африку је порастао у извесној мери. У свим другим регионима, глобализација је опала у 2012. години. КОФ индекс глобализације, као и сваки индекс, креће се од 0 до 100% (Сл. 11).

Према индексу глобализације 2012. године (Таб. 3), измереном за укупно 207 земаља, Ирска је најглобализованија земља у свету (као и претходне 2011. године), а прате је Холандија и Белгија (које су само замениле места у односу на 2011. годину). Аустрија је на четвртном месту, на петом је Сингапур (као и 2011. године). Шведска је напредовала са седмог места у 2011. години на шесто место у 2012. години, потиснувши Данску на седмо место.



**Слика 13.** КОФ индекс глобализације (2012)

Извор: <http://globalization.kof.ethz.ch/maps/>

Португалија је сачувала осмо место, док је Швајцарска отишла за два места унапред у односу на 2011. годину, те се у 2012. години нашла на деветом месту, и самим тим у првих десет (енг. „*top ten*“) најглобализованијих земаља на планети. Финска је задржала десето место, док је из „*top ten*“ изашла Мађарска, нашавши се на једанаестом месту, а била је на деветом месту претходне 2011. године.

**Табела 3.** КОФ индекс глобализације у 2012. и 2011. години – првих десет земаља

Подаци КОФ за 2012. годину			Подаци КОФ за 2011. годину		
Ранг	Држава	Индекс	Ранг	Држава	Индекс
1.	Ирска	91,30	1.	Ирска	92,17
2.	Холандија	91,24	2.	Белгија	91,61
3.	Белгија	91,00	3.	Холандија	91,33
4.	Аустрија	90,24	4.	Аустрија	90,48
5.	Сингапур	87,49	5.	Сингапур	88,63
6.	Шведска	86,59	6.	Данска	87,43
7.	Данска	86,30	7.	Шведска	87,39
8.	Португалија	86,29	8.	Португалија	87,01
9.	Швајцарска	86,04	9.	Мађарска	85,91
10.	Финска	85,64	10.	Финска	85,87

Извор: прилагођено према <http://globalization.kof.ethz.ch/>

Када је реч о земљама бивше СФРЈ, и ту постоје незнатна померања у 2012. у односу на 2011. годину (Таб. 4). Србија је најбољи резултат остварила у политичкој глобализацији (72,67), а најлошији у економској (60,73) у 2012. години.

**Табела 4.** КОФ индекс глобализације у 2012. и 2011. години – земље бивше СФРЈ

Подаци КОФ за 2012. годину			Подаци КОФ за 2011. годину		
Ранг	Држава	Индекс	Ранг	Држава	Индекс
30.	Словенија	76,34	29.	Словенија	76,86
32.	Хрватска	75,69	33.	Хрватска	74,92
48.	Црна Гора	67,27	49.	Црна Гора	67,27
50.	Босна и Херцеговина	66,18	50.	Босна и Херцеговина	67,13
56.	Србија	65,49	63.	Србија	63,61
74.	Македонија	60,34	74.	Македонија	59,90

Извор: прилагођено према <http://globalization.kof.ethz.ch/>

На зачељу су у 2012. години земље као што су Соломонска острва (25,26), Сомалија, Кирибати, Лаос, Еритреја, Екваторијална Гвинеја (27,49) итд., уз незнатне разлике у односу на претходну годину.

Није лак задатак измерити степен глобализације [112,114]. Швајцарски Институт за конјунктурна кретања је једноставно пронашао ознаке економских и информативних токова, личних контаката и културног распрострањавања, као нпр. број ресторана Мекдоналдс по глави становника. С друге стране, за политичку глобализацију не може да пружи боље мере од броја амбасада у некој држави или њеног чланства у међународним организацијама. Политика тиме спада у једину област људске активности која остаје практично нетакнута процесом глобализације.<sup>62</sup>

Попут многих људских пројеката, тако и глобализација има два лица – у неким аспектима се показала врло корисном, а у другим потпуно штетном. Рецимо, не може се занемарити њен допринос економском развоју великог броја земаља, као ни чињеница да је увела свет у еру глобалне комуникације. Јасно је, ипак, да од глобализације више користи имају богати и светски моћници неголи сиромашни и нера-

<sup>62</sup>Хобсбаум, Е. 2008. *Глобализација, демократија и тероризам*, Архипелаг, Београд, стр. 8

звијени. Штавише, може се рећи да је она погоршала проблеме који су постојали у ионако несавршеном друштву.

Знајући да је глобализација данас непобитна чињеница, она се не може игнорисати, већ ју је потребно добро анализирати, одговорно прихватити као својеврсан изазов, те у правом смеру наводити и на прави начин обликовати.

#### **3.4.1. Предности глобализације**

Глобализација има бројне позитивне одлике, у смислу да има потенцијал да направи свет бољим местом за живот, као и да реши проблеме незапослености и сиромаштва. Заговорници глобалне слободне трговине сматрају да она промовише глобални економски раст, ствара радна места, чини предузећа конкурентнијим, снижава цене за потрошаче итд. Убацивањем страног капитала и технологије, сиромашним земљама се обезбеђује могућност економског развоја. Глобализација такође ствара услове за развој демократије и поштовање људских права.

Суштина је да сада постоји светско тржиште где предузећа нуде, а потрошачи купују производе из различитих земаља. Глобализација је условила већи проток информација међу државама, као и преплитање различитих култура. Упоредо са пословним преплитањем и приближавањем, вредносне, комуникативне и функционалне разлике међу појединим културама ће се више уважавати и биће све јасније – транспарентније. Брзо путовање, масовне комуникације и брзо ширење информација путем Интернета многи сматрају значајним предностима глобализације. Политике се спајају и одлуке које се доносе заправо су корисне за људе широм света.

У наредној табели (Таб. 5) приказане су предности глобализације.

Заговорници глобализације сматрају да ће глобализација, поред тога што доприноси уклањању препрека слободној трговини, свет учинити демократским, подстаћи запосленост, одрживост развоја, смањити међунационалне и међуверске тензије, допринети потпуној заштити мањина, помоћи очувању мира у свету (макар то било и силом), те пове-

ћати општи животни стандард. Присталице овог процеса су углавном из редова политичара и имућнијих слојева, имајући у виду да богаћење богатима не смета, тј. не представља им проблем водити такву глобалну политику.<sup>63</sup>

**Табела 5.** Предности глобализације за предузећа, потрошаче и државе

За предузећа	За потрошаче	За државе
<ul style="list-style-type: none"><li>– Приступ масовним тржиштима – повећана продаја</li><li>– Економија обимнија и смањени трошкови</li><li>– Приступ ресурсима</li><li>– Приступ финансијама и пореске уштеде</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ниже цене</li><li>– Шири избор</li><li>– Побољшани квалитет</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Унапређени животни стандарди и у развијеним и у неразвијеним државама</li><li>– Повећана демократија</li><li>– пад комунизма</li></ul>

Извор: [http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip\\_gb\\_pearsonhighered/samplechapter/Brooksch9.pdf](http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/Brooksch9.pdf)

#### 3.4.2. Недостаци глобализације

Мултинационалне корпорације су оптужене за социјалну неправду, неправичне услове рада (укључујући ниске наднице и сиромашан животни стандард радника). Такође се сматра да недовољно воде рачуна о животној средини, као и да лоше управљају природним ресурсима. Глобализација је довела до тога да мултинационалне корпорације, које су се раније бавиле искључиво пословањем, сада имају све више и више утицаја на политичке одлуке. Постоји и опасност да ће у будућности да владају светом, јер су се веома оснажиле захваљујући процесу глобализације. Богате компаније се све неодговорније понашају у пословном окружењу. Поједине културе постају захваћене тзв. процесом американизације.

Дакле, глобализација је отворила и једну дилему – да ли ће долазити до конвергенције или дивергенције културних разлика у свету. Технологија, менаџмент и организација су све сличнији у разним држава

<sup>63</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 179

света. У принципу, супериорна менаџмент пракса лакше се усваја у различитим културама, него што ће се, рецимо, неко воће примити у неадекватним климатским условима. Све је извесније да ће временом доћи до конвергенције културних аспеката.<sup>64</sup>

У наредној табели (Таб. 6) приказани су недостаци глобализације.

**Табела 6.** Недостаци глобализације за предузећа, потрошаче и државе

За предузећа	За потрошаче	За државе
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повећана конкуренција</li> <li>– Захтевнији потрошачи</li> <li>– Повећана волатилност (променљивост)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стандардизација</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Експлоатација</li> <li>– Губитак националне културе и идентитета</li> <li>– Неједнаке користи</li> <li>– Еколошки фактори</li> </ul>

Извор:[http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip\\_gb\\_pearsonhighered/samplechapter/BrooksSch9.pdf](http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/BrooksSch9.pdf)

У својој суштини, глобализација као последица научно-технолошког развоја није никако негативна. Међутим, ако се инструментализује, као што то чини САД како би преузела примат на светској политичкој сцени и како би реализовала своје хегемонистичке циљеве, онда служи као изговор за покорвање других држава и народа. Такорећи „маскирана“ тежњом ка универзализацији свих вредности, глобализација отворено негира историјски, национални, религијски и културни идентитет народа на удару, поготово малих народа. Заправо негира светску мултиполарност, мултиетичност и мултикултуралност.<sup>65</sup> Глобализација је довела до тога да многе културне и религијске заједнице грчевито страхују за опстанак сопствене културе и религијског идентитета, те се неке затварају у себе, док се код других јавља насиље које кулминира у организованом тероризму.

<sup>64</sup>Неки аутори сматрају да је немогуће стварање јединствене глобалне културе. Упркос томе што се пословање и трговина све више либерализују и глобализују, национална и културна свест и даље успева да се одбрани од спољашњих утицаја. Ако Американец или Европљанин купи јапански аутомобил или електронски уређај, не значи да ће он тим чином постати „јапанисован“. О овоме: Ракита, Б. 2006. *Међународни бизнис и менаџмент*, Прво издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 118

<sup>65</sup>Вртикапа, В. М. 2014. *Хегемонистичка политика и стратегија националне безбједности Сједињених Америчких Држава послје Другог светског рата*, Поета, Београд, стр. 103

Поента и решење наведених проблема би било да свака заједница изгради такав идентитет који неће осећати страх у сусрету са другим и/или другачијим заједницама, већ ће се развијати на оним карактеристикама које су јој с тим другим заједницама заједничке. Кроз упознавање са другим културама, расама, нацијама и религијама, путевима сарадње, дијалога и толеранције (и то без икаквих скривених интенција да се њима доминира или да постану што сличније), све се решава. Сопствени идентитет се на тај начин може само обогатити и продубити, никако осиромашити и постати безличнији.

Тезе које не иду у прилог глобализацији, а могу се наћи у бројним изворима литературе сумиране су у следећем:<sup>66</sup>

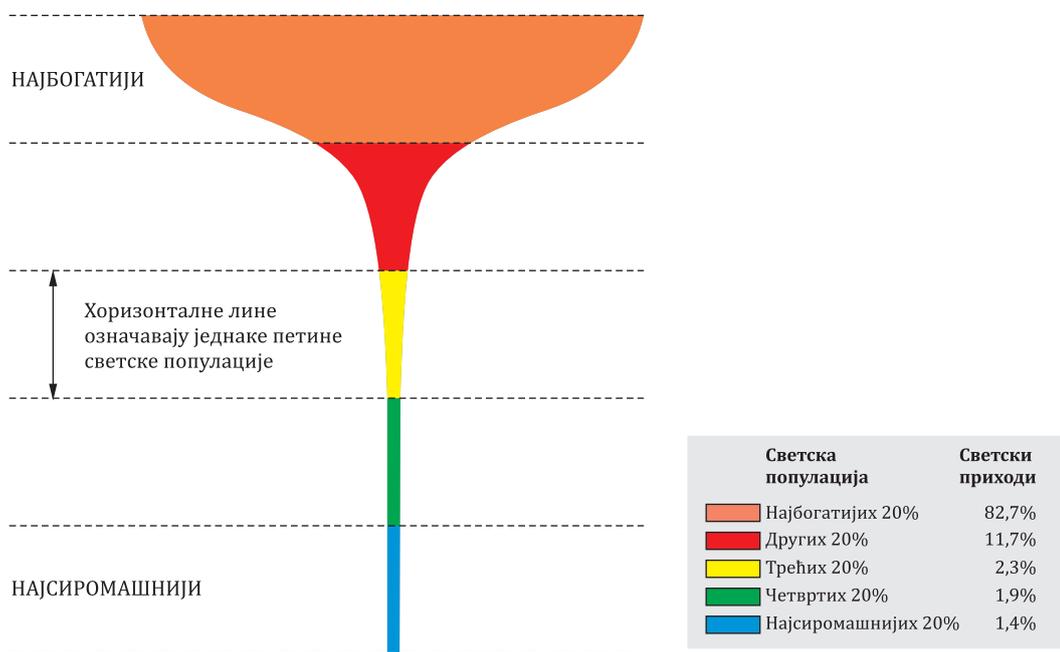
Многи антиглобалисти тврде да слободна трговина **није од користи за већи део планете**, односно да је брз раст глобалне трговине и инвестиција (као у периоду од 1960. до 1998. године) **условио још већу неједнакост** како међу државама, тако и унутар њих. Развојни програм Уједињених нација (*UNDP – United Nations Development Program*) извештава да најбогатијих 20% светске популације троши 86% светских ресурса, док најсиромашнијих 80% троши свега 14%. **Правила Светске трговинске организације (*WTO – World Trade Organization*) су убрзала ове трендове** отварајући земље за стране инвестиције и олакшавајући производњу да се обавља тамо где је радна снага најјефтинија, где се најлакше експлоатише и где су трошкови за заштиту животне средине ниски. Ово **снижава наднице и еколошке стандарде у развијеним земљама које треба да се такмиче на глобалном нивоу**.

---

<sup>66</sup>Ове оптужбе су упућене на рачун Светске трговинске организације. Њен одговор јесте да је реалност другачија од оног за шта је оптужују, тј. да је су сви ти наводи чињеничне грешке: 1. Сви докази указују да је раст трговине допринео повећању животног стандарда и извлачењу људи из сиромаштва. Већина људи би готово сигурно била сиромашнија да трговина није либерализована и да нема међународних трговинских правила. 2. Дискутабилно је и комплексно питање да ли је трговина погоршала неједнакост, која може да расте и пада како земље пролазе кроз различите нивое развоја. Чак и да је свет праведнији без трговине, скоро сигурно би био сиромашнији, а већина сиромашних људи би готово извесно била још сиромашнија. 3. Либерализација трговине и либерализација инвестиција нису иста ствар. Међутим, ако би се тврдило да је лоше што се инвестицијама отварају нова радна места у сиромашним земљама, то би било као да се сматра да најсиромашнији људи на свету треба то и да остану. Има много доказа у прилог тези да трговина, подизањем прихода, помаже сиромашним земљама да пронађу средства да заштите своје окружење. Наведено према: 3rd WTO Ministerial Conference – *Top 10 Reasons to Oppose the World Trade Organization? Criticism, yes... misinformation, no!* на сајту Светске трговинске организације (СТО) – [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min99\\_e/english/misinf\\_e/08poor\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min99_e/english/misinf_e/08poor_e.htm)

Противници глобализације, од исламских фундаменталиста на Истоку до антиглобалистичких покрета на Западу, полазе од тога да она значи неслободу малим земљама и малим народима, да брише националне, културне и верске идентитете, те да је од користи само акционарима мултинационалних корпорација, увећава незапосленост, беду и криминал, доприноси деградацији животне средине итд.<sup>67</sup>

Наредна слика (Сл. 14) указује каква је ситуација са расподелом дохотка међу читавом светском популацијом (UNDP, 1992. године).



**Слика 14.** Расподела дохотка помоћу чаше за шампањац

Извор: Conley, D. 2008. *You may ask yourself: An introduction to thinking like a sociologist*, W.W. Norton and Company, New York, стр. 392

Стиче се утисак да би било врло деликатно држати овакву чашу за шампањац у руци. Облик чаше суптилно указује да се толико богатство држи на тако бедној основи, тј. да су најбогатији такорећи „на плећима“ сиромашних. Овакво стање је прилично климаво и несигурно (тј. „на крхким ногама“). У принципу, сви они негативни ефекти процеса глобализације, а поготово ефекат увећавања јаза између богатих и сиромашних.

<sup>67</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 179-180

шних, указује на то да је свету потребна једна нова, другачије конципирана и вођена политика. Коначни циљ такве политике мора бити човек, тј. она мора бити усмерена на добробит човечанства и будућих поколења и на реализацију хуманих намера.

### 3.5. Глобализација и национална држава

Да би се овај проблем у потпуности сагледао, неопходно је јасно разликовати поједине појмове као што су: нација, држава, етнос, национална држава.

Појам нација се неретко меша са појмом етничитета (грчки етнос). Оба појма одликује колективни идентитет који се потврђује кроз исти начин живота, заједнички језик, судбину, традицију и историју, те колико је могуће заједничку територију и веру. Међутим, сматра се да је нација смишљена у политичке сврхе, те представља изразиту политичку категорију. Док етнос подразумева осећање заједништва и припадности колективитету, нација укључује политичко стремљење (сврху и мисију) и своју државу (коју има или јој тежи). Она обавезно има своје институције, своју писменост и своју политику. Најкраће речено, нација је политичка заједница. Какогод, не може се рећи да држава ствара нацију, нити да нација ствара државу. Оне стварају једна другу узајамно, стално радећи на томе.<sup>68</sup>

Имајући наведено на уму, није нејасно зашто се у савременој политичкој теорији користи израз *nation-state* (нација-држава). Тај се израз пренео из енглеског језика и у друге језике, па тако и у српски језик. У домаћој научној литератури се, стога, често уместо на израз *национална држава*, наилази баш на ту кованицу *нација-држава* [91, 126].

Концепт националне државе претпоставља државу као територијалну и политичку целину, али и као културно, историјско и духовно заједништво. Суштина је да национална држава може настати на више начина: **тако што нација ствара државу**, као што је, рецимо, чест случај на Балкану, где одређене нације стварају своје националне државе, а да

---

<sup>68</sup>Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр. 17-23

никад у историји нису имале никакву државу; **тако што држава ствара нацију**, као што је то био случај у Француској; затим **тако што је заједничка судбина јача од вишенационалности, етничке разнородности и различитости језика**, као што је био случај у Швајцарској.<sup>69</sup>

Упркос томе што је глобализација првенствено економски процес, сви отпори глобализацији су у највећој мери политичког карактера.

Постоји више препрека на путевима којима се глобализација, као процес, шири:<sup>70</sup>

- Када је реч о димензијама глобализације где се она исказује као процес десуверенизације и денационализације држава, отпори ће наставити да буду све упадљивији. Дакле, веома јака препрека глобализацији је **национална држава** са својим концептом суверености националних граница, релативно самосталном политиком, те настојањем да самостално управља својом привредом. Услед кризе суверенитета националних држава и губитка некада јаког политичког и идеолошког ослонца све више долази до окретања **национализму** и јачања његових различитих појавних облика, што такође представља својеврсан отпор процесу глобализације.
- Велику препреку глобализацији представљају и тзв. **прикривени отпори** оних који су на страни глобализације. Земље које су угрожене по питању очувања свог суверенитета неопходно упориште све више траже у новим вредностима и идентитетима. На пример, многе европске земље дискретно врше процес ресуверенизације кроз наднационалне заједнице попут Европске уније (такорећи преносе државне компетенције на ЕУ), с обзиром да тако могу спасити барем део онога што су изгубиле као националне државе.
- Значајну кочницу глобализацији престављају **тероризам**, рушећи њен моћ и ауторитет, затим **организовани криминал**, угрожавајући јој профит кроз нелегално изливање новца, те **корупција**, кочећи јачање доминације мултинационалних компанија.

<sup>69</sup>Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Прогресс, Београд, стр. 35-36

<sup>70</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 176-178

У принципу, глобализација је добродошла у оним државама чији идеолози и политичари заступају концепт десуверенизације, који подразумева ограничавање суверенитета или његово потпуно препуштање моћним државама и представља савршен рецепт за успостављање нових односа политичке моћи у свету. На челу овог покрета ка стварању новог концепта суверенитета налазе се амерички политичари и идеолози, који сматрају да САД има водећу улогу у савременом свету.<sup>71</sup> Идеологија глобализма проглашава национални суверенитет застарелим, док националне државе подвргава владавини светских центара војне, политичке и економске моћи.<sup>72</sup>

Треба имати у виду да како процес глобализације узима маха, тако расте самосвест код људи (етничка, религиозна итд.). Покушаји било које врсте наднационалног уједињења (пример Европске уније), односно покушаји стварања централизоване (глобалне) надржаве и укидања националних држава указују и на скривену тежњу за политичком, војном и културном доминацијом развијених над мање развијенима, тј. јачих над слабијима. Ово проистиче из чињенице да у таквим економским и политичким интеграцијама доношење одлука, уместо националних законодавних тела, преузимају владе, које пак више синхронизују своје активности и одлуке с другим владама него са сопственим парламентом.

Поставља се питање да ли је национална држава заиста застарела категорија у доба глобализације. Делује као да сопствени (верски, национални и сл.) идентитет све више бледи и ишчезава у овом вртлогу ома-

<sup>71</sup>Аврамовић, З. 2005. *Глобалистичке противречности и образовање за демократију*, Зборник Института за педагошка истраживања, Година XXXVII, Број 2 (5-20)

<sup>72</sup>Наши основни национални и државни интереси су следећи: први је да се сачува максимум могућег суверенитета; други је да наша држава има модеран демократски облик (знатна већина нашег народа сматра да је република облик државе који је у нашем интересу); трећи је рационална организација привреде; четврти је обнова популације; пети је очување културног идентитета нашег народа. „Наше залагање за максималну могућу сувереност и културно интегрисање српског народа није у противречности с припадањем Европској унији. Ми одувек припадамо Европи, и то не само у географском смислу. Европски идентитет је рођен на Балкану и њега чине, пре свега, античке грчке идеје о демократији, владавини права и једнакости свих слободних грађана пред законом, о људској рационалности и практичној мудрости. Под Немањиним ми смо били више Европа него европски Запад и Север (имали смо Душанов законик, велику уметност и народну поезију, развој рударства и занатства).“ Наведено према: Марковић, М. 2004. *Приоритетни национални и државни интереси српског народа*, Едиција свеске – свеска бр. 11: Национални и државни приоритети, Београдски форум за свет равноправних, Фото Футура, Београд, стр. 25-34

совљења, али ипак сваки народ вапи за својим коренима и особеностима. Ни формирање Европске уније као наднационалне творевине није довело до брисања националних идентитета, утапања једних у друге, или хегемоније једног или више народа над другима (мада неке чланице имају хегемонистичке тежње), већ се једино омогућила сарадњу националних држава у њиховој међусобној интеграцији. Колико год да су валута, тржиште или одбрана заједнички, јасно је да се народи Европе не могу никако преобразити у једну јединствену, заједничку европску нацију.

**Политика глобализације** представља врло јаку полугу економске глобализације крчећи јој пут и коригујући је, када и ако је то неопходно. Подразумева промоцију и наметање идеолошких поставки глобализма као неолиберализма, систематичну и надзирану демократизацију држава, те повећање значаја међународних организација моћи (НАТО, Међународни монетарни фонд, Светска банка, Светска трговинска организација итд.).<sup>73</sup>

Када је реч о перспективама односа нације и глобализације, треба поћи од следећег податка – у свету постоји око 3.600 етничких група, које су све „освешћеније“, са тенденцијом масовног настајања „нових“, а распоређене су у свега 179 држава. Тај раскорак бројности постаје све израженији и опаснији. Дакле, заживео је нови тренд који укључује масовно стварање (и још масовније покушавање стварања) нових националних држава сепарацијама мирним путем или насиљем, као и интензивирање међународних кошкана или њиховог спречавања. **Јачање национализама малих**, до скоро маргинализованих, група и њихових партикуларистичких идентитета представља веома комплексан и противуречан процес, који обнавља и **етничко дисидентство**.<sup>74</sup> Чим се неком етницитету омогући осамостаљење и подржављење од стране водећих светских сила, то и други аутоматски захтевају да се слично поступи и у њиховом случају.

<sup>73</sup>Симеуновић, Д. 2009. *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд, стр. 178

<sup>74</sup>Етничко дисидентство је обновљено у „примиреним“ етницитетима као што су корзикански, баскијски, каталонијски, ирски или шкотски, те у оним етничким групама које се традиционално сматрају неамбициозним попут ромске. Према: Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр. 141-142

У суштини, **сукоб глобалног и националног** представља **сукоб општег и посебног**, јер ако би се уништило посебно, и опште би, немајући од чега да се разликује, престало да постоји. С друге стране, нестанак општег довело би до дегенерисања посебног. Они су, стога, међузависни и међусобно условљени. Одатле произлази да је перспектива сукоба националног и глобалног заправо **опстајање и једног и другог**, сукоб у коме нико не побеђује у потпуности.<sup>75</sup>

Прихватање шире заједнице треба да означава сарадњу са другим народима и прихватање заједничких интереса и циљева, а никако одбацивање сопствене националне државе у којој може да се примени демократски принцип „један грађанин – један глас“ и која има једног председника, једну владу и једну скупштину.<sup>76</sup>

Глобализација нема конкуренцију, али има своју алтернативу у јакој националној држави, и то кооперативној држави. По правилу, националну државу карактерише дефицит политичке и војне моћи, док економску моћ повећава сарађујући са глобалним миљеом. У принципу, глобализација се остварује преко националних држава и организација које чине нације (нпр. преко Уједињених нација). Стога се може сматрати да ће нација и глобализација још дуго времена ићи заједно руку под руку, уз повремене трзавице и неслагања.<sup>77</sup>

### 3.6. Заједнички ризици и осетљивост на кризне ситуације

Кризе које су описане у другом поглављу спадају у класичне кризе, постале су рутинске и чине прихватљив ризик модерног друштва, мада треба истаћи да су њихове социјалне и политичке последице широких размера и погађају велики број људи. У периоду глобализације модерне кризе захватају широк круг социјалних, политичких и организационих

<sup>75</sup>Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр. 147

<sup>76</sup>Марковић, М. 2004. *Приоритетни национални и државни интереси српског народа*, Едиција свеске – свеска бр. 11: Национални и државни приоритети, Београдски форум за свет равноправних, Фото Футура, Београд, стр. 25-34

<sup>77</sup>Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр. 152

процеса стварајући хаотичну ситуацију [1, 18]. Динамика ових криза је, основано, тешко предвидива, али је и врло битна њихова интерпретација коју обликују медији и политичка руководства у јавности.

Кризе у овом времену, због изузетне међуповезаности, имају ендемичан карактер, а врло су сложене по садржају. Присутна је теза самоодрживости, где се криза због несигурности угрожених претвара у зачарани круг коме се не види крај. Ризик који се јавља због појаве криза више карактерише страх од угрожавања безбедности него претња разарањем. Време безбрижности и самозадовољства је иза нас, а на сцени је брига за индивидуално и колективно здравље која је постала општа и приоритетна у државној политици. Све више расте јаз између очекивања грађана да их заштити држава и напора државног руководства да нормализују ситуацију.

И поред велике различитости по узроку и начину испољавања могу се извући неке опште карактеристике савремених криза, а то су:

- није стриктно одређена динамика од предкризног ка посткризном стању, већ се јављају иреверзибилне промене;
- процедуре које су до сада важиле морају да буду преиспитане и прилагођене савременим условима;
- кризна ситуација није условљена само једним догађајем, већ се по неписаном правилу јављају узрочни догађаји непредвидиви по месту и времену;
- узроци који стварају савремене кризе врло вешто се инкорпорирају у систем, тако да до сада познате мере немају великог ефекта;
- криза постаје општа и предузимање изолованих мера даје слабе резултате.

На савремене кризе по садржају и начину испољавања пресудно утичу:

- глобализација,
- урушавање ауторитета државе,
- технолошки развој,
- медији и
- међународни бизнис и менаџмент.

У дефиницијама криза све је више *глобалних* чинилаца. Узроци и даље могу бити локални или национални, али непосредне или дугорочне последице криза и катастрофа захватају већи број земаља, па и континента. Чернобилска катастрофа је променила приступ нуклеарним катастрофама, који је до тада био национални, а после тога постао транснационални. Светски ратови, економске кризе и еколошке катастрофе све више захтевају да се кризама прилази са глобалног становишта.

Еколошки проблеми везани за трошење озонског омотача, глобално загревање, киселе кише и сл., све више се шире. Експертске процене, које су врло песимистичне, приморале су политичка руководства највећих земаља да у међународним организацијама и удружењима покрену акције и обезбеде средства да се оне реализују у пракси. Поред проблема еколошке природе и економски проблеми све више утичу на политичку и социјалну ситуацију у регионима, па и шире. Границе у класичном смислу губе свој значај, али поред предности доносе и многе проблеме. Због тешке економске и нестабилне политичке ситуације у Африци и на Блиском истоку јављају се масовне миграције. Избеглице су већ постале европски проблем, није далеко време када ће постати и светски, ако се нешто радикално не промени на глобалном нивоу.

*Урушавање ауторитета државе* прати неминовно процес глобализације, што директно утиче на повећање узрока, манифестација и последица кризе. Тежња за повећањем профита, посебно у западним земљама, приморала је владе да главне активности усмере у том правцу. Одређени су приоритети и према њима расподељена средства, где је превенција криза и предузимање мера да се њихове последице смање третирано другоразредно, што је условљавало и доделу мање средстава за ову намену.

У субјекте за решавање кризе све више улазе приватне компаније, које су заинтересоване да се криза избегне и умање њене последице, јер се директно одражавају на успех пословања [53, 62]. Тако се одговорност за кризу и њено решавање све више преноси на приватни сектор, који располаже већим средствима. Поред тога, све више је приватних компанија које се баве безбедношћу, што умањује значај државних институција из овог домена.

Појавом кризе грађани се по традицији окрећу јавним властима, очекујући да их заштити [62, 66]. Политичка елита се налази у врло деликатној ситуацији, са једне стране притиснута захтевима грађана, а са друге ограничена средствима за ту активност. Неиспуњавање очекивања доводи до опадања њеног ауторитета, а самим тим до урушавања ауторитета државе и опадања легитимитета.

*Технолошки развој* све више добија на квалитету и брзини, што директно утиче, не само на појаву криза и организацију решавања последица већ на живот уопште. Роботика, информационо– комуникационе технологије, сателитске комуникације и нове био-технологије су неке од области које доминантно утичу на појаве и ток криза. Нове технологије и Интернет утицале су на промену перцепције према простору и времену. Поред предности које су донеле човечанству нове технологије, оне су га учиниле и знатно зависнијим од технике. Високо софистицирани системи постали су осетљиви на поремећаје, где и квар на релативно малом склопу може да изазове испадање целог система из функције.

Нове технологије допринеле су да се авио и поморска превозна средства знатно развију и да њихова носивост буде и по више стотина људи, чиме се створила могућност већих катастрофа услед техничких и људских грешака. Нуклеарни и хемијски акциденти изазивају тешке последице по људе и околину. Велика важност информационих система од појединачног до светског нивоа данас постаје врло угрожена акцијама сајбертероризма. Достигнућа на пољу генетског инжињеринга пружају неслућене могућности како у констуктивне, тако и у деструктивне сврхе.

*Медији* знатно, а често и пресудно, утичу на субјективно схватање криза и катастрофа. Прва слика о кризи ствара се званичним саопштавањем од стране руководства путем медија. Када се једна ситуација прогласи кризом онда то захтева активирање субјеката на ублажавању њених ефеката. Одговорност руководећих структура према медијима је велика, посебно у домену објективног саопштавања информација. Медији су склони да прате две категорије догађаја: прву, која је са великим бројем људских жртава и материјалном штетом и другу, субјективну категорију криза од психичких поремећаја, панике па до колективне хистерије који негативно утичу на стабилност система.

Међународни бизнис и менаџмент може бити простор за појаву криза са економским, политичким и социјалним последицама. Догађаји који су лако предвидиви или очекивани не сматрају се политичким ризицима. Најчешћи показатељи ризика су: кредибилност политичког вођства, политички континуитет, политички конфликти, ризик од тероризма, грађанског рата, развој политичких партија, нереална економска очекивања, грешке у економском планирању, корупција у влади, улога војске, законска и правна регулатива, квалитет администрације, расна и етничка питања, положај цркве итд.

Због изузетне важности ових фактора за мир, ови, а и бројни други услови, анализирају се, међусобно укрштају, различитом методологијом евалуирају и временски пројектују на светском нивоу са циљем што објективнијег процењивања политичког ризика по државе. Институције које се професионално баве проценом ових ризика су *Business International's Service* (служба за процену земаља која прати и процењује 75 земаља два пута годишње), *Business Environment Risk Information* (агенција која посебном методологијом утврђује Индекс политичког ризика три пута годишње), *Frost and Sullivan* (агенција која публикује специјални „Преглед политичког ризика по земљама“ којим се прати 120 земаља квартално). Правци и методи ублажавања и смањивања политичких ризика могу бити превентивног и акционог карактера.<sup>78</sup>

### **3.7. Стратегије наступања великих земаља у кризним ситуацијама засноване на методу D<sup>3</sup> – Detection, Decision, Destroy (Откриј, Одлучи, Уништи)**

Борба за светско тржиште присутна је већ дуго, само се стратегије мењају. У америчкој обавештајној служби се непосредно иза Другог светског рата јавио термин „тајне операције“ или „тајне акције“ (енг. *covert actions*) који означава разноврсне тајне радње и поступке америчких владиних и невладиних институција у другим земљама, изведених директно или преко трећих земаља, или неких међународних организа-

<sup>78</sup>Ракита, Б. 2006. *Међународни бизнис и менаџмент*, Прво издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 108-115

ција и институција. Један од некадашњих специјалиста Доналд Џејмсон под термином тајне операције подразумева акције, које на прикривен начин, спроводи нека влада или институција са циљем да утиче на политику друге владе или институције, не откривајући своје учешће у њима. Спектар ових утицаја полази од изнуђивања макар и пасивног држања владе неке земље према актуелним спољнополитичким активностима земље-носиоца тајних операција, преко максималне, тј. вазалне подршке тим активностима, па све до потпуног потчињавања воље тих влада вољи ове прве.<sup>79</sup> У циљу потпуног потчињавања узимају се у обзир и најгрубљи видови политичког насиља (војни и политички удари, тероризам и томе сл.).

Данас се сасвим сигурно може говорити о:

- Политичким,
- Економским,
- Војним и
- Комбинованим активностима [30, 53].

*Политичким активностима*, као првим, припрема се простор и прави пут за економске мере у процесу глобализације. Основ ових активности је наметање идеолошких поставки глобализма као неолиберализма, систематизовано и надзирано демократизовању држава и у повећање значаја међународних организација моћи, као што су НАТО, Међународни монетарни фонд, Светска банка, Светска трговинска организација и сл.<sup>80</sup>

*Економске активности* у процесу глобализације усмерене су на стварање што већег профита кроз изградњу јединственог светског тржишта, интернационализацију привредне производње кроз мултинационалне компаније, трговину без ограничења и изградњу стабилног интегрисаног финансијског тржишта. Овим путем се долази до врло јефтених сировина и радне снаге, што уз релативно мала улагања доноси висок профит.

<sup>79</sup>Циљ тајних операција се на крајњем делу спектра поистовећује са главним стратегијским циљем агресивног оружаног рата. Наведено према: Тодоровић, Б., Вилић, Д. 1997. *Кризе: изазивање и управљање кризама*, Прво издање, ГрафоМарк, Београд, стр. 63

<sup>80</sup>Симеуновић, Д. 2014. *Нација и глобализам*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд, стр.136

Војна сила се појављује у случају неуспеха прве две стратегије. На примеру САД биће објашњена суштина њене данашње војне стратегије, чије битне карактеристике произилазе из карактера њене спољне политике и стратегије националне безбедности, где је глобализам и остваривање лидерске улоге у грађењу новог светског поретка основна карактеристика. Да би оствариле ову улогу оружане снаге САД се припремају и борбено оспособљавају за вођење две врсте рата: „мали” – асиметрични и „велики” – симетрични рат. У асиметричном рату противник је са својом војном и другом моћи неадекватан, апсолутно слабији од САД, а у симетричном је противник способан да води операције сличне операцијама америчких оружаних снага.

Амерички војни и политички аналитичари процењују [69] да ће *асиметричне* или сличне ратове водити у следећем периоду, с обзиром да су идентификоване бројне претње које непосредно или потенцијално угрожавају мир и безбеденост САД и њихове интересе. Са таквим ратом извршиле су агресију на СР Југославију и Ирак. Асиметрични рат се не води само ангажовањем копнених снага уз ватрену подршку са земље и из ваздуха, са мора и из свемира; он се води и само ударима из ваздуха или са мора по одабраним објектима на противничкој територији. Ангажовање оваквих снага има за циљ уништавање противника и присиљавање на капитулацију. Због тога многи војни теоретичари ову стратегију називају *D<sup>3</sup>, Detection, Decision, Destroy – Откриј, Одлучи, Уништи*.

Увођењем асиметричних ратова на ратиште се све више уводе „снаге” невојних институција, департмана, агенција, па чак и специјализованих приватних фирми. Раније је стављан акценат на здружене међувидовске и комбиноване коалиционе операције, данас се све више пише и говори о агенцијским акцијама и операцијама. Како у одвраћању, тако и у вођењу асиметричног рата, повећану улогу имају политика, дипломатија, обавештајна делатност и друге специјалне службе.

После хладног рата у „Документима Пентагона”<sup>81</sup>, као један од важних стратегијских циљева, наведено је да САД не смеју дозволити да у свету настане нова светска сила или група земаља која им може пари-

<sup>81</sup>Документа Пентагона, тајно пробијена и 1998. објављена у штампи (New York Times)

рати. Међутим у новије време ситуација се мења, јер економска моћ САД полако опада. Пред крај хладног рата бруто друштвени производ САД био је око једне трећине светског БДП, док је сада испод једне петине. Центар економске моћи се полако сели на Исток, а са њим јача и политичка моћ и моћ утицаја у свету. Званичници у Пентагону сматрају да не постоји вероватноћа да у овим условима дође до рата између САД и друге велике силе у коме би дошло до употребе нуклеарног оружја и најсавременије опреме и наоружања. САД ће највероватније до 2020. године задржати економску, политичку и војну преоћ. На светску сцену ступају нови центри моћи: Европска Унија са Немачком као моторном снагом развоја, Русија са огромним нуклеарним и енергетским потенцијалом, Кина са огромним људским потенцијалом и галопирајућим економским растом и Индија са демографском експлозијом и технолошким знањем, које утичу и све значајније ће утицати на америчку националну и војну стратегију. Сумње и извесна подозрења између САД и Русије у последње време са украјинском кризом ескалирају, јер руски аналитичари сматрају да ширење НАТО на исток потенцијално угрожава руску безбедност. Поплава роба са истока (Јапан, Кина, Јужна Кореја, Индија, а у новије време и Вијетнам), почела је да гуши производњу развијених западних земаља, а пре свих САД и да црпи њихове финансијске изворе. Овај тренд ће се наставити и тиме условљавати међународне односе. Војни аналитичари и планери у Пентагону процењују и припремају се за евентуално вођење и „симетричног” рата. Такав рат би се водио најсавременијим средствима и методама на копну, у ваздуху, на мору и у свемиру, с тим што се у америчкој доктрини и стратегији употреба нуклеарног оружја предвиђа као последња. Војни теоретичари су савремено ратовање у коме су информатичке технологије и убојна средства повезани назвали „мрежноцентрично ратовање” (Network-Centric Warfare) – модел у коме „технички осматрачи омогућавају да се непријатељ нападне уреженом ватром са или без човека”<sup>82</sup>. Данас је у кризним ситуацијама присутан и концепт кибернетског рата где се не користе средства оружане борбе, нема граница бојишта и позадине; он се води невидљивим средствима, не убија противника, већ онеспособљава средства на којима

<sup>82</sup>Report on Cyberwarfare Market 2010-2020.

се заснива функционисање привреде и друштва и командовање оружаним снагама. Хакерски упади и криминални сајбер напади у мирнодопским условима могу врло лако да изазову кризу, па и катастрофу – колапс система.

Тешко је издвојити самосталну примену неке од ове три активности: политичке, економске и војне, већ се оне скоро увек примењују *комбиновано*. Специфичност је у различитом степену комбинације, јер услови диктирају заступљеност појединих активности. Обично су у почетном периоду доминантне политичке мере, а како време одмиче уводе се економске, а по потреби и војне активности.

### **3.8. Законска регулатива, мониторинг и информисање о кризним ситуацијама**

Са порастом броја и сложености криза у данашњем друштву, а у складу са глобалистичким тенденцијима ка стандардизацији и унификацији [105, 141], почела је да се развија и законска регулатива и стандардизација везана за кризне ситуације. Ова регулатива се дели на:

- Међународну
- Европску и
- Националну.

*Међународни стандарди* се успостављају од стране Међународне организације за стандардизацију под ISO/TC 223. Овај технички комитет је формиран 2001. године, због повећане потребе за стандарима у сфери друштвене безбедности након 2000., а нарочито после догађаја од 11. септембра 2001. Циљ овог комитета је да издавањем стандарда који осликавају најбољу праксу различитих земаља у погледу друштвене безбедности исту повећа, како прописујући реактивне, тако и проактивне и адаптивне стратегије и методе. Области које ISO/TC 223 настоји да покрије кроз својих шест радних група су следеће:

- Оквир стандарда друштвене безбедности
- Терминологија
- Управљање у ванредним ситуацијама

- Отпорност и континуитет
- Масовна евакуација
- Проблематика земаља у развоју

До сада издати стандарди из домена друштвене безбедности обухватају:

- ISO 22300 Терминологија
- ISO 22301 Системи менаџмента континуитета пословања – Захтеви
- ISO 22311 Видео-надзор– излазна интероперабилност
- ISO 22313 Системи менаџмента континуитета пословања – Упутство
- ISO 22315 Масовна евакуација– смернице за планирање
- ISO 22320 Менаџмент хитних случајева– захтеви за одговор на инцидент
- ISO 22397 Упутства за успостављање партнерстава
- ISO 22398 Упутства за увежбавања

*Европски стандарди* се успостављају од стране Техничког комитета за друштвену безбедност и безбедност грађана– CEN/TC391 при Европском комитету за стандардизацију. На европском нивоу велики значај се придаје управљању ризицима по слободно кретање роба и услуга, како у циљу заштите пословних система, тако и потрошача. Области којима се бави кроз своје три радне групе су следеће:

- Смањење ризика од криминалитета у сфери производа и услуга
- Хемијски, биолошки, радиолошки и нуклеарни инциденти
- Критична инфраструктура (снабдевање енергентима, грађевински инжињеринг)
- Сигурност у ланцу снабдевања робама и услугама
- Интегрисано управљање границама
- Одбрана од тероризма
- Сигурност снабдевања водом.

Документ под називом „Упутство за процену и мапирање смерница за управљање катастрофама”, усвојен 2010. године од стране Европске

комисије, служи као својеврсни оријентир за националне институције земаља чланица Европске Уније.

*Национални стандарди се успостављају од стране за то одговорних националних тела. Ови стандарди углавном прате међународне стандарде с обзиром да је у интересу сваке појединачне државе да буде усклађена са ширим окружењем. Ова усклађеност је често предуслов страних улагања и уопште како пословних, тако и партнерстава која се лакше успостављају када су присутни заједнички стандарди.*

У том смислу је 2010. године и у Србији уведен национални стандард за процену ризика SRPS A.L2.003 под називом " Друштвена безбедност– Процена ризика у заштити лица, имовине и пословања". У њега су уткани принципи и упутсва из међународних стандарда тог типа, прилагођени тоталитету друштвене стварности и стања Републике Србије.

Када је реч о кризним ситуацијама, неопходан је стални, континуирани мониторинг са прогнозом последица мера које се предузимају. Потребно је правовремено обавештавање о потенцијалним опасним ситуацијама, те благовремено доношење допунских и превентивних мера – и на националном и на глобалном нивоу. Добра комуникација је од суштинског значаја за ефикасно планирање и спровођење одговарајућих мера.

У данашњим турбулентним и непредвидивим привредним околностима на међународној сцени, превентивне мере за заштиту од опасности и деловање у случају кризе, прерасле су у стандарде. Уколико се у мирним данима врше припреме за кризу, утолико ју је лакше и безболније пребродити. Криза је за систем околност у којој се више не може нормално деловати.

Чак и криза која на почетку делује да нема тако драматичне размере, може имати изузетно велики негативни утицај на имиџ организације, угрожавајући на тај начин њен дугорочни опстанак. Свака се криза директно повезује с лошим публицитетом. Неретко, управо негативно извештавање у медијима може угрозити организацију, и то с већим последицама од материјалне или финансијске штете проузроковане самом кризом.

Информационим токовима обезбеђује се стална актуелност података потребних за одлучивање и ситуационо понашање.

---

## 4. ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА

Ефективно функционисање кризног менаџмента директно је зависно од своје добро планиране и организоване структуре. Основ структуре кризног менаџмента чине: људски ресурси, техничка средства и информациони системи.

### 4.1. Људски ресурси

Људски ресурси у кризном менаџменту су одабрани од расположивих ресурса менаџмента одговарајућег система. Важност људских ресурса за опстанак неког система условила је и развој кадровског менаџмента као посебне научне дисциплине, која се односи на управљање људима ради ефикаснијег извршавања планираних задатака. Ова функција у политичкој димензији менаџмента има доминантан карактер, јер обезбеђује њен постанак, развој и опстанак. Због тога је ову тему потребно изучити на општем нивоу, а након тога дати специфичности везане за кризни менаџмент [17, 26, 44].

Кадровски менаџмент обухвата следеће задатке:

- Утврђивање потреба за кадровима;
- Проналажење кадрова;
- Одабирање и пријем кадрова;
- Обуку кадрова;
- Оцену рада и награђивање кадрова;
- Напредовање и развој кадрова.

*Утврђивање потреба за кадровима* је прва функција кадровског менаџмента. Основ за ову активност је прецизно урађена организациона структура у оквиру које морају бити предвиђени и елементи за

управљање кризним ситуацијама. Без обзира да ли се разматра новоформиран систем или систем који се реорганизује неопходно је дефинисати циљеве и задатке, а на основу њих утврдити врсту, број и ниво стручне спреме потребног кадра. За успешно извршавање овог задатка неопходно је урадити План потреба за кадровима.

*Проналажење кадрова* је други задатак кадровског менаџмента и умногоме је условљен врстом и карактером потреба. За обављање одређеног посла радно место се мора попунити према предвиђеној процедури. Она може бити предвиђена законским прописима о пријему или ако је у питању нека политичка функција одређеним демократским поступком избора. У овој фази је циљ да се привуку што бољи кандидати, који по траженим карактеристикама одговарају. Извори одакле се могу добити кадрови на свим нивоима могу бити интерни (из система) и екстерни (изван система). Овај процес захтева одређено време и успешно је обављен ако је за свако место обезбеђено више кандидата. После ове активности следи селекција и избор кадрова.

*Одабирање и пријем кадрова* представља сложену и значајну фазу. Да би се обавио квалитетно користи се више метода од којих су најзначајније: тестирање, интервју, метода пондерисања и метода вишекритеријумске анализе. *Метода тестирања* се спроводи тако што се претходно припреме тестови из подручја стручног знања, интелектуалних, психолошких и других за радно место важних особина. У склопу тестова треба да нађу место питања која се односе на кризне и конфликтне ситуације. *Метода интервјуа* је стара метода и обично се комбинује, односно спроводи после тестирања са циљем да се конкретно представи сам кандидат. Ова метода је данас код многих професија обавезна. Сматрамо да њу обавезно треба применити код попуне радних места за послове при чијем су обављању честе кризне ситуације и конфликти. *Метода пондерисања* састоји се у процени радног места и одређивању питања која га репрезентативно представљају, а након тога им се додељује тежински коефицијенти. Колико је комплексна ова метода најбоље се види ако се наведу захтеви у погледу особина, знања, и способности.<sup>83</sup> У погледу знања:

---

<sup>83</sup>Јовановић, П., Менаџмент, ФОН, Београд, 1996. Стр.478.

знање технике и технологије посла, знање о управљању и организацији, знање из финансија, маркетинга и психологије, знање из информатике, права, кадровских послова и др. У погледу способности: управљачке, организационе и лидерске способности, способности предвиђања, иницијативе, визионарства, комуницирања и др. Захтеви у погледу особина односе се на: позитиван однос према раду, интелигенцију, поштење, амбициозност, енергичност, оптимизам, храброст и др. *Метода вишекритеријумске оптимизације* је сложена математичка метода где се квантитативно вреднују све релевантне особине, а затим се неком од познатих метода уз помоћ рачунара налази оптимално решење.

*Обука кадрова* представља процес додатног стицања и иновирања знања и вештина примљених или на изборима одабраних кадрова, како би они што лакше и брже ушли у посао и обављали га што квалитетније. Посебно се указује на знање као комплексну и стратегијски важну особину код кадрова.

На сл.15 приказани су нивои знања који се стичу преваходно учењем.



Сл.15. Хијерархија знања

Податак је полазна степеница у хијерархији знања, сиров материјал (број, текст, слика и сл.) који ствара информацију.

Информација је податак који је обрађен и има значење, односно релевантност за функционисање система.

Девенпорт и Прусак су дали следећу дефиницију знања „то је микс организационих искустава, вредности, информација и схватања, који дају оквир еволуције нових искустава и информација. Знање је генерисано и примењено на онога ко га зна. У организацији је знање често везано за документе, праксу, процесе и начине рада, као и норме.”

До скоро се интелигенција идентификовала са високим коефицијентом интелигенције (IQ), а занемариван је коефицијент емоције (EQ), који се огледа у способности да се саосећа са другима, у стварању добрих односа, и другим емоционалним вештинама које су пресудне да неко буде успешан, како индивидуално, тако и у вођењу неке организације. Постало је очигледно да знање само по себи није довољно. Поједини аутори, као нпр. Јагдисх Парикх, истичу да је потребна креативна интелигенција, коју чине три врсте интелигенције [57, 83]:

- Конгнитивна,
- Емоционална и
- Интуитивна.

Потребна нам је креативна интелигенција у условима све веће „журбе”, „комплексности”, и „хаоса” у животу људи и организација. Сасвим је сигурно да можемо повећати ниво креативне интелигенције повећавајући ниво свесности.

Мудрост је нешто што је дубоко интерно наш продукт знања које смо већ применили у некој форми. Мудрост обједињује вредности, морал и лична искуства. Она је резултат дугог личног процеса учења. Морамо имати способност да управљамо знањем, анализирамо и вршимо селекцију. Индикативно је да је Есхил, велики грчки драматург, још пре 2500 година рекао: „Мудар је онај који зна корисне, а не многе ствари”.

Кроз процес обуке сваки ниво знања се повећава, посебно у области која је битна за предвиђено радно место и за успешно решавање кризних и конфликтних ситуација. Стална обука и иновација знања потребна је посебно код предузећа која се баве високим технологијама

и раде у областима где су кризне ситуације редовна појава. Организатори ове обуке су најчешће сама предузећа, али то могу бити, и обично се препоручују, специјализоване образовне, научне и консултантске фирме.

*Оцена рада и награђивање према раду* врши се према одређеној процедури која има три елемента: одређивање критеријума за оцену, праћење обављања посла и давање оцене. Систем награђивања мора бити такав да обезбеди мотивацију, а тиме и продуктивност рада. Кризне ситуације су пуне неизвесности, а често и опасности по живот што треба посебно наградити. Личностима које су ангажоване на руководећим дужностима у систему власти, дат мандат путем избора може се скратити или продужити, зависно од резултата рада.

*Напредовање и развој кадрова* је део процеса у кадровском менаџменту где се врши промовисање кадра на хијерархијској лествици на радна места која доносе више ауторитета и одговорности, али и већу плату и неке друге бенефиције. Напредовање, посебно уколико се правилно реализује је посебан мотивациони фактор у раду. Ово је нарочито наглашено код руководећих радних места. Стицање нових знања и вештина је неопходно, како би се могле пратити све промене и активно учествовати у њима. Развој и напредовање кадрова су тесно повезани, јер развој омогућава напредовање, а могућност напредовања мотивише људе да уче и развијају се.

*У кризним ситуацијама* је од велике важности да се кључни људи идентификују са задацима које обављају. Прави човек треба да је на правом месту у право време и да обавља задатке на прави начин. Врло је битно да савладавање кризе ствара мотивацију кроз обезбеђивање адекватног вредновања и награђивања. Грешке приликом одабира кадрова брже се уочавају код кризног менаџмента него у рутинским ситуацијама. Корективне мере морају се брзо предузети, док су компромиси погрешни [92, 96].

Од есенцијалног је значаја да лидери тимова препознају различите атрибуте и вредности чланова тима, те да их интегришу на одговарајући начин како би ефективно деловали. Чланови тимова се бирају на

основу индивидуалних способности међу којима су најзначајније могућност сагледавања будућности (визионарске способности), способност контролисаног и смиреног понашања у кризним ситуацијама, високо познавање система и садржаја његовог рада и способност доношења правовремених и квалитетних одлуке.

Најчешће психолошке реакције људи када се изненада сусретну са кризном ситуацијом су следеће: неверовање, страх, паника, ограђивање, одбијање одговорности и повређена осећања.

Неверовање – стрес и изложеност кризи могу да утичу веома лоше на менаџмент уколико он није на одговарајући начин припремљен на суочавање са њом. Доносилац (један или више њих) одлуке може да не сагледа реално ситуацију која се брзо и рапидно мења, те је не може благовремено да анализира и реши, што доводи и до дефанзивног узмицања пред растућим проблемом.

Страх утиче да примат добија недовољна моћ расуђивања, те менаџмент потцењује значај интерне и екстерне јавности.

Паника представља изненадан и јак страх јединке или целе групе. Људи у овом стању покушавају нешто да ураде без икакве претходне анализе. Најважнији им је сопствени опстанак, а свака информација од њих добијена обојена је емоцијама.

Ограђивање је стање када менаџер не успева да прекине кризу у својој организацији, већ одлучује да је у потпуности игнорише и брине се за оно што се спасти може, што је наравно лоше решење.

Одбијање одговорности настаје при нападу и одбрани људи који се међусобно оптужују, што углавном користи само сензационалистички обојеним медијима. Неретко се овим путем може доћи до истине, али то често не доприноси да се кризна ситуација реши у акутном стадијуму.

Повређена осећања настају код менаџера који лоше реагују на негативне коментаре или сопштења у средствима јавног информисања, па су у тој ситуацији изразито нерасположени. Све схватају врло лично.

Неки системи се врло озбиљно припемају за функционисање у условима криза и имају, зависно од нивоа, предвиђен Кризни штаб и

Оперативни тим. Кризни штаб чине руководећи људи из система и он је намењен да прати ситуацију, доноси одговарајуће одлуке и обавештава јавност. Оперативни тим је одговоран за праћење и контролу кризе на месту догађаја, као и да руководеће одлуке претвара у акције. Поред ова два тима, добро припремљена организација за кризне ситуације може формирати и Тим за превенцију кризе, чија је намена и одговорност предузимање активности у циљу спречавања настајања кризе и предузимње мера проактивног кризног менаџмента. Када криза настане, овај тим служи као институција за минимизирање опсега кризе и има велики утицај у формирању и припремању других тимова за ефективан одговор на кризу. Повремено увежбавање ових тимова је неопходно како би се њихова функција у стварној ситуацији реализовала плански и допринела да се предупредe или умање последице кризе. Планско и ефективно деловање ових тимова у кризним ситуацијама доприноси повећању поверења народа у државне институције и позитивно утиче на политичку климу у целини. Неорганизован рад у кризним ситуацијама може бити окидач за покретање стабилности система у негативном правцу, до смене руководства [108, 110].

## 4.2. Техничка средства

Данас се термин техничка средства замењује термином технологија, при чему се под технологијом подразумева „ Комбинација релевантног знања, вештина као и техничке опреме и машина потребних да би људи трансформисали сировине и материјале у корисне производе и услуге”<sup>84</sup>. Из дефиниције произилази да се технологија не ограничава само на технику, како се то обично мисли, већ укључује и потрбна знања, вештине, процедуре и програме. Технологија је врло значајан фактор у кризном менаџменту како са аспекта узрока тако и са аспекта смањења последица.

Са аспекта узрока можемо сагледати утицај нових технологија на изградњу **организационе структуре** у предузећима са високоризич-

---

<sup>84</sup>Jones, G., *Organizational Theory and Design*”, Addison Wesley, New York, 2001, str 182.

ним технологијама у којима и мале грешке могу произвести кризе великих димензија, као и њихов утицај на **развој наоружања** које се може применити у периоду разрешавања кризе путем силе, или као примена у међудржавном сукобу [24, 33].

**Технолошке трендове** у предузећима са високоризичним технологијама можемо пратити у оперативној сфери и у сфери информацио-них технологија [57, 97].

У оперативној сфери запајају се три основна тренда који се односе на промену начина на који се производ дизајнира, како се управља материјалима и како се управља производњом. Computer added design (CAM) или компјутером подржан дизајн је технолошка иновација која је унапредила дизајн по два критеријума. Процес дизајнирања је постао знатно бржи, јефтинији, једноставнији и уз знатно мање ангажовање радне снаге. Computer added materials management (CAMM), или компјутером подржано управљање материјалима пружа могућност смањења залиха материјала, значајно снижавајући трошкове и потребу за ангажовањем људи. Computer integrating manufacturing (CIM) или компјутерски интегрисана производња је технолошка иновација која контролише ток производних операција путем компјутерског софтвера. Компјутер помоћу одређеног софтвера одређује за сваку машини које ће компоненте да производи, на који начин и у ком тренутку. Ово знатно умањује број радне снаге, која тиме постаје вишак. Настале су промене у организационој структури, у њеној оперативној сфери, где се креирају флексибилни организациони тимови <sup>85</sup>. Тимови добијају комплексније радне задатке, а чланови тима морају бити обучени да замене било кога у тиму. На овај начин смањује се број радника, повећава њихова ефикасност и смањује број хијерархијских нивоа. Посао захтева висок интензитет комуникације и поверења између радника. Ове технологије усложњавају политичку димензију кризног менаџмента са два аспекта. Први, стварају се вишкови радне снаге који су незадовољни и треба им решити статус, а са друге стране хаварије су ређе, али по последицама знатно теже и стварају доста проблема који могу имати негативне политичке последице.

<sup>85</sup>Jones, G., *Organizational Theory and Design*, Addison Wesley, New York, 2001, str 192.

Због важности информационих технологија и њихове примене у разрешавању кризних ситуација описане су у посебном поглављу 4.3.

Нове технологије су отвориле могућност да се решење у оружаном сукобу тражи првенствено у „петој димензији“ (електромагнетном спектру) и дејствима са дистанце.

Буран развој науке, технике и технологије отвора могућности развоја **новог оружја** и модернизацију постојећег [69]. На којој оријентацији ће бити тежиште зависи од више фактора од којих су најважнији економски ниво развоја и усвојена политика на државном нивоу. Могу се издвојити четири правца:

- развој информационих технологија,
- развој космичких технологија,
- усавршавање оружја за масовно уништавање и
- повећање ефективности класичног наоружања.

Осамдесетих година XX века започет је, а деведесетих убрзан процес *развоја информационих технологија* у сфери производње и комуникација. У војној сфери, револуционарне промене настају у два важна домена: 1) домен система командовања и руковођења, веза и комуникација и 2) домен ватре и маневра на бојишту.

Када се говори о оружјима информатичке технологије мисли се на класично и друго наоружање које има развијену информатичку компоненту. Ово су компоненте техничког фактора које су већ добрим делом развијене и очекује се њихов још бржи развој.

Сви су изгледи да ће се даљи развој ратне и војне технике пренети у космичка пространства. За сада се у категорију *космичког оружја* сврставају антисателити, антиракете, ласерско оружје, оружје на бази енергије усмереног зрачења и честица, радио фреквенцијско оружје и космичка средства даљинске детекције.

У другој половини XX века оружје за *масовно уништење* је углавном било у функцији одвраћања и регистрована је спорадична употреба у неким локалним ратовима. На то је утицао низ фактора, поред осталог и техничка несавршеност овог оружја, посебно када је у питању његова примена на тактичком и оперативном нивоу. Један од проблема је и контрола ефеката овог оружја, с обзиром на велике могућности њего-

вог повратног дејства. Не треба заобићи ни питање ефективности неких оружја за масовно уништење с обзиром на њихову високу цену и начин употребе – просторни захват неравномерно распоређених циљева, при чему се већи део енергије нерационално троши на празан простор.

Све док се налазе у наоружању и док не буду превазиђена ефективнијим средствима, ова оружја ће се непрекидно усавршавати и при томе ће се трагати за принципијелно новим моделима без обзира да ли је реч о нуклеарном, хемијском, биолошком, геофизичком и другом оружју.

У блиској будућности вероватно ће се побољшати квалитет класичног наоружања, повећањем ефективности ватреног дејства. Захваљујући развоју информатичке технологије, створиће се услови за поуздано погађање циљева и смањење утроска муниције. Истовремено, биће нужно да се изнађу технички одговори на тактичке захтеве за даљим развојем муниције за: 1) масовно гађање јединично умањење, а просторно увећање ефективности – касетни пројектили; 2) јединично гађање високе ефективности – вођени и самонавођени пројектили; 3) уништавање приоритетних и неутралисање секундарних циљева и 4) блиску – непосредну борбу, као и за ону на већим растојањима.

Са аспекта смањења последица важно је којим техничким средствима се располаже. Ово је најважније код криза и катастрофа у тешким временским условима и на неприступачном тлу, када је народ одсечен и беспомоћан. Пружање помоћи у тим условима има позитиван ефекат на повећање угледа руководства на власти, као што и не пружање негативно делује [92, 107].

### 4.3. Информациони системи

Коришћење савремених информационих система (ИС) је данас заступљено у свим областима људске делатности и на свим нивоима. Најважније две области су прикупљање, обрада и коришћење информација и подршка у одлучивању. Због њихове изузетне важности за функционисање сваког савременог система, ИС су честа мета напада, што може да изазове велике проблеме у неким системима (нпр. банке), али и у органима власти на одређеним нивоима [23, 51].

Посебно је важно истаћи да је данас незамисливо организовати управљање било којим сложенијим системом без ИС. Тако и у разрешавању проблема у кризном менаџменту ИС имају велику примену у прикупљању, обради и правовременој дистрибуцији информација корисницима. ИС се широко примењују као подршка одлучивању руководећим органима на свим нивоима, на тај начин што их воде кроз алгоритме одлучивања и не дозвољавају да се прескочи било који корак или заборави важна информација, а на крају као резултат имају низ употребљивих параметара и предлога за доносиоца одлука. Следећи овај тренд примене ИС у одлучивању, у шестом поглављу су описане неке методе Операционих истраживања и показана могућност њихове примене у одлучивању у кризном менаџменту.

Проблем безбедности ИС и комуникација између њих постаје веома озбиљно питање међународне политике. У околностима када су ИС сваке земље суштински део економске и одбрамбене инфраструктуре, њихова рањивост на нападе, било са криминалним или са шпијунским мотивима, на дневни ред неизбежно ставља неопходност институционалног уређивања ове области, што ће бити нова деликатна тема међународне политике [90, 96].

„Сајбер ратовање” [106, 96] је постало реалност, а доношење резолуција којима би се ова област регулисала иде споро. Све више се процењује да би хакерски напади могли да оборе системе од виталног значаја за државу и тако створе озбиљне кризе у земљи наносећи јој огромне штете. Интернет комуникације све више постају тема највиших светских државника. Добро обучени стручњаци за сајбер ратовање могу да убаце „логичку бомбу” у мрежу контроле саобраћаја, да унесу тоталну пометњу у систем комуникације, изазову сударе авиона и возова. За сваку земљу је битно да сачува виталност своје електронске инфраструктуре, и спречи настанак кризе огромних размера. Зато је потребно предузимати све мере безбедности како би се очувала функција информационог система. Најважније су: утврђивање каквим се све опасностима излаже информациони систем и одређивање вероватноће наступа штетног догађаја и процена могућих последица.

На основу процене прелази се на мере заштите кроз следеће кораке: избор алтернатива, имплементација изабраних мера и провера и по потреби корекција имплементираних мера. Ове мере се спроводе у систему концентричних безбедносних сфера: хумане, нормативне, организационе, сфере физичке заштите, сфере противпожарне заштите, сфере заштите инфраструктуре, сфере заштите софтвера, сфере заштите резидентних података, сфере заштите информационих система у мрежном окружењу и криптозаштитне сфера.

#### **4.4. Односи са јавношћу у кризним ситуацијама**

Истраживање у области односа са јавношћу се интензивирало после 1986. године, када је фирма „Џонсон и Џонсон” (Johnson&Johnson) успела успешно да управља кризом у вези са леком Tylenol. Пре тога је фирма имала негативно искуство јер је покушала да одбије одговорност, али није успела и изгубила је скоро трећину своје вредности. Када се слична ситуација поновила 1986. године компанија је деловала брзо и транспарентно, повукла је лек са тржишта, увела додатну заштиту да се слична ситуација не понови и тако сачувала поверење код потрошача.

Комуникација има критичну улогу у укупним напорима одговора на кризу и као таква је увек део кризног менаџмента. Основни циљеви комуникације у одговору на кризу су: спречити или умањити штету, одржати активности организације и повратити углед [9, 50, 60].

Добро конципирана и припремљена кризна комуникација има значајну улогу у стварању слике о кризи у јавности, што се постиже организованим тимским радом. Њихов први корак укључује евидентирање криза које би могле погодити организацију, уз уважавање потенцијалних последица и вероватноће њиховог настајања. Потребно је да организација има своју личну евиденцију субјеката циљне јавности, при чему су основни критеријуми за препознавање:

- ко може да буде погођен у могућој кризи;
- ко може да угрози организацију
- ко мора да буде информисан о дешавањима.

Четири су значајна елемента у погледу реализације кризног комуницирања:<sup>86</sup>

- Способност успостављања емпатије према јавности;
- Стручност и веродостојност комуникатора саопштења;
- Транспарентност, отвореност и поштење у давању информација и
- Посвећеност и доступност комуникатора саопштења.

Најпотпуније се комуникација може сагледати кроз три фазе:

- преткризну,
- током кризе и
- после кризе.

*Преткризна фаза* се реализује кроз две активности, превенцију и припрему. У току превенције битно је да буду идентификовати и редуковани ризици који могу да се развију у кризе. Неопходно је створити комуникациону мрежу како би се сакупило што више информација и остварио дијалог са стејкхолдерима, који морају бити упознати са потенцијалним ризицима и мерама које се предузимају да до њих не дође. Због објективне немогућности да се сви ризици спрече битна је и компонента припреме [67, 70, 73].

Основу припреме чини план за комуницирање са јавношћу, као и обучавање чланова тима за своје улоге. Веома је битно да већ прва информација о настанку кризе, тј. сигнал који на њу указује, буде одмах без икаквог одлагања доступна како руководству организације, тако и шефу службе за односе са јавношћу. Најбоља мера заштите организације од кризе јесте проактивни програм за односе са јавношћу. У овом периоду потребно је одредити портпарола који ће давати саопштења и бити спреман да одговара на питања медија на конференцијама за штампу. Када је реч о медијском наступу, сматра се да ефективно време за преносење поруке износи 5-30 секунди. Тежишне информације треба сажети у лако памтљиве и садржајне реченице, тако да их и медији могу једноставно цитирати. Обично се припремају и општи обрасци саопштења

<sup>86</sup>Powers, T. Jones, A., Varle, B. 1999. *Media Interaction with the Public in an Emergency Situation: Four Case Studies*, Library of Congress, Washington према: Кешетовић, Ж. 2008. *Кризни менаџмент*, Факултет безбедности, ЈП „Службени гласник“, Београд, стр. 166

за медије, која морају бити кратка и јасна. Успостава и остваривање сарадње са медијима у овом периоду је врло значајан задатак, при чему треба заузети проактиван став према новинарима и уредницима. То подразумева редовну дистрибуцију свих важнијих информација о кризама, али и одазивање на захтеве новинара за интервјуима или посебним информацијама о кризној ситуацији. Комуницирању путем интернета у припреми се мора посветити посебна пажња.

Ако је ова фаза спроведена потпуно и квалитетно, тиме се комуницирање у току кризе знатно олакшава.

*Комуникација током кризе* подразумева синхронизовану примену свих активности из раније припремљених планова на отклањању штета, као и заустављању настанка негативних последица. Ефективно предузете мере на спречавању или решавању кризне ситуације су највећа помоћ кризним комуникаторима. Од квалитета комуникације умногоме зависи како ће заинтересовани сагледати кризу и улогу организације у кризи, посебно ако јој се приписује кривица. Уколико је разумевање кризе правилно, тим за кризно руковођење је спремнији да успешније управља кризом и утиче на очување угледа организације. Тим за комуникацију треба да је увек спреман на сарадњу са медијима, да разуме како они функционишу, које су им предности и недостаци, а све у циљу што ефикаснијег преношења порука. Битан принцип је брзина деловања, па је разумљив захтев експерата да се испуни услов „златног сата“ где у првих шездесет минута или мање треба саопштити информацију. Потреба за брзином је интензивирана употребом интернета.

Токови информација у кризи, при превентивном управљању, имају нагласак на прогресивном смеру информација, тј. ток информација иде одоздо према горе, односно ка средњем и вишем менаџменту. Смер информација, када криза наступи, се мења и прелази на ток информација одоздо према доле, ка непосредним руководиоцима који мере претварају у конкретне активности.

Информације се морају проверавати и никада не смеју бити контрадикторне. Јавности треба да се обраћа више експерата, а сви они

морају да располажу истим подацима и чињеницама. Истраживања показују да исправно понашање организације обухвата<sup>87</sup>:

- искреност,
- објашњење,
- посвећеност,
- изражавање кајања,
- консултације и тражење помоћи и
- надокнаду.

*Искреност* у признању да постоји криза делује на јавност умирујуће и даје уверење да ће се све учинити да се она реши. Супротно понашање било би одбијање одговорности и оптуживање других, посебно медија, да би се прикрио проблем.

*Објашњење* подразумева да се брзо и кратко саопшти зашто је проблем настао и који су разлози довели до такве ситуације. Неадекватно објашњење условљава конфликт око извора проблема, организација се представља као жртва, а други као починиоци.

*Посвећеност* решавању кризе и објављивање специфичних корака који ће бити предузети у решавању кризне ситуације делује умирујуће на јавност.

*Изражавањем кајања* организација преузима на себе адекватну одговорност што је дозвољено да кризна ситуација уопште наступи, било да је у питању грешка или немарност. Лоше је ако организација преузима само условну одговорност и ограничава се само на бригу о одређеним категоријама.

*Консултација и тражење помоћи* од жртава и шире заједнице доприноси бржем решавању проблема и спречавању стварања нових. Најхитније је угрожене што пре активирати, а онда тражити и помоћ са стране.

---

<sup>87</sup>J. Lukaszewski: Seven Dimensions of crisis Communication Management: A. Strategic Analysis and Planning Model, Ragan's Communication Journal, 1999. [www.e911.com/monos/A001/html](http://www.e911.com/monos/A001/html).

*Надокнада* значи да је потребно платити. Препоручљиво је да се што пре пронађу начини да се она исплати, поштујући нормативе, уколико постоје, и принцип реалности.

Три врсте порука су присутне у кризној ситуацији: инструкционе, поруке прилагођавања и поруке повратка угледа. Инструкционе су оне којима се заинтересовани усмеравају на специфичне акције, односно дају им се упутства шта да раде да би заштитили себе од кризе. То нису само физичке мере, већ и разне друге које се односе на пример на загађење животне средине. Поруке прилагођавања омогућавају заинтересованима да се боље психолошки носе са ефектима кризе. Публицитет добијају акције које је кризни менаџмент припремио да предузме у вези са одређеном кризом, али и најаве нових заштитних мера у будућности. У порукама које имају за циљ повратак угледа саопштавају се узроци, ефекти и будућа решења у организацији, која ће се спроводити ради спречавања новог настанка исте или сличне кризе [98, 132].

Поред медија, као главног комуникационог канала, кризне ситуације захтевају да се користе и други канали комуникације како би се главним заинтересованима упутиле поруке које омогућавају њихово ангажовање и подршку организацији у решавању кризе и очувању угледа. Најважнији актери су жртве и њихове породице, запослени где се догађај десио, као и званични органи власти, регулативна и правна тела.

*Трећа фаза, период после кризе*, је период када се организација враћа нормалним задацима и криза има мањи приоритет. Тада се са заинтересованима комуницира износећи нове податке о напредку у опоравку од кризе, акцијама које су предузете да се спречи нова криза, давању обећаних информација и обезбеђују информације органима који истражују кризу.

Последња компонента је сагледавање „научене лекције”, односно шта је добро урађено, а шта треба да се унапреди. Детаљно се анализира да ли су информације биле корисне у периоду одговора на кризу и ефикасност дисеминације разних кризних порука бројним заинтересованим. Препоручује се да се анализа припрема још у току кризе, бележећи најважније елементе, како не би били заборављени. Потребно је посебно

обратити пажњу на следеће могуће грешке: да ли су неки догађаји пропуштени, каква је била временска димензија – да ли је било кашњења, како су третирани медији, колико је била заступљена проактивна компонента, да ли су информације биле разумљиве, како је процењивана штета и обезбеђиване надокнаде и сл.

Кризна комуникација је врло значајна и одговорна активност у кризном менаџменту. Посебно је битно у припреми и превенцији припремити кадрове и потпуне планове, при чему је врло важан избор и обука кадрова за рад у доста тешким условима. У току кризе тимским радом се морају обезбеђивати актуелне и тачне информације, чиме се постиже адекватна перцепција кризе у јавности и спречавају разни облици манипулације [138].

#### **4.5. Превентивно деловање и правовремено реаговање у кризном менаџменту**

Искуство нас учи да је историја људског друштва практично историја криза и конфликта, који су се разрешавали на разне начине, а најчешће силом – ратом. Полазећи од овога оправдана је тврдња многих теоретичара да је данас трагање за миром једна од основних одредница историје. Када су опасности по живот на планети, које су производ људског ума или природе, нарасле до те мере да га могу знатно угрожити, па чак и уништити, већина актера међународне политике почела је ово питање да ставља у приоритет свога деловања. Крај XX и почетак XXI столећа отворио је многе проблеме који траже разрешење, или ће у супротном човечанство бити доведено у тешку ситуацију. Наводимо најважније узроке глобалних и међудржавних криза [15, 56].

Нови светски поредак, настао после Хладног рата и губитка равнотеже снага, подразумева политичку, економску и војну доминацију САД са неколико високоиндустријских земаља Запада, које су организовале међународне организације економског, политичког и војног карактера. Оваква стратегија се обезбеђује вођењем спољне политике са позиција силе и мешањем у унутрашње послове суверених земаља уз помоћ и

подршку међународних војних, економских и политичких организација, па чак и УН.

Са овим концептом се посебно не слаже Русија, а и Кина, које настоје да се изборе за вишецентричну концепцију моћи, насупрот моноцентричној. Русија настоји да обнови утицај на простору где живи њен народ и народи блиски по вери, култури и традицији ( нпр. Бугари и Срби). Не одриче се утицаја на Чешку и Пољску у будућности, без обзира на тренутна неслагања. Колико је заинтересована за свој геостратешки положај говори и њена заинтересованост за Крим и Севастопол и одржавање свог изласка на Југ. Идеја о стварању Евроазијског савеза са Кином, Корејом и земљама чланицама Шангајске организације за сарадњу се развија убрзаним темпом и на тај начин ствара нови светски центар моћи.

Регионалне силе попут Турске, Бразила, Индије и других, које су сада у економским везама са САД, могу у знатној мери пореметити равнотежу. Зависно од њиховог циља у будућности логично је претпоставити да ће се везати за онога ко им може бити од највеће економске помоћи.

Мале земље, суочене са проблемом очувања суверенитета, покушавају да се прилагоде и нађу одговарајуће место. Не задовољавају се само националним самоопредељењем, већ траже политичко и економско. Ово је уско повезано са проблемом нације и националне државе и односом самосталности и сигурности. Хантингтонова предвиђања у почетку XXI века везана за поделу света на осам цивилизација ( западну, словенско – православну, исламску, јапанску, конфучијанску, хинду, латиноамеричку и афричку), при чему земље које се налазе непосредно уз граничну линију треба да нестану, може бити основа за разумевање крвавих сукоба на простору бивше СФРЈ.

Тероризам, организовани криминал и корупција су битни узрочници криза, конфликта а често и катастрофа неких система.

Поред наведених главних узрока за међудржавне и глобалне кризе и конфликте, треба истаћи да кризе узроковане на локалном нивоу, а настале као последица социјалних проблема услед престанка рада великих предузећа представљају проблеме, који имају политичку димензију за тај простор. И природне катастрофе, такође, имају огромне материјалне последице које условљавају и политичко реаговање [61, 71].

Превентивно деловање и правовремено реаговање полази од следећих чињеница:

- учесталост, актуелност и континуираност конфликта,
- интензиван и актуелан процес униполаризације,
- могућност превенције конфликта.

Конфликти на простору Балкана, Блиског истока, Русије, Украјине, Севера Африке итд., су актуелни у последње две деценије, њихово разрешавање иде споро, са великим последицама на простору жаришта кризе, а често је узроковано и контролисано са стране. Уколико политика, која је свуда претходница, не може да савлада отпоре, примењују се економске мере, иза којих следи и употреба силе.

Процес униполаризације подразумева да после политичких мера које се спроводе у наметању идеолошких поставки глобализма као неолиберализма, следе мере за остварење економских циљева у оквиру јединственог светског тржишта. Сукоб између процеса глобализације и тежња за очувањем државе и нације биће актуелни и у будућности, а захтевају велику умешност и прилагођавање времену и простору, где ће преживљавање бити главни циљ.

Етничка хетерогеност, као узрок многих ратова у скорије време, потврдила је тачност Аристотелових ставова <sup>88</sup> да „разлика у народностима може бити узрок побуне док се људи различитих народности потпуно не стопе. Државе не настају од случајно сакупљеног мноштва у случајном моменту. Стога је она држава која је примила друге да се населе на њеној територији најчешће поприште побуна”. Поред низа других фактора, мобилизација на националној основи довела је до распада Совјетског савеза, Чехословачке и СФРЈугославије. Очигледно је да је потребно изнаћи инструменте који ће обезбедити опстанак етнички хетерогеним државама. У научним круговима најчешће се као превентивне мере помињу: консоцијационализам, федерализам и пропорционална репрезентација које су описане детаљније у делу 5.1.1. Разрешавање унутардржавних криза и конфликта.

---

<sup>88</sup>Аристотел, Политика, Београд, 1975, стр.136.

Као превентивне мере за спречавање криза и конфликта на међународном плану најчешће се користе:

- **дипломатија;**
- **ограничавање наоружања;**
- **доградња и усавршавање законске регулативе;**
- **економске мере;**
- **политика коегзистенције и**
- **политика силе.**

Данас се све више пажње поклања **дипломатији** и преговорима, као превентивној методи у разрешавању криза. Да би дипломатија била ефективна треба да буде прилагођена условима и променама које се дешавају на светској сцени, а то су: разбијање биполарности, излазак Кине на светску сцену, научно – технички прогрес као чинилац повезивања света и промене у третирању суверенитета. Међутим, карактер рада дипломатије умногоме зависи од система спољних послова државе чији је она део и њене улоге у међународној заједници, па се често њена превентивна улога у кризи претвара у подстрекачку. Дипломатски рад у пракси је често уско везан са обавештајним радом, а неретко се крше и одредбе међународног права, због чега се намеће потреба његовог сталног праћења и изучавања. Потребно је познавати законску регулативу и дипломатску делатност која се одвија у тим оквирима и заштићена је дипломатским имунитетом, и разликовати је од оне која прелази те оквири и нарушава начела Повеље Уједињених нација. Владе појединих земаља својим дипломатским представницим често дају задатке који излазе из оквира међународног права, што је неопходно препознавати.

**Ограничавање наоружања** или разоружање би могла да буде врло битна мере превенције, али под условом да важи за све чланице међународне заједнице. Процес преговарања на ову тему је врло дуг, а резултати неизвесни. У оквиру програма START (Strategic Arms Reduction Treaty), који је вођен између САД и СССР у две етапе 1982. и 1983. године и 1985-91. године договорено је да СССР смањи број стратегијских нуклеарних боејвих глава са 11 000 на 8000, а САД са 12 000 на 8 000, где би се од уништеног броја свет могао уништити више пута.

**Доградња и усавршавање законске регулативе** је важна превентивна мера на свим нивоима, од међународног до локалног нивоа. Како се увећава број и начини настајања криза, тако се јавља потреба да се законска регулатива доноси брзо и ефективно примењује у пракси.

**Економске мере** су у савременом свету од изузетне важности из два основна разлога. Први је знатно продубљивање јаза између развијених и неразвијених из дана у дан, а самим тим се повећава и сиромаштво, које као други разлог који произилази из првог условљава многе кризе, конфликте, па и катастрофе.

**Политика коегзистенције** се развила у међународним односима после Другог светског рата, на супрот политици силе. У многим земљама је постала основни садржај спољнополитичких доктрина.

**Политика силе** је у многим земљама постала основна мера превентивне криза и конфликта. Ово је посебно карактеристично за САД које су своје доктрине и стратегије темељиле на поставци да политиком силе једино могу да сачувају доминантан положај у свету. Овакав приступ довео је до трке у наоружавању, биполарне поделе света и оставио низ негативних последица огромних размера.

Република Србија у својим законским актима посебно истиче превентивни карактер свих мера у спречавању криза. У Закону о ванредним ситуацијама<sup>89</sup> превентивни карактер свих мера јасно је издвојен као принцип. По угледу на развијене демократске земље у оквиру Министарства унутрашњих послова у Сектору за ванредне ситуације основана је Управа за превенцију која има задатак да обједињава све мере на спречавању криза и умањењу њихових последица.

#### **4.6. Асиметричне стратегије реаговања малих земаља у кризним ситуацијама**

Прапочеци асиметрије [21, 69] би се могли наћи у дефанзивном отпору против надмоћнијег агресора. Према Старом завету, млади и физички слабији Давид је захваљујући снази свог ума, да би избегао

---

<sup>89</sup>Закон о ванредним ситуацијама, Сл. гласник РС 111/2009.

борбу, поразио Голијата једним смртоносним хицем у чело из своје праћке. Док се на Западу на асиметрију гледало као на божански уплив којим је Давиду подарено лукавство, на Истоку се почела развијати истинска стратегијска мисао која је претворила асиметрију у оруђе рата. Сун Цу Ву, кинески војни писац и мислилац, аутор је изузетно утицајног древног списа „Умеће ратовања“, у коме се бавио изучавањем стратегија којима би се сопствени губици свели на најмању могућу меру, уз истовремено наношење што већих штета противнику, чак и у случају да је противник изузетно јак и моћан. Према Сун Цу Ву свака ратна вештина се заснива на обмани. Организовање војне силе по принципу обмане подразумева да непријатеља треба заварати онемогућавајући му да сазна ваше стварне прилике. На тај начин стиче се огромна предност.

Пре свега је неопходно терминолошки објаснити шта је то симетрија, да би се напоследку схватио и сам појам асиметрије. Заправо постоје три термина:<sup>90</sup>

- **Симетрија** претпоставља „праву пропорцију“, као што је случај у архитектури. Она подразумева најмање два упоредива елемента.
- **Дисиметрија** је недостатак симетрије.
- **Асиметрија** је свесно одсуство симетрије, одређенија је од симетрије, јер је „права пропорција“ одсутна и није могућа исправка.

Асиметрија укључује одбијање правила борбе наметнуте од стране противника, чинећи тако све операције потпуно непредвидивим. Примењујући технички једноставна средства, може се поистоветити са „оружјем сиромашних“, у мери у којој бројним учесницима, који имају врло ограничена средства, отвара могућност наношења потпуно несразмерних губитака. Асиметрија претпоставља да се истовремено користе:<sup>91</sup>

- **снаге**, и то мимо њихове основне намене, нарочито оне који су изван сваке сумње (попут цивила);
- **оружје**, против којег средства заштите нису увек прилагођена (оружје за масовно уништење);

<sup>90</sup>Курмон, Б., Рибникар, Д. 2003. *Асиметрични ратови: сукоби јуче и данас, тероризам и нове претње*, Новинско-издавачки центар „Војска“, Београд, стр. 17

<sup>91</sup>Курмон, Б., Рибникар, Д. 2003. *Асиметрични ратови: сукоби јуче и данас, тероризам и нове претње*, Новинско-издавачки центар „Војска“, Београд, стр. 20

- **методе**, које негирају конвенционалан начин ратовања (герила, тероризам);
- **места сукобљавања**, која се не могу предвидети (ужи делови градова, јавна места);
- **фактори изненађења**, као најважнија одлика асиметрије.

Дисиметрија може да буде делотворна једино ако противник користи средства која су предвидива и могу се открити, тј. којима је могуће одупрети се. Што је дисиметрија већа, повећава се и поље примене асиметрије.

Грчки мит о тројанском коњу такође даје добар пример коришћења асиметричног средства током опсаде. Наиме, грчка опсада Троје трајала је читаву деценију. Видевши да никако не могу да пробију зидине Троје, Грци су смислили ново лукавство – саградили су огромног шупљег дрвеног коња који је био испуњен грчким ратницима. Остатак грчке војске је привидно напустио бојиште, а у ствари се сакрио иза планине. Тројанци су несмотрено прихватили коња као божански знак мира, те су увелико прослављали. Већ су били омамљени пијанством и умором када су грчки војници изашли из утробе коња и отворили капије града остатку своје војске. Троја је немилосрдно похарана, сви мушкарци су побијени, а жене и деца одведени у ропство. Освојена је захваљујући оружју које то практично није ни било [99, 106, 127].

Асиметрија је постала истинско оруђе рата, мада то није нова појава. Ако се животни државни интереси тешко могу дефинисати, било из жеље да остану неоткривени, било због њихове испреплетености с интересима суседа, могуће је одредити структуру неког учесника у рату помоћу концентричних кругова (Таб. 7).

Када се две државе сукобе на симетричан начин, оне суочавају своје кругове под бројем 5, све до момента када једна држава не задобије предност која ће јој омогућити да допре до самог срца устројства друге. Тежећи дисиметрији, једна држава ће настојати да ојача свој круг 5 и тако се наметне другој брже и једноставније. Употребом јачег и модернијег оружја моћи ће да допре чак до централних непријатељских кру-

гова. Такав је случај са нуклеарним оружјем које обезбеђује могућност уништавања круга 1 без претходног проласка кроз остале кругове.<sup>92</sup>

**Табела 7.** Структура учесника у сукобу

Круг	Опис	
1.	Мозак	Власт, влада.
2.	Витални органи	Енергетски извори, везе.
3.	Крв, костур	Инфраструктура: индустрија, саобраћај; њихово нефункционисање доводи до паралисања градских центара и оружаних снага.
4.	Ћелије	Становништво: може бити непосредно или посредно погођено (морално).
5.	Епидерм	Оружане снаге: заштита својих унутрашњих кругова и продор у противничке.

Извор: Курмон, Б., Рибникар, Д. 2003. *Асиметрични ратови: сукоби јуче и данас, тероризам и нове претње*, Новинско-издавачки центар „Војска“, Београд, стр. 27

Асиметрија се често наводи као фактор убрзања пропасти државенације.<sup>93</sup> Наиме, тамо где државе више не могу да обезбеде благостање становништва, на њихово место долазе приватне групе вршећи злоупотребе на штету влада или других супарничких група. Структуре асиметричних група нису јасно организоване и изузетно тешко се могу препознати. Упоредо са њиховим развојем државне структуре постепено почињу да слабе и да бивају потиснуте. Када једном постану исувише моћне и уочљиве, ове оружане групе се излажу опасности претварајући се у мете, и то у истој мери као и противничке државе.

У периоду хладног рата у односима између САД и СССР доминирала је симетрија, јер су обе стране располагале приближно истим потенцијалом. То што није дошло до сукоба у том периоду треба највише захвалити равнотежи снага, која је тада била гарант мира. Рат у Вијетнаму, касније и у Авганистану, су како америчке тако и совјетске снаге завршиле неуспешно, јер су обе земље примениле асиметричан систем ратовања.

<sup>92</sup>Курмон, Б., Рибникар, Д. 2003. *Асиметрични ратови: сукоби јуче и данас, тероризам и нове претње*, Новинско-издавачки центар „Војска“, Београд, стр. 27-28.

<sup>93</sup>Курмон, Б., Рибникар, Д. 2003. *Асиметрични ратови: сукоби јуче и данас, тероризам и нове претње*, Новинско-издавачки центар „Војска“, Београд, стр. 170-172.

Доласком Џорџа Буша за предсеника САД 1989. у његовом обраћању Конгресу 6. марта 1991., први пут је поменут „нови светски поредак”, као последица рушења комунистичког блока и рата у Заливу. Победа Запада била је резултат либералних идеја, чији је предводник био Вашингтон. Од тада америчко лидерство у новом систему постаје све очигледније.<sup>94</sup> До њега се настоји доћи политичким, економским, медијским и другим мерама, са што мање употребе сопствене војне силе. То су разрадили теоријски у својој стратегији за асиметрично ратовање.

Мале земље примењују маневарски рат у коме се одговарајућим поступком користе сопствене предности тамо где је противник најслабији. Овакав маневар је врло сложен и могу га извести само изузетно способни кадрови. Главни циљ је заробљавање непријатељских војника, чиме се морал противника знатно смањује до нивоа када мора да прекине операције. Лукавство је принцип којим се ствара предност над противником.

Виталност асиметричне стратегије доказала се у четири рата: у Вијетнаму, Заливу, Сомалији и на Косову.

Стратегија Вијетконга реализовала се у три фазе. У првој су се стварале базе и вршила индоктринација становништва. Након тога су мобилисане снаге за герилска дејства, која су извођена плански и само онда када су имала изгледа на успех. Тако се стварала национална армија која је у повољним условима изводила конвенционална дејства са успехом. Није дозволила америчкој армији да је увуче у симетричан рат, који би водио неуспеху. Герилском стратегијом великих размера и вештим маневрисањем рат у Вијетнаму представља пораз америчке доктрине изнуравања. Неопходно је истаћи и опречност циљева рата. Амерички војници ратовали су за циљеве Вашингтона, недовољно заинтересовани, а вијетнамски војници су се борили за своју територију и будућност државе.

На почетку рата у Заливу Ирачани су се супротставили симетричним стратегијама тако да је „Пустињска олуја” врло брзо дала резул-

---

<sup>94</sup>Pierre Melandri et Justin Vaisse, *1/4empire du Milieu, Les Etats-Units et le monde depuis la fin de la guerre froide*, Paris, Odile Jacob, 2001. str. 42.

тате. Међутим када је ирачка армија почела да користи ракетни систем Скард руског порекла (домета до 300 километара који може бити наоружан главама конвенционалног, хемијског и нуклеарног типа) на асиметричан начин против Израела и Саудијске Арабије, који су били најслабије карике у ланцу коалиције, озбиљно је запретила опасност да се коалиција распадне. Отпочела је интензивна активност на проналажењу и уништавању скадова што је утицало на смањење њихове ефикасности и повећање хомогености коалиције. Да се коалиција распала исход сукоба би био знатно другачији.

Рат у Сомалији требало је да покаже да САД своје снаге упућују и у земље које немају нафту. Вештом употребом ручних противоклопних ракетних бацача, који су били на импровизован начин модификовани, Сомалијци су успели да за један дан оборе четири хеликоптера и потпуно паралишу акцију командоса. За преношење информација служила је омладина, а за логистику жене. Американци су упали у замку урбаног рата где нису могле да дођу до изражаја могућности њихове савремене технике.

Рат на Косову спада, такође, у домен асиметричних ратова и биће детаљније обрађен у оквиру шестог поглавља као пример стратегије О<sup>3</sup> – Откриј, Одлучи, Онемогући.

---

## **5. ПРОЈЕКТОВАЊЕ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА У РАЗРЕШАВАЊУ КРИЗНИХ СИТУАЦИЈА У МАЛИМ ЗЕМЉАМА СА ТЕЖИШТЕМ НА ПОЛИТИЧКОМ АСПЕКТУ**

О проблему организације менаџмента у разрешавању кризних ситуација у малим земљама са тежиштем на политичком аспекту нема довољно литературе, иако је ова проблематика врло актуелна последњих деценија. У овом поглављу на бази карактеристика унутардржавних и међудржавних конфликта, анализе постојећих система и утицајних фактора дат је општи модел са тежиштем на политичком аспекту.

### **5.1. Методологија процене вероватноће остварења фактора који изазивају кризне ситуације са тежиштем на политичком аспекту**

После Другог светског рата основано је више научних институција у оквиру разних научних дисциплина чији циљ је био изучавање узрока криза и њихово разрешавање. Питање разрешавања криза био је један од задатака и Центра у оквиру Мичигенског универзитета (Center for Research on Conflict Resolution), који је формиран 1959. године [13, 59].

У току XX века до деведесетих година доминирала су истраживања са класичним погледима на кризе и конфликте између блокова. Овај став је пренаглашавао политичко – идеолошке аспекте, док су економски, еколошки и културни фактори запостављани. Истраживања унутар државних и етнонационалних сукоба почела су да се интензивирају тек са грађанским ратом на простору бивше СФРЈ деведесетих година, али је било пуно потешкоћа да се све то објективно научно истражује [3, 4, 6].

Постојали су различити ставови и према основним појмовима везаним за кризе и конфликте<sup>95</sup>: регулисање, разрешавање, окончање. Полазећи од тога да су кризе и конфликти перманентно присутни између државних група и да се тешко завршавају, онда је појам разрешавање адекватнији од појма решавање, па ће се он и користити [72, 103, 139]. С обзиром на специфичности методологије у разрешавању унутардржавних и међудржавних криза и конфликта то су они и посебно обрађени.

### 5.1.1. Методологија разрешавања унутардржавних криза

Унутар државни сукоби најчешће настају око борбе за контролу друштвених ресурса: богатства, моћи, власти, статуса и сл. Постојећа власт настоји да задржи тренутно стање и спречи потенцијалне сукобе са противницима, користећи разне методе од којих су најзначајније<sup>96</sup>:

- *измештање сукоба* ( рецимо класни или верски сукоб измешта се у сукоб становништва са две територије око изградње неког важног индустријског објекта),
- *спуштање социјалних конфликта на ниво ужих група*, где се може класни сукоб да раздоби на низ изолованих сукоба између компанија, или унутар њих,
- *идеолошка и медијска манипулација и индоктринација*, врши се са циљем вештачког смањења значаја неког сукоба на тај начин што се други далеко мањи изазове,
- *отворена репресија*, употреба полиције или војске када се тражи промена актуелне власти.

Сукоби овог типа, према ставовима међународних организација и научника који изучавају ову област, најнефективније се решавају преговарањем или употребом мирних, ненасилних средстава. Пошто је ова метода карактеристична и за решавање међудржавних проблема, то је детаљније објашњена у даљем тексту. Употреба силе у овим процесима је увек предмет неслагања [16, 35, 49].

<sup>95</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С.М. 2004. *Увод у теорију конфликта*, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр 339-340.

<sup>96</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С.М. 2004. *Увод у теорију конфликта*, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр 341-342.

Ако конфликти имају тенденцију да се брзо рашире и пређу у опште насиље и крвопролиће, онда је у циљу њиховог спречавања употреба силе нужна, легитимна и легална. Међунационални, верски и идеолошки сукоби оружаног карактера воде у разарање и државе и друштва (пример СФРЈ и СССР). Да би се правилно определили према овом чину потребно је детаљно анализирати сваку ситуацију посебно.

Употреба силе може бити под окриљем Уједињених нација, када има међународни легалитет и легитимитет и за циљ заустављање сукоба на неком простору. Велике силе самоиницијативно могу употребити силу у намери да потчине, а не да реше сукоб. Покушај разрешавања криза и конфликта било којим обликом насиља није ефикасан у данашње време, јер оно повлачи реваншизам и разбуктавање сукоба [84, 129].

У разрешавању међуетничких сукоба Мек Гери и О'Лири су проучавали следеће методе:

- *елиминацију разлика између етничких група и*
- *регулацију разлика између различитих етничких група и етничких мањина.*

*Елиминација разлика између етничких група* је врло агресивна метода и обухвата: геноцид, присилан масовни трансфер становништва, деобу или сецесију и интеграцију или асимилацију. Не спада у методе које се препоручују. Геноцид (примењен од стране Немаца у Другом светском рату) и присилан масовни трансфер становништва (примењен на Немце после Другог светског рата) неприхватљиви су из етичких разлога. Деоба или сецесија лако прераста у отворене насилне сукобе, а асимилација је везана за дуг период, често неспроводива и коси се са савременим идеалом мултикултурализма.

*Методе регулација разлика обухватају:* хегемонијску контролу; интервенцију треће стране – арбитражу; кантонизацију и/или федерализам и поделу власти или консоцијационализам. Хегемонијска контрола због кршења норми демократије се не може успешно применити. Арбитража се користи када су све друге методе исцрпљене и није посебно прихваћена. Арбитар изучава целокупну ситуацију, анализира

је паралелно са учесницима, а затим доноси коначну одлуку, која је обавезујућа за све стране и коју оне морају да спроводе [137].

Посебно су ефективне следеће стратегије за решавање међуетничких криза<sup>97</sup>:

- децентрализација и федерализам,
- подела власти (консоцијационализам) и
- пропорционални изборни системи.

*Децентрализација и федерализам* у савременом свету могу бити врло успешне методе. Децентрализацијом се политичка моћ одлучивања о важним питањима преноси на ниже хијерархијске нивое, што знатно може да умањи тежњу за отцепљењем као и да помогне прилагођавању националних мањина животу у заједничкој држави. Када етничка група живи на компактној територији онда се захтев за децентрализацијом презентује у форми федералног или конфедералног програма.

Многи социолози сматрају да је федерализам једно од најприхватљивијих решења за етнички подељена друштва. Бос<sup>98</sup> наводи „нормална доза развијене вишепартијске демократије и робусног, субстантивног федерализма представља оптимално решење и најдемократскији аранжман у мултиетничким земљама. Често многе етничке групе федерализам виде као међукорак до сецесије. У СССР и СФРЈ је федерализам био такав да није могао да усклади међунационалне односе. Устави који су доношени били су такви да су моћ федералног центра смањивали, а јачали моћ федералних јединица које су биле у етнонационалним границама, и тако врло успешно припреми услове за сепаратизам. Ово потврђује тезу да и у федерализму моћ мора бити дозирана, јер превелика умањује интерес за опстанак у држави.

*Подела власти (консоцијационализам)* базира се на могућности мањинског вета, а не на територијалном принципу. Свака етничка група је заступљена у свим сегментима друштвеног живота, и тиме заинтересована да остане у тој заједници. Овај метод решавања међуетничких

<sup>97</sup>Теодосијевић, Б., Инструменти за регулисање етничких конфликта у Централној и Источној Европи, Социологија, XLIII, No 2, 2001.

<sup>98</sup>Bose, S., State Crises and Nationalities Conflict in Sri Lanka and Yugoslavia, Comparative Political Studies, 28/1, 1995, p.110

сукоба је прихватљив за мале територије, мали број група (до 5) и тамо где су политичка руководства са високим степеном културе више за сарадњу него за супарништво. Међутим, и у оваквим условима присутне су тенденције радикалних група ка сецесији. Овај модел даје резултате када су главни проблеми разрешени.

*Пропорционална репрезентација* је модел где је учешће у власти пропорционално величини етничке групе. Посебна предност овог модела је у томе што обезбеђује осећај да мањина припада друштвеној заједници, а изборни систем заснован на овом принципу постаје битан фактор за уређење међуетничких заједница у мешовитим друштвима. Ова метода има предност у односу на друге две наведене јер се једноставније примењује. Анализом праксе закључује се да је број успешних и неуспешних примена ове методе приближан.

### **5.1.2. Методологија разрешавања међудржавних криза**

Међудржавна криза је вишедимензионална, развојна, динамична, противречна и најчешће деструктивна друштвено – историјска појава која има регионални, а понекад и светски значај. Епицентри међудржавних криза су најчешће у неразвијеним земљама, земљама у развоју и у некадашњим социјалистичким земљама које су на стратешки важном простору, а налазе се у процесу транзиције или рестаурације неолибералног капитализма. Суочене са економским, финансијским, социјалним, међуетничким и другим проблемима, као и великом зависности од страног капитала, неповољним спољнотрговинским билансом и разним неоколонијалним притисцима развијених земаља и великих корпорација, своје унутрашње проблеме не могу да разрешавају, већ их преливају на суседе доводећи до међудржавних криза [6, 19, 30].

Међудржавне политичке кризе карактеришу: учестале појаве свих видова и метода политике силе, инструментализација Уједињених нација и других међународних организација и институција за потребе државе иза које стоји нека велика сила, грубо кршење и ревизија међународног права, пораз свих универзалних и заједничких вредности и борба за превласт над суседном државом или у региону. Посебну

групу обележја ових криза чине политички и дипломатски притисци и претње, диктати и ултиматуми, медијско ратовање, подстицање унутрашњих криза и њихова интернационализација. Телевизија, интернет, мобилна и сателитска телефонија, кабловска телевизија и други масмедији постају средства за наметање сопствене идеологије и система вредности или пак идеологије и система вредности неке велике силе.

Традиционално међудржавне кризе и конфликти су за своје разрешавање захтевали врло комплексне мере. Разлог за ово је што у таквим кризама и конфликтима насиље игра главну, а понекад и одлучујућу улогу. У овакве сукобе укључени су војни и други владини ефективи, различите паравојне и приватне организације и друштвени покрети. Последњих деценија промени схватања о међудржавним кризама и конфликтима допринеле су међународне организације и институције, где доминирају ненасилна средства. Постоје два приступа у разрешавању оваквих криза и конфликта: традиционални и савремени. Традиционални се заснива на класичним социјалним теоријама решавања сукоба, а савремени на идеји стварања мира, која је са једне стране усмерена према мировњаштву, а са друге према опцијама интервенције [32].

За разрешавање међудржавних проблема заинтересовани су како суседи, тако и шира заједница, како не би дошло до хуманитарне катастрофе и преливања кризе на шире просторе, што би могло да поприми политичку димензију великих размера. За избегавање, а и разрешавање криза и конфликта развијене су следеће методе<sup>99</sup>:

- *преговарање;*
- *примена кооперативне стратегије и*
- *међународно посредовање.*

Преговарање је најчешће примењивани метод и при решавању овог типа криза, па је као заједнички за обе врсте гореспомених посебно обрађен.

*Примена кооперативне стратегије* представља оптималну методу решавања међудржавних криза уколико је прихватају обе стране. Она је

---

<sup>99</sup>Милашиновић, Р. М., Милашиновић, С. М. 2004. *Увод у теорију конфликта*, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Фото Футура, Београд, стр 343-346.

посебно примењива у почетном периоду, пре него дође до озбиљног заостравања односа. Посебна предност ове методе је у томе што ограничава претње силом и употребу исте, или ма ког другог облика насиља према противничкој страни. Интереси свих страна су заступљени и она објективно може довести до компромиса, уколико се не мешају друге јаче силе ради остварења својих интереса.

За успешну примену ове стратегије у разрешавању кризе потребно је испуњење следећих услова: компромиса, споразума око процедуре одређивања победника и интегративно решење [84, 119].

Компромис је споразум чији резултат обезбеђује задовољење захтева свих страна. То често није оптимална варијанта, али је због престанка свих примењива у пракси и због тога јој се придаје велика пажња. Ова метода је примењива када захтеви страна нису екстремно постављени, када је временски фактор важан за већину заинтересованих и не дозвољава тражење других метода, као и када постоји страх од даље ескалације конфликта, а потенцијали су истрошени.

Споразум око процедуре одређивања победника је од великог значаја. Победничка страна не може у потпуности остварити своје циљеве. Прихватљиво је и оптимално интегративно решење које задовољава и победничку и поражену страну, али уз уважавање начела правичности и законитости.

Интегративно решење је новијег датума и резултат је савремене праксе. Данашњи услови су наметнули потребу за изналажењем нових модела, за њиховом теоријском обрадом и применом у пракси. Модел „или – или” карактеристичан је за ауторитарне системе, где се у кризи елиминише друга страна и наступ је са позиција силе, власти и моћи. Модел „и – и” заступљен је у демократским условима и функционише на принципима логике компромиса. Овај принцип подразумева постојање минимума политичке културе и опште друштвене толеранције, базираних на неауторитарним друштвеним основама.

*Међународно посредовање*, као метода решавања сукоба, садржи непосредне и посредне интервенције мађународне заједнице и њених организација. Ова метода се спроводи економско – стратешким мерама

и дипломатским посредовањем, најчешће на „више колосека”. Уколико дипломатија не да жељене резултате примењују се дипломатски, економски и војни притисци са циљем да се стране у конфликту приморају на међусобну сарадњу и сарадњу са међународним посредницима. Овом методом се обезбеђује да стране у сукобу прихвате принципе међународног права, правила која успостављају међународне институције и гаранције које оне дају. На овај начин се развија процес преговарања, уз истовремено схватање да се конфликт мора окончати и појављују се лидери спремни да одбаце насилне опције у сукобу. Уколико ова метода не да резултате прибегава се примени силе и наметању воље посредника по принципу штапа и шаргарепе. На простору Босне и Херцеговине и Косова међународно посредовање није имало значајнијих резултата све док није успостављена нека врста протектората, а на одлуке међународне заједнице битно су утицале САД. Некада се, под притиском великих, сила примењује одмах, као у случају Ирака и Хаитија. Разрешавање међудржавних сукоба ангажовањем међународне заједнице, уколико је оно праведно и не фаворизује се једна страна, даје добре резултате и омогућава развој демократских принципа и грађанских вредности [134, 30].

### 5.1.3. Методологија разрешавања криза методом преговарања

Преговарање је често примењивана метода у пракси, посебно када учесници у кризи схвате да је до разрешења на постојећи начин немогуће доћи. Она подразумева ангажовање већег броја људи, који раде тимски и у дужем временском периоду [18, 29]. Постоји неколико приступа подели процеса преговарања, од којих је прихватљива подела на три фазе: припрему и планирање, организовање и извођење преговора.

#### 5.1.3.1. Припрема и планирање преговора<sup>100</sup>

Кључне активности у преговарању је планирање, због чега је у процесу сваке делатности темељ на планирању. Планирање је креативан процес у коме се реализација конкретног задатка доводи до успешног краја. Планирање су пракси обавља непрекидно, од добијања зада-

<sup>100</sup>Келеменис, К. и др., Преговарање у војним операцијама и утицај преговарања на цену операције, Војно дело 4, Београд, 2014.

така до његове реализације. Она се остварује на свим нивоима руковођења неком организацијом, од најмањег до највећег управно-руководног органа, тј. топ менаџмента.<sup>101</sup>

Један од услова за реализацију плана је прецизно одређено ко, шта, када и где извршава, полазећи од постављеног циља и задатка. План се оптимално реализује ако га израђују носиоци реализације, што се треба имати у виду организовања преговарања. Методолошки се планирање разматра у четири фазе:

- прва, прикупљање података и њихова свестрана анализа,
- друга, одлучивање, и
- трећа, израда планова.

Прикупљање података и анализа је прва фаза у планирању и њему је циљ да се на основу података и детаљне анализе што реалније представе проблем кога треба решити. Ова два процеса представљају јединство тимског рада, при чему у прикупљању доминира тачност и потпуност, а у анализи стручност, аналитичност и креативност [39, 55].

Због великог обима прикупљених података и потребе да се они детаљно изанализирају неопходно је коришћење савремене опреме за детекцију и најсавременијих рачунара са уређеним базама података и софтвером за анализу. Ако се ова фаза уради квалитетно онда је створена претпоставка да се и остале фазе и задатак у целини реализује ефективно.

Предвиђање је следећа фаза планирања и представља процес којим се граде претпоставке или процене о будућим догађајима који су по правилу непознати и неизвесни. Резултат процеса предвиђања је прогноза, која је основ за ангажовање и припрему учесника преговора.

Квалитетно одабран кадар уз уважавање интерних и екстерних фактора знатно утуче на ток и квалитет предвиђања. Предвиђање се може посматрати и као процес којим се улазне информације трансформишу у жељену прогнозу. Због тога систем прикупљања и обраде информација игра изражену улогу у предвиђању и програмирању у целини.

---

<sup>101</sup>Стојановић, Н. *Безбедност и менаџмент*, Аркана, Ниш, 2010.

Према томе које се информације користе и како се обрађују методе се могу класификовати у две фазе:

- квалитативне, и
- квантитативне.

Квалитативне методе се заснивају на проценама и мишљењима експерата, и исказују се описно – речима или бројчане. Често се оцене угледних експерата значајно разликују што отежава рад [84, 136].

Квантитативне методе као улаз користе историјско-статистичке податке, на које се примењују математички алгоритми квантитативних метода, који када се примене на исти скуп дају увек исту прогнозу.

Процес одлучивања је трећа фаза планирања и чине га: циљ, доносилац одлуке, алтернативе, спољашњи услови, исходи и правила.

Циљ је оно што се жели постићи у преговарању и представља разлог због чега се решава проблем. Произлази из намере да се нешто оствари и настају озбиљне тешкоће када се треба прецизно да дефинише.

Доносилац одлуке је човек или група људи која доноси одлуку и представља мотив одлуци. Зависно од значаја одлуке могу бити стратегијске (државни ниво), тактички – средњи ниво организовања и оперативне које у хијерархији представљају најнижи ниво организације.

Алтернативе су најчешће међусобно искључиве варијанте и представљају средства за остварење циља. Најчешће постоји више алтернатива, а понекад и само једна када нема проблема избора. Дефинисање алтернативе је тежак посао и тражи креативан приступ.

Спољашњи услови су стање у окружењу које утиче на исход одлуке и разликујемо три случаја [94, 99]:

- одлучивање у условима извесности
- одлучивање у условима ризика, и
- одлучивање у условима неизвесности.

Исходи или вредности критеријума зависе од изабране одлуке и стања природе. Могу бити једнокритеријумске и вишекритеријумске. Правила преговарања најчешће одређују правила избора одлуке заједно са функцијом циља који се у исходу треба постићи.

Финални део – резултат планирања је план. Саставни делови плана су: циљеви, активности, начин рада – методологија, ресурси, извршиоци, динамика, праћење и анализа.

Циљеви плана преговарања одговарају на питање зашто се преговарање организује и изводи. Активности обухватају све акције које треба извршити да би се остварио план. Метод рада одговара на питање како треба извршити активности да би се постигао планирани резултат. Ресурси обухватају људске, материјалне и финансијске ефективе који дају одговор на питање чим ће се остварити план. Извршиоци и сарадња регулишу ко и са киме треба да обавља делове плана и како остварује сарадњу.

Динамика прецизира када треба извршавати задатке, првенствено по времену и месту. Праћење има задатак остварење увида на реализацију активности по времену и квалитету и предлаже како реаговати. Ако је преговарање дуг процес онда планови могу бити дневни, недељни, месечни, па и годишњи. Уколико је процес преговарања сложен и има више нивоа онда се примењује принцип одозго-надоле (top-down) принцип где се уради генерални план, а онда на основу њега разматрају планови за ниже хијерархијске нивое.

#### **5.1.3.2. Организовање преговарања**

Организовање преговарања је функција у процесу преговарања која спаја припрему и извођење. Обухвата:

- Дефинисање одређених метода и поступака који план претварају у резултате;
- Изналажење организационе структуре, која ће бити функционална у процесу преговарања и бити у могућности да применом предвиђених метода оствари постављени циљ;
- Конкретна припрема свих ресурса до степена када смо уверени да је реално могуће успешно реализовати задатак.

Структура и функционална припрема су основа за реализацију преговарања и морају бити флексибилно организоване, тако да се у динамици преговарања по потреби трансформишу у складу са ситуацијом.

План преговарања је основ организовања и не треба га мењати без потребе, ако се мења онда му треба да претходи детаљна процена и чврсти индикатори за потребом промене. Руководилац тима врши поделу задатака сарадницима тако да им обезбеди све услове за извршење додељених активности, дајући им одраеђена овлашћења за креативну промену уколико је неопходна. Током целог процеса остварује се увид у рад ненаметљивом контролом и праћењем. Активности из плана претварају се у конкретну делатност разним актима руковођења: налозима, наредбама, инструкцијама, упутствима и сл.

### 5.1.3.3. Извођење преговарања

Извођење преговарања је финална функција процеса преговарања, којом се у пракси примењују претходне две (припрема и организовање) и њени резултати су резултати целог процеса. Због важности ове функције неопходно је обратити пажњу на правилно димензионисање структуре, коју чине:

- Преговарачи, који су учесници свих страна у сукобу и заступају супротне интересе;
- Структуриране комуникације процеса у којима стране износе своје стратегије, и боре се за њихову реализацију и
- Исход – резултат који се треба остварити, али такав да буде прихватљив и применљив за све стране.

Преговарањем се помоћу одређених процедура које су на праву засноване, настоје стране у конфлику помирити и тако разрешити сукоб (*Alternative Dispute Resolution – ADR*). Постоји више дефиниција преговарања и данас је ова метода у пракси доста примењива.

„Преговарање је начин да се разреше конфликти и разлике кроз директну комуникацију. То је структуриран процес кроз који стране превазилазе своје разлике покушавајући да постигну споразум који је решење прихватљиво за све“<sup>102</sup>.

<sup>102</sup>Partners Foundation for Local Development, Cit. What is negotiation?, sponsored by UNDP Romania

Основно значење преговарања је добијање онога што желите од других<sup>103</sup>.

Да би добијена решења била основ за добре односе у будућности потребно је да учесници сами дефинишу принципе преговора, погоде се око решења и сами су најодговорнији за спровођење договореног у пракси.

„Преговарање је високо софистицирана форма комуникације“<sup>104</sup>.

Преговарањем сви у конфликту добијају у дужем периоду знатно више од онога што су имали, због тога морају бити заинтересовани за доследно спровођење договора.

„Преговарање иде даље од компромиса. Оно промовише колаборативни приступ у коме стране удружују ресурсе да реше проблем на најбоље могући начин“<sup>105</sup>.

У свакодневном животу, а и у науци се преговарање користи за решавање проблема.

„Хтели то или не ви сте преговарач“<sup>106</sup>.

Живимо у времену када је доминантно мишљење да у доношењу одлука трбају да учествују они на које се она односи. Роџер Фишер и Вилијам Ари у својој књизи „*Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*“ наводе и доказују да све мање људи прихвата одлуке које је донео неко други, и зато се опредељују за примену преговарања у свим сверама и на свим нивоима, када је то могуће.

## **5.2. Методологија процене прихватљивости ризика реализације кризних ситуација**

У ери глобализације одвија се брз технолошки и развој информационих технологија, тржиште постаје све јединственије, а паралелно са тим расту и безбедносне претње, нарочито у области тероризма и орга-

---

<sup>103</sup>Fisher, R., Ury W., Paton B., *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin book, Business psychology, 1991.

<sup>104</sup>[www.bbraham.com](http://www.bbraham.com), “Copyright © 1999-2004., Barbara Braham, 1143 Neil Avenue, Columbus, Ohio 43201. Phone: (614) 291-0155.”

<sup>105</sup><http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>

<sup>106</sup><http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>

низованог криминала, што захтева непрекидну будност и изналажење нових решења за смањење ризика. Зато се данас све више пажње обраћа на управљање ризицима, које је присутно у свим секторима, како доходним тако и у секторима власти.

Под *ризиком* подразумевамо дефиницију где „Ризик означава вероватноћу да ће се несрећа појавити у одређеном временском раздобљу, околностима и са одређеним негативним последицама”<sup>107</sup>. У пракси ризици могу да имају и позитивне последице, уколико их руководства контролишу и користе за позитивну мотивацију. Уско повезан са ризиком је и појам *хазарда* који представља стање система произведено негативним условима окружења које доводи, или до губитка живота (акциденти), или, ако се оно, под најповољнијим условима и уз велике напоре спречи, до веће материјалне штете (инциденти). Актуелност ове области намеће потребу да се развије методологија управљања ризицима која подразумева процес методичне анализе ризика и организовано предузимање активности и контроле, како би се спречиле или умањиле његове негативне последице.

Оцена ризика обухвата:

- идентификацију (листа ризика, декомпозиција);
  - анализу (модел појаве, модели трошкова, анализа одлука, анализа фактора квалитета) и
  - приоритизацију ризика (изложеност ризицима, пренос и редукција ризика).
- Контрола ризика обухвата:
- планирање управљања ризицима (сакупљање информација, избегавање ризика, редукција ризика и планирање елемената ризика);
  - одлучивање о предлогу ризика (прототипови, симулације, анализа) и
  - мониторинг ризика (проналажење кључних тачака и њихова контрола, поновне процене ризика, корективне акције).

Општи стандарди и методологија процене ризика још увек нису регулисани, већ се препоручују посебне методологије према области

<sup>107</sup>Закон о ванредним ситуацијама, Сл. гласник РС 111/2009. г, члан 8

коју покривају (транспорт, војна индустрија, хемијска индустрија, друштвени сукоби и друге области).

За кризни менаџмент може се користити следећа методологија:

- **Усвајање ризика као приоритетног фактора,**
- **Одређивање руководиоца тима,**
- **Дефинисање задатака чланова тима,**
- **Дизајнирање тима,**
- **Комплексна процена ризика и формирање матрице ризика,**
- **Предлог реаговања на кризу.**

Почетни корак у овој методологији је *усвајање ризика као приоритетног фактора*, што често има одлучујући утицај на разрешавање кризе. У овој фази, за кризе које имају висок степен ризика, је потребно упознати и припремити за њих све заинтересоване помоћу документа који се дистрибуирају линијом хијерархије као и путем медијске подршке. Ова фаза се може сматрати врло често и припремно, јер има за циљ мобилизацију свих субјеката и спречавање деструктивних елемената да негативно делују на ову активност.

*Одређивање руководиоца тима*, уколико није законски или неким ранијим документом већ предвиђен, подразумева избор одговарајуће личности која ће моћи да реализује овај задатак својим професионалним и људским квалитетима. Поред тога мора да поседује добре организационе и комуникационе способности и да буде заинтересован за разрешавање датог проблема.

*Дефинисање задатака чланова тима* врши лидер на основу постављеног циља и задатка који је добијен од вишег руководства. Овај корак може да изводи руководилац тима самостално или, после формирања тима, заједно са члановима, што је боље решење. Специфичност области потенцијалног ризика опредељује низ конкретних активности, које касније улазе у акциони план.

*Дизајнирање тима* је најбоље препустити руководиоцу, уколико већ познаје околности, јер ће он, на основу добијеног задатка и процене конкретне ситуације, то најоптималније и најобјективније урадити. Уколико руководилац долази са стране потребна му је помоћ за извр-

шење овог задатка. Чланови тима не морају бити велики познаваоци ризика, али морају добро да познају проблематику у којој се предвиђа висок ризик, као и последице које он може изазвати. Могу се ангажовати и експерти са стране уколико је то неопходно.

*Комплексна процена ризика и формирање матрице ризика* обухвата низ конкретних активности тима који у почетној фази треба да идентификује ризике, вероватноћу њиховог појављивања и степен којим они угрожавају функционисање система. Прво се прави матрица – табела категорије ризика чији је садржај производ вероватноће и обима последица догађаја. Као излазни докуменат добија се матрица ризика која има прелиминарни карактер и презентује изложеност организације ризицима и њихове ефекте на ресурсе организације. Коначна матрица ризика се дефинише пошто се, на нивоу тима, изврши анализа прелиминарне матрице. Са њом треба да се сагласе сви чланови тима. Делфи метода је погодна за усаглашавање мишљења, а објашњена је и њена примена показана у шестом поглављу.

*Предлог реаговања на кризу* је активност која резултира предлогом акционог плана, који поред ризика садржи и његову имплементацију, мониторинг, евалуацију и модификацију. У принципу цео тим треба да буде сагласан са акционим планом, у коме се најчешће предлажњ пет следећих стратегија:

- **Избегавање,**
- **Редукција,**
- **Контрола,**
- **Прихватање и**
- **Трансфер.**

*Избегавање* је дефанзивна стратегија којом се ризик у потпуности избегава елиминацијом активности која га изазива, што јесте ефективно, али не и практично са аспекта функционисања система. Овом стратегијом се уједно губи и добит коју би могла донети та активност. Она се примењује уколико постоји алтернативна, мање ризична, активност.

*Редукција* је стратегија где се превентивним акцијама смањује фреквенција или интензитет последица. Некада се ова стратегија не може применити из економских разлога, па се прибегава избору неке друге.

*Контрола* подразумева акцију непосредно после догађаја да би се штете свеле на минимум. Обично се јавља у комбинацији са неком другом стратегијом.

*Прихватање* подразумева да се губитак прихвата када до њега дође. Обично се примењује тамо где би цена заштите била већа од целокупних губитака. Ова стратегија се примењује када су последице енормно велике да се не може осигурати систем заштите од њих, или би било немогуће исплатити премије. Примењива је нпр. на рат, где се планирају губици које је немогуће осигурати већ их сноси осигураник. Прихватљива је у случају када је шанса за велики губитак мала.

*Трансфер* је стратегија којом се ризик пребацује на трећу страну, најчешће путем уговора или осигурања од губитака. Обично се системи осигуравају од финансијских ризика кроз јемства, односно заузимањем таквих позиција које омогућавају надокнаду.

Акциони планови се праве уз учешће субјеката из система који могу дати корисне сугестије и примењивати предложено решење у пракси. Елиминаторни фактор је да ли се одабрана стратегија може применити у пракси са финансијског и организационог аспекта. На крају план потписује руководилац тима и доставља оном нивоу који га је именовао и свим заинтересованим, који својим активностима доприносе смањењу ризика и реализацији плана у целини.

Ризик се може класификовати у три групе. Прву групу чине неприхватљиви ризици, тј. Они који се не могу толерисати, те се стога не сме дозволити да се догоде. Другу групу чине условно прихватљиви ризици, када је редукација ризика неизводљива или врло скупа. Трећа група су прихватљиви ризици, чија редукација не захтева посебне трошкове или су они релативно мали.

Од колике је важности активност процене ризика у кризним ситуацијама говори и податак да се у организационој структури Сектора за ванредне ситуације у свим земљама предвиђа и посебна организациона целина за њу. У Србији се у Сектору за ванредне ситуације налази посебна Управа за управљање ризиком са дефинисаним задацима и организационом структуром.

### 5.3. Анализа система разрешавања криза

Методолошки је оправдано да се пре предлагања оптималног модела разрешавања криза са политичким тежиштем изврши анализа методологије у земљама које имају искуство у тој активности. Одабране су: САД, Руска Федерација, Швајцарска и Шведска. Србија је анализирана посебно у делу [48, 85, 153, 88, 121].

#### 5.3.1. Анализа система разрешавања криза у Сједињеним Америчким Државама

Федерална агенција за управљање у ванредним ситуацијама (Federal Emergency Management Agency – FEMA) се налази у оквиру Министарства за унутрашњу безбедност земље (Department of Homeland Security– DHS). Њена намена је да координира разрешавање ванредних ситуација које се дешавају у САД и које превазилазе ресурсе локалних и државних власти. Гувернер државе у којој је настала кризна ситуација мора да прогласи ванредно стање и да од председника САД затражи ангажовање FEMA.

Градацију криза и њихово прерастање у конфликте и катастрофе најпогодније је вршити према Кварантелијевом критеријуму<sup>108</sup>: утицај на грађевинску структуру; утицај на локалну власт, утицај на помоћ од локалних заједница; утицај на функције заједнице и утицај на политичке процесе. Уништење грађевинских објеката, већине или потпуно, доводи до нестанка простора за смештај људи. Као последица јавља се расељавање људи, добровољно или као акција владе. Локална власт је због људских и материјалних последица често објективно блокирана и треба јој помоћи, кадровски и материјално, да би могла да извршава своје задатке. Најбржи извор помоћи у случају криза су суседне локалне заједнице које нису захваћене кризом. Ако су и суседи угрожени на сцену ступа федерална влада. У кризним ситуацијама са већим последицама не прекида се само функција инфраструктуре, већ и социјалних субјеката (нпр. школе престају да раде), што у знатној мери отежава повратак у нормално стање. Услед физичког оштећења и поремећаја социјалних структура у први план избијају политичке теме, које су запостављене у нормалним условима.

<sup>108</sup>Милашиновић, С., Кешетовић, Ж., Кризни менаџмент у историјској перспективи, КПА, Београд, 2011., стр.123.

У кризним ситуацијама ФЕМА, заједно са владом САД, обезбеђује државним и локалним властима експерте за специјализоване области, финансира реконструкцију и новчано помаже становништво и инфраструктуру. Такође, обезбеђује појединцима и предузећима зајмове. У области превентиве обезбеђује фондове за тренинг и обуку особља за разрешавање кризе.

У циљу повећања ефикасности у ангажовању поштују се следећи принципи: употреба јединствене терминологије од стране различитих служби; успостављање основних функција (планирање, логистика, оператива, администрација и финансије) и дефинисање њихових међусобних односа; јединствени ланац управљања и организована контрола; флексибилни систем администрације са тежиштем на кључним функцијама, а то су логистика и планирање.

На свом развојном путу од скоро 40 година ФЕМА је прошла кроз многе фазе, често и са великим примедбама на свој рад, посебно у случају реаговању на кризу након урагана Катрина 2005. године. Закључак је био да упозорења руководства на проблеме нису уважавана, након чега је дошло до промене у ставу владе према овој организацији.

Данас је ФЕМА главна организација унутар Министарства за унутрашњу безбедност САД чији је одговор на кризе базиран на малим, децентрализованим тимовима тренираним по специјалностима типа: национални медицински систем у кризним ситуацијама, тимови за трагање и спасавање у градовима, тимови одговорни за сахрањивање, тимови за медицинску помоћ у катастрофама и тимови за мобилне ресурсе у кризним ситуацијама. Након 2000. године и нормализације односа Републике Србије са САД почео је развој сарадње на плану едукације и припадника Владе Републике Србије.

### 5.3.2. Анализа система разрешавања криза у Руској Федерацији

Руска Федерација (РФ) има развијен механизам на пољу заштите становништва и територије од природних и технолошких опасности који обухвата следеће активности:

- доношење закона и успостављање стандарда;

- креирање државних, управљачких и осталих структура намењених за деловање у кризним ситуацијама;
- увежбавање становништва на пољу заштите;
- контролу са државног нивоа;
- научно-истраживачки рад;
- обезбеђивање финансија за реализацију задатака и
- учешће у светском интегрисаном процесу смањења ризика под окриљем УН.

У оквиру Владе, у надлежности Министарства за ванредне ситуације функционише Систем за превенцију и елиминисање (са око 40 система) ванредних ситуација ( RSES – Russian State Emergency System) који је подељен на пет следећих нивоа:

- федерални ниво– надлежан је за целу РФ;
- регионални ниво– покрива територију неколико субјеката РФ;
- територијални ниво– задужен је за простор једног субјекта РФ;
- локални ниво– покрива територију једног округа и
- објектни ниво– покрива територију једног економског објекта.

На сваком нивоу постоје управљачка тела, стална радна тела за контролу спремности и средстава, одређена финансијска и материјална средства, систем комуникација и обавештавања и установе за едукацију.

Међународну сарадњу РФ остварује у оквиру ОУН кроз следеће активности:

- развијање и унапређивање хуманитарног права и усклађивање националних прописа са њим;
- усавршавање интернационалних система мониторинга, временске прогнозе и међународне размене информација;
- интеграцију националних система у међународне;
- успостављање формација за деловање ван граница и организовање група за рад у УН и међународним организацијама;
- спровођење унификације у организацији, методу рада, техничком опремању са интернационалним системима ради ефикаснијег заједничког рада;

- имплементацију међудржавних и интернационалних програма и активности на смањењу ризика од настајања ванредних ситуација;
- едукацију специјалиста (својих и у другим земљама);
- учешће у интернационалним вежбама и
- развој међународне научне сарадње.

Република Србија и Руска Федерација традиционално имају добро развијену билатералну сарадњу. Јачању односа доприноси прокламована војна неутралност Србије и став РФ да се поштује међународно право и Резолуција 1244 СБ УН. Руско-српски хуманитарни центар у Нишу, који је отворен 2012. године, има потенцијал да прерасте у регионални центар. Бољи политички односи са РФ условили су бољу економску сарадњу, ослобађање царина 90% производа и чвршћу подшку у међународним организацијама, посебно УН.

### 5.3.3. Анализа система разрешавања криза у Швајцарској

Швајцарски модел разрешавања криза носи снажан печат федерализма и његове троделне поделе на Савез, кантоне и општине [159]. Заштита становништва је суверена надлежност кантона, а врши је полиција, ватрогасна служба, цивилна заштита, техничка предузећа и здравство.

У основи разрешавања криза заступљена су два основна модела:

- први, процесно оријентисан међуагенцијски приступ, код кога орган високо позициониран у влади координира рад инволвираних власти и
- други, институционални приступ, код кога су бројне институције обједињене у једну јединствену која има наредбодавну власт.

Швајцарска је на путу да усвоји међуагенцијски приступ. По питању инфраструктуре већина земаља има главни центар за обавештавање, упозоравање и праћење ситуације. Док су скоро све земље дефинисале Стратегију у погледу критичне инфраструктуре и сачиниле акционе планове, Швајцарска тек завршава Стратегију о упозорењу и обавештавању. Сада су наменске организације, институти и лабораторије које се баве проучавањем и праћењем опасних материја у могућности да после

откривања узбуне становништво. На тај знак становништво је дужно да укључи радио-апарате или интернет и даље прати ситуацију. У случају крајње нужде око 95% становништва може се збринути у склоништима и заштитним просторијама. Швајцарска не располаже ниједном високошколском установом за кризни менаџмент. У конфедералном центру у Берну обучавају се инструктори за заштиту становништва, наставни кадар, руководећи органи, као и кадрови цивилне заштите. Активни су у извођењу курсева по тематским областима.

Може се закључити да у случају Швајцарске децентрализовани принцип доминира са пуно проблема у обједињавању на нивоу државе. Међутим, практичне активности до нивоа појединца су разрађене и повремено се увежбавају, што систем у целини чини ефективним.

#### **5.3.4. Анализа система разрешавања криза у Шведској**

Краљевина Шведска је једна од најразвијених и најперспективнијих европских земаља, а у области разрешавања кризних ситуација развила је ефективан и високо софистициран систем. У последњој реформи од 2002. до 2004. године формирана је агенција SEMA – Swedish Emergency Management Agency која покрива три области: прикупљање информација, развој менаџмента за разрешавање криза и ширење теоријских и практичних знања, међународних искустава и закључака са изведених вежби. У оквиру ових области координација се врши по: техничкој инфраструктури, транспорту; ширењу опасних материја, економској безбедности, координацији, сарадњи и информисању, заштити, помоћи и медицинском деловању. Учесници су државни органи и приватне агенције, а координацију врше једном месечно.

Руковођење је у одговорности Владе, која је агенције везала за одређена министарства из дотичне области и дала им велику самосталност, а за себе је задржала контролну функцију, издавање наредби и доношење закона. Шведска није федерална држава, већ има 21, влади потчињен, округ са великим овлашћењима, али и чврстом међусобном повезаношћу у систем кризне сарадње. Свака од 290 општина има широку аутономију, али је и повезана у систем кризне сарадње.

Државна власт не реагује само на захтеве округа већ и на проблеме који могу да пређу границе. Државни органи су оперативно активни и служе као контакт-тачке хоризонтално и вертикално. Висок политички значај значај кризног менаџмента наглашен је тиме што су непосредно испод нивоа Владе његови политички, саветодавни и координациони органи. На стратегијском нивоу они помажу Влади у тражењу решења, утврђивању стратешких праваца развоја кризног менаџмента и обезбеђују координацију мера владиних органа. Овим се потврђује становиште да су модерном кризном менаџменту потребне ефективне и професионалне организације, али и брига државног руководства преко владе, а бочно и преко сектора и појединачних органа. Посебну пажњу Цивилна агенција за ванредна стања посвећује процесу планирања, у оквиру кога су финансије врло битне, као и праћењу и евалуацији спроведених мера [121, 153].

Разрађена је стратегија за инфраструктуру, дефинисани планови са поступцима и мерама на превентивном спречавању криза, а пре свега организован ресор чији су носиоци органи власти, државне агенције које руководе важним привредним субјектима (електричном енергијом, комуникацијама и сл.) и представници приватног сектора. Руководство се мења на месец дана, када се одржавају и састанци на којима се анализира рад. Редовно се планирају вежбе на националном нивоу.

У домену образовања у Шведској се Цивилној агенцији за кризне ситуације усмерава новац за научно– истраживачке пројекте, при чему је тежиште на пракси и интердисциплинарном карактеру рада. На овај начин држава показује да је Центар за кризни менаџмент, истраживање и обуку– CRISMART, у оквиру Шведског државног колеџа одбране референтна национална установа на високошколском нивоу.

Анализом кризног менаџмента и његове политичке димензије у четири наведене државе може се закључити:

- Прво, да ефективно решавање кризних ситуација полази од претпоставке да је донешена сва потребна законска регулатива и стратегије развоја и функционисања усаглашене за међу-

народним стандардима, разрађена оптимална организација и обезбеђена потребна финансијска средства,

- Друго, да је одговорно, савесно и професионално извршавање функционалних задатака од појединца до државног нивоа, уз неопходну техничку опремљеност, најважнији услов ефективног кризног менаџмента и стабилног система власти. Постизање овог циља захтева перманентну, организовану и превентивну активност свих органа власти на развијању свести да се једино на тај начин може спречити појава криза или ублажити њихове последице, као и обезбеђивањем неопходних средстава за опремање и развијањем контролне функције;
- Треће, да се успех може очекивати само ако је у потпуности заступљен принцип вертикалне хијерархије од државног до локалног нивоа, где се у оперативном смислу тежиште задржава на нижим нивоима. Државно руководство своју бригу за успешно разрешавање криза најбоље може остварити уградњом својих органа у дотичне руководеће органе, саветодавне и координационе тимове чији је основни задатак да се у свакој активности заједно са људским, материјалним и социјалним обавезно сагледавају и политичке последице;
- Четврто, да је као превентивна мера неопходна хоризонтална сарадња како унутар државе, тако и међу државама на регионалном и глобалном плану. Успешност ове сарадње директно је повезана са успостављањем добрих политичких односа, првенствено са суседима, а онда са земљама у региону и шире и са међународним организацијама од којих је најважнија ОУН. Политичка димензија тако постаје полазна тачка за успешну међународну сарадњу, од које умногоме зависи ефективност кризног менаџмента у целини;
- Пето, да је избору кадрова и његовој обуци неопходно посветити посебну пажњу на свим нивоима, како кадрована, тако и обуке. При том се кризни менаџмент сагледава интегрисано, мултидисциплинарно и његовој се политичкој димензији придаје одговарајућа тежина.

#### 5.4. Анализа прилагођености организационе структуре менаџмента за функционисање у кризним ситуацијама са политичког аспекта у Србији

Република Србија је спремна да приступи ефективном смањењу ризика од катастрофа али садашњи ниво организованости и оспособљености интегрисаног система заштите и спасавања знатно заостаје за процењеним потребама и објективним могућностима којима држава располаже. Ове чињенице препознате су и потврђене на међународном скупу “Национални дијалог о програмској политици у области смањења ризика од катастрофа у Србији”, одржаном у октобру 2011. године<sup>109</sup>.

Резултате и проблеме у разрешавању кризних ситуација у Републици Србији можемо пратити кроз следеће области:

- законску регулативу и стратегијска документа;
- професионално извршавање функционалних задатака, финансирање и опремљеност;
- функционисање вертикалне хијерархије;
- сарадњу како унутар државе, тако и међу државама на регионалном и глобалном плану и
- избор кадрова и његову обуку.

*Законску регулативу и стратегијска документа* представља Закон о ванредним ситуацијама [42, 118] и Национална стратегија заштите и спасавања у ванредним ситуацијама. Законом о ванредним ситуацијама се уређују 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 (у даљем тексту: елементарне непогоде и друге несреће); 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 делат-

<sup>109</sup>Национална стратегија заштите и спасавања у ванредним ситуацијама, „ Службени гласник РС“ бр. 86/2011.

ност 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.<sup>110</sup>

Закон је у потпуности усаглашен са општеприхваћеним правилима међународног права и потврђеним међународним уговорима. Пружа стабилну основу за разраду подзаконских докумената.

Национална стратегија заштите и спасавања у ванредним ситуацијама заснована је на Закону о ванредним ситуацијама као законодавном оквиру и на другим националним и међународним документима, као што су: Национални програм за интеграцију Републике Србије у Европску унију, Национална стратегија одрживог развоја, Стратегија националне безбедности Републике Србије, Миленијумски циљеви развоја, које су дефинисале чланице Уједињених нација и Хјого оквир за деловање 2005–2015: Развој отпорности нација и заједница на катастрофе.

Може се закључити да законска регулатива и стратегијска документа испуњавају у потпуности међународне стандарде и захтеве.

*Професионално извршавање функционалних задатака, финансирање и опремљеност* је област у којој има недостатака. Услед недовољног улагања у обуку потенцијално је угрожен максимални могући професионализам при извршавању задатака. Посебни проблеми су присутни и у домену опремљености: незадовољавајући ниво саобраћајне и друге инфраструктуре; застарела опрема, возила и друга средства; неадекватно улагање у одржавање средстава; непостојање специјалних возила и опреме за реаговање у хемијским удесима; недовољан број мобилних еко-токсиколошких јединица.

Влада је основала буџетски фонд за ванредне ситуације ради ефикаснијег обезбеђења додатних средстава за финансирање припрема, спровођења и развоја програма, пројеката и других активности у области ванредних ситуација. Омогућено је и финансирање пројеката који излазе из оквира редовног, ако доприносе унапређењу интегралног система заштите.

---

<sup>110</sup>Закон о ванредним ситуацијама, "Сл. гласник РС", бр. 111/2009

*Функционисање вертикалне хијерархије* још увек није на потребном нивоу. Законска регулатива постоји и предвиђа формирање Штабова за ванредне ситуације од општине до Републике. Штабови координирају рад на свом нивоу између субјеката који су ангажовани у разрешавању кризних ситуација, наређују предузимање мера и руководе њиховим извршењем. У републичком и покрајинском штабу команданти су чланови Владе који се одреде, а начелници руководиоци најодговорније службе за разрешавање кризе. Обученост чланова штабова за ванредне ситуације није потпуна по свим процедурама, па отуда у разрешавању кризе има несналажења и кашњења. Не постоје услови за доследну примену законске регулативе. Потребно је техничко иновирање и опремање инфраструктурним, информатичким и техничким системима уз примену савремених технологија и стандарда ЕУ.

Увођење универзалног броја 112 за хитну помоћ је систем за оперативне процене, технички опремљен, повећаних оперативних способности, са људством обученим у складу са стандардима и базама података свих потенцијалних опасности, криза и катастрофа.

*Сарадња како унутар државе, тако и међу државама на регионалном и глобалном плану* је важан предуслов успешног разрешавања криза. Начела заштите и спасавања заснивају се на сарадњи, солидарности, правременом и усклађеном деловању субјеката система заштите и спасавања. Међународна сарадња у области заштите и спасавања остварује се: закључивањем међународних уговора и њиховом применом; чланством и учешћем у раду међународних организација; међусобним обавештавањем и разменом информација са другим државама о опасностима и последицама катастрофа и о средствима за смањење ризика од катастрофа; пружањем, прихватањем и тражењем помоћи у заштити и спасавању људи и материјалних добара; координацијом преласка државне границе током примања или пружања међународне помоћи, као и у току транзита снага и средстава за помоћ у заштити и спасавању између других држава; припремањем, организовањем и учествовањем на међународним конференцијама, семинарима, курсевима, вежбама и другим облицима обучавања; усклађивањем деловања снага за заштиту и спасавање других држава на територији Републике Србије.

Министарство унутрашњих послова је са службама за заштиту и спасавање из Републике Албаније, Федерације Босне и Херцеговине, Бивше Југословенске Републике Македоније, Републике Словеније, Републике Хрватске и Црне Горе усвојило закључке о формирању мреже регионалних центара за реаговање у ванредним ситуацијама у југоисточној Европи, како би се искористили и даље унапредили постојећи капацитети држава у систему превенције и одговора на ванредне ситуације. Ово је добар пример где политика иде испред праксе и обезбеђује јој успешно извршавање наменских задатака у сарадњи са суседима.

Према Закону о ванредним ситуацијама деловање у њима представља заједничку активност надлежних органа државне управе и представника локалне самоуправе у циљу јединственог и што бржег реаговања у таквим ситуацијама. Ово је законска основа за обезбеђење уважавања политичке димензије кризног менаџмента.

*Избор кадрова и обука* су везане за Сектор за ванредне ситуације и представљају област која је доминантно субјективног карактера. Морају се разрадити и испоштовати процедуре које, приликом избора, објективно доводе до најбољих кандидата. Обука треба да има добра системска решења и да их примењује у пракси, од појединца до универзитетског нивоа.

У оквиру Сектора за ванредне ситуације формиран је Национални тренинг центар за ванредне ситуације у коме се едукују и обучавају професионални и добровољни кадрови за ватрогасне и спасилачке јединице, као и грађани који учествују у цивилној заштити.

Виши нивои обуке снага за заштиту и спасавање обављају се, као поверени послови, у Хуманитарном центру. Хуманитарни центар је правно лице које је основано у складу са Споразумом између Владе Републике Србије и Владе Руске Федерације о сарадњи у области хуманитарног реаговања у ванредним ситуацијама, спречавања елементарних непогода и техногених хаварија и уклањања њихових последица.

Кадрови који се ангажују у штабовима на највишим дужностима често нису у погледу кризног менаџмента и ванредних ситуација довољно информисани, па би било врло корисно да пре почетка рада прођу неки наменски курс на коме би стекли основна знања из ове проблематике [92, 96].

Анализирајући прилагођеност организационе структуре менаџмента за функционисање у кризним ситуацијама ( при Министарству унутрашњих послова формиран Сектор за ванредне ситуације и по дубини организован до локалног нивоа и привредних субјеката) закључујемо да су испуњени основни законски услови за успешан рад. Политичка димензија је законски обезбеђена на тај начин што у штабове за ванредне ситуације улазе најодговорнији кадрови из државне управе и локалне самоуправе. Потребно је само на време извршити кратку обуку и редовно вршити увежбавања кроз разне форме обуке, од којих су вежбе најефективније.

### **5.5. Анализа међународних чинилаца који утичу на функционисање менаџмента у кризним ситуацијама**

Криза унутар једне државе, скоро никада, не остаје у локалним границама, већ се шири на суседе у региону, а понекад постаје и глобални проблем. Из овог разлога проистиче значај сарадње са међународним чиниоцима, посебно Организацијом Уједињених Нација (ОУН), Европском унијом (ЕУ) и Организацијом за европску безбедност и сарадњу (ОЕБС).

#### **5.5.1. Организација уједињених нација**

Улога ОУН у разрешавању криза директно је повезана са њеном функцијом очувања мира у свету, односно да посредује и олакшава превазилажење озбиљних међудржавних и међународних проблема, укључујући и политичке кризе и војне сукобе. УН су у свом раду укључене у све сфере живота од смањења сиромаштва до унапређења квалитета пијаће воде и прикупљања средстава за земље у развоју да би се остварила права избеглица, то јест у све активности којима се уклањају препреке за остварење бољег живота. Успешан рад УН знатно смањује могућност појаве криза, јер првенствено делује превентивно. Треба истаћи да је посебно важна могућност да Генерална скупштина може да организује међународну конференцију о потенцијалном жаришту кризе и тако активира светско јавно мњење и створи консензус за координирану акцију [44, 64].

У оквиру УН делује 14 специјализованих агенција и већи број канцеларија, програма и фондова. Посебно је потребно истаћи агенције чији је делокруг рада везан за кризне ситуације: Организацију УН за храну и пољопривреду (FAO), Међународну агенцију за атомску енергију (IAEA), Међународну организацију за цивилну авијацију (ICAO), Међународну стратегију за смањење катастрофа (UNISDR), Заједнички програм за сиду (UNAIDS), Канцеларију УН за координацију хуманитарних послова (OCHA), Организацију за заштиту деце, посебно у кризним ситуацијама (UNICEF), Канцеларију за дрогу и криминал (UNODC) и Агенцију УН за избеглице (UNHCR).

Канцеларија УН за координацију хуманитарних послова (OCHA) има задатак да мобилише и координира активности снага које су ангажоване преко УН. Главни центри су у Њујорку и Женеви. Политичка координација и планирање функција за рано упозорење врши се Њујорку, где је омогућена сарадња са саветодавним органима Секретаријата УН. Центар у Женеви делује као контактна тачка за оперативну подршку у превентиви и решавању кризне ситуације.

Међународна стратегија за смањење катастрофа – UNISDR је формирана са циљем смањења криза и катастрофа и изградње заједница које су отпорне на катастрофе кроз промовисање подизања свести о значају смањења криза као интегралном делу делу одрживог развоја. UNISDR обједињава потенцијале многих субјеката, а има 25 међународних, регионалних и организација цивилног друштва. Ово је централна тачка у систему УН за координацију активности и интеграцију политике. Има функцију међународне банке података и својим радом кроз текстове у часописима, предавања и друге видове подизања свести утиче на смањење фактора ризика. Седиште је у Женеви и састаје се редовно два пута годишње.

Систем УН за одговор на кризе и катастрофе – INSARAG је мрежа које укључује државе које имају повећани ризик од катастрофа, као и државе које по традицији пружају међународну помоћ и формира USAR екипе за рад на смањењу губитака у градовима. По пријему захтева од државе угрожене кризом мобилишу се тимови и упућују на место збивања, где се са локалним властима повезују ради координације форми-

рајући Оперативни координациони центар (OSOCC). Локалне власти су одговорне за функционисање својих снага које су ангажоване за разрешавање кризе, а чланови OSOCC за активности тимова УН.

Последњих деценија повећао се број криза и конфликта, што је тражило шире и организоване учешће међународне заједнице. Одлуком Сталног комитета за посредовање (IASC) у новембру 1995. године формиране су јединице за војну и цивилну одбрану (MCDA).

*Мисија* MCDA је да обезбеде најефективнију употребу својих ресурса у подршци свим типовима хуманитарних операција где је њихова употреба сврсисходна.

*Циљ употребе* MCDA је да се омогући благовремена и довољна подршка хуманитарним организацијама на њихов захтев.

*Задачи* MCDA су да: омогући владама, регионалним организацијама, организацијама војне и цивилне одбране место унутар хуманитарне заједнице УН; у сарадњи са заинтересованим организацијама развија, унапређује и чува информације о мерама приправности и одговора које се односе на цивилно-војну подршку хуманитарним операцијама; успостави везу са заинтересованим владама, регионалним организацијама, командама војне и цивилне одбране у погледу мера приправности за очекивану употребу тих ресурса и служи као централно место за информације и подршку обуци и осталим активностима припреме.

*Активности* које реализују снаге MCDA су следеће: одговарају на захтев за помоћ, формирају базе података о ресурсима којима располажу, идентификују кључне органе за помоћ у ванредним ситуацијама и планирају и реализују обуку.

Република Србија је, као једна од држава наследница бивше СФРЈ, која је била међу оснивачима ОУН, чланица ове међународне организације од новембра 2000. године и активно учествује у раду њених главних органа. Са ОУН сарађује по више питања од којих посебно истичемо: Резолуцију СБ УН 1244 (1999), на основу које је на делу њене територије, Косову и Метохији, распоређено међународно цивилно и војно присуство (UNMIK, EULEX и KFOR) и ангажовање у мултинационалним снагама припадника Војске Србије и других снага одбране. Ове активно-

сти Србије имају своју политичку димензију ширећи у свету позитивно мишљење, што превентивно делује на могућност спречавања појаве криза, а истовремено ствара реалне услове да се у случају потребе снаге ОУН ангажују и на разрешавању кризе.

### 5.5.2. Европска унија

На основу воље земаља чланица ЕУ да се изграде наднационалне институције у области спољне и безбедносне политике основана су два тела: Одељење за планирање политике и рано упозорење и Ситуациони центар (кризна ћелија). Одмах после тога, у јануару 2001. године, формиран је Политичко-безбедносни комитет (PSC) са задатком да повезује заједничку спољно-безбедносну политику и европску безбедносну и одбрамбену политику. За претварање политичких смерница о разрешавању криза у стратегије формирана је Дирекција за управљање кризама, где Војни комитет израђује концепт ангажовања војних ресурса, а Комитет за цивилно управљање кризама израђује концепт ангажовања цивилне заштите. Савет ЕУ као највише политичко тело одобрава концепт, који је основ за даљу операционализацију ових политичких одлука. Војни штаб разрађује стратешке операције и прослеђује их Политичком комитету, који их после усаглашавања доставља Савету министара на одобрење. После одобравања стратешке операције Војни и Цивилни Комитет израђују директиву за планирање операције и достављају је Политичко-безбедносном комитету, који је после сагласности прослеђује Савету министара, који коначно усваја заједничку акцију о отпочињању операције. Пре сагласности на нивоу ЕУ потребно је да се државе на националном нивоу усагласе, према својим интерним процедурама. Тешкоће настају и око финансирања. Да би се делимично поједноствило решење овог проблема предвиђа се већа активност Европске агенције за одбрану која је формирана на нивоу УН. Међу чланицама постоји бојазан да добијена корист неће бити адекватна уложеним средствима, као и отпоштован принцип „ удруживања и дељења”. Да би овај систем био заиста ефективан потребно је прво постићи сагласност око стратешких циљева ЕУ у свету, као и смерница за њихово постизање [84, 94].

Из горе описане процедуре доношења одлука о ангажовању војних ефектива закључујемо да је врло сложена, да политичка димензија има пресудну улогу, као и да се њен значај, у овој фази, мора доминантно уважавати. Настојање Републике Србије да се прикључи ЕУ подразумева и припремљеност за давање снага у заједничке борбене групе ЕУ и снаге цивилне одбране, односно специјалистичких тимова, али истовремено даје и могућност коришћења ових ефектива за разрешавање криза на сопственој територији. Зато је неопходно да јавност буде информисана о свим политичким аспектима одређене одлуке, нпр. пре приступања ЕУ на државном нивоу.

Ојачавање ЕУ у овом погледу наилази на отпоре НАТО и САД<sup>111</sup> јер сматрају да доводи до конкуренције и умањења њиховог значаја.

ЕУ операције за управљање кризама предузима искључиво у сагласности и под мандатом УН. Република Србија се већ укључује у мултинационалне снаге ЕУ и тако се, у стаусу кандидата, интегрише у ову њену важну област, што има повољан утицај на укупни процес европских интеграција.

### 5.5.3. Организација за европску безбедност и сарадњу

Организација за европску безбедност и сарадњу (ОЕБС) представља најшири облик повезивања држава, њих 57, на северној хемисфери (Европа, Кавказ, централна Азија и Северна Америка), чији је примарни циљ рана најава и спречавање криза, руковођење разрешавањем криза и обнова нормалног живота после криза. Својим радом доприноси унапређењу сарадње у домену безбедности. ОЕБС је атипична међународна организација, јер нема оснивачки уговор већ функционише на основу политичких докумената који нису правно обавезујући (Хелсиншки завршни акт из 1975. године и Повеља за нову Европу из 1990. године).

За разлику од многих организација (нпр. НАТО) које имају чврст приступ безбедности, ОЕБС користи “мекани” приступ безбедности.

<sup>111</sup>Anand Menon, „From crisis to Catharsis: ESDP After Iraq, International Affairs, vol. 80, n0 4, 2004, p. 639.

Овај приступ подразумева, пре свега, изграђивање институција, законодавство и пружање помоћи приликом усклађивања домаћег законодавства са међународним стандардима. Има око 3500 људи ангажованих на терену и око 10% у седишту у Бечу.

ОЕБС сарађује са ЕУ у све три димензије: војно-политичкој, економско-еколошкој и људској, при чему ЕУ једним делом и финансира њене мисије и пројекте.

Република Србија, као чланица ОЕБС, поштује њене норме и стандарде, испуњава све преузете обавезе и посвећена је сарадњи, посебно у погледу реформи и достизања високих демократских стандарда. Активно сарађује у све три наведене димензије и раду Парламентарне скупштине ОЕБС. У Србији је присутна Мисија ОЕБС која пружа подршку у остваривању њених интереса. Актуелна Мисија ОЕБС на Косову је бројно највећа и на терену има разгранату структуру, са одговорним и сложеним задацима. Република Србија подржава рад ове мисије, која на статусно неутралан начин и кроз сарадњу доприноси развоју мултиетничког демократског друштва и делује превентивно на спречавање кризе у овом делу државе.

Република Србија је у 2015. години била председавајућа ОЕБС, што је повољно утицало на повећање њеног угледа у међународним односима.

Може се закључити, кроз анализу три гореспоменуте међународне организације, да имају велики политички утицај на превенцију криза и да се активном улогом у њима стиче предност у домену међународне политике, што треба знати употребити у правом тренутку. Руководство државе има у овој области два задатка: први, да обезбеди чланство у овим организацијама, а онда да у њима активно ради пре свега у сфери превенције, а ако дође до кризе, и на њеном разрешавању, а други, да своје јавно мњење непрекидно о томе обавештава, тржећи од њега активну конструктивну улогу [69, 121].

---

## 6. ПРЕДЛОГ ОПТИМАЛНОГ МОДЕЛА ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ КРИЗА У МАЛИМ ЗЕМЉАМА КОРИШЋЕЊЕМ МЕТОДА ОПЕРАЦИОНИХ ИСТРАЖИВАЊА

Избор оптималног модела за разрешавање криза у малим земљама извршен је на основу научних сазнања у политичкој теорији, анализе асиметричне стратегије  $O^3$  – откриј, одлучи, онемогући и законске регулативе. Представљене су неке од метода операционих истраживања које могу бити коришћене при избору оптималне одлуке, као подршка одлучивању.

### 6.1. Предлог оптималног модела одлучивања за разрешавање кризних ситуација по асиметричној стратегији „ $O^3$ “ – откриј, одлучи, онемогући

За израду оптималног модела одлучивања неопходно је прво детаљно сагледати његове полазне основе, па тек након тога приступити моделовању [12, 20, 24].

#### 6.1.1. Полазна основа за израду модела одлучивања за разрешавање кризних ситуација

Израду модела за разрешавање кризних ситуација методолошки је најприхватљивије обрадити сагледавајући теоријска сазнања и практична искуства из ове области, а то су:

- Теоријско политичка основа одлучивања,
- Теоријско – методолошки приказ асиметричне стратегије  $O^3$ ,
- Изучавање законске регулативе,
- Анализа система разрешавања криза у страним земљама и међународним организацијама и
- Анализа прилагођености организационе структуре менаџмента у Србији за разрешавање криза.

*Теоријско политичка основа одлучивања у кризним ситуацијама* није довољно обрађена. Између различитих прилаза одабран је онај професора Радослава Ратковића који је сублимиран у<sup>112</sup> „ **Ако наука треба да буде способна да понуди у датој ситуацији употребљива, дакле, реално одмерена решења проблема – политички чиниоци треба да буду оспособљени да та решења прихвате, изразе то у одговарајућим одлукама и обезбеде њихово остварење. То претпоставља да политичка сфера треба да буде јако добро персонално и институционално компонована, да „има слуха” за науку и да може да је искористи**”. Ова констатација је посебно истакнута у<sup>113</sup> и налази се на њеној насловној страни, одабрао професор Драган Симеуновић.

Ова дефиниција садржи следеће елементе:

- први, да научници морају бити способни да на бази свога знања и конкретне праксе дају решење које ће бити употребљиво – реално одмерено,
- други, политички чиниоци треба да буду оспособљени да предложена решења прихвате. Ову особину политичара не треба да губе из вида гласачи када се на изборима одлучују за одређеног кандидата, али и системски мора да буде организовано да се пре почетка рада на новој функцији кандидати додатно информишу о основама кризног менаџмента и сопственој улози у њему. Најважније је схватити да се наука мора консултовати и њени савети уважавати, нарочито данас када се све одвија изузетно брзо и атипично,
- трећи, изражавање понуђеног кроз оперативне одлуке је од изузетне важности. Често је та одлука, која се у пракси зове и политичком одлуком, полазна основа за даље одлучивање и у великој мери утиче на њега и
- четврти, обезбедити у пракси остварење донетих одлука.

Ако су наведена четири услова испуњена онда са правом можемо да се надамо оптималном разрешењу кризе.

<sup>112</sup>Ратковић, Р., Политика: теорија, идеологија, стварност, Факултет политичких наука, Београд, 2009., стр. 55

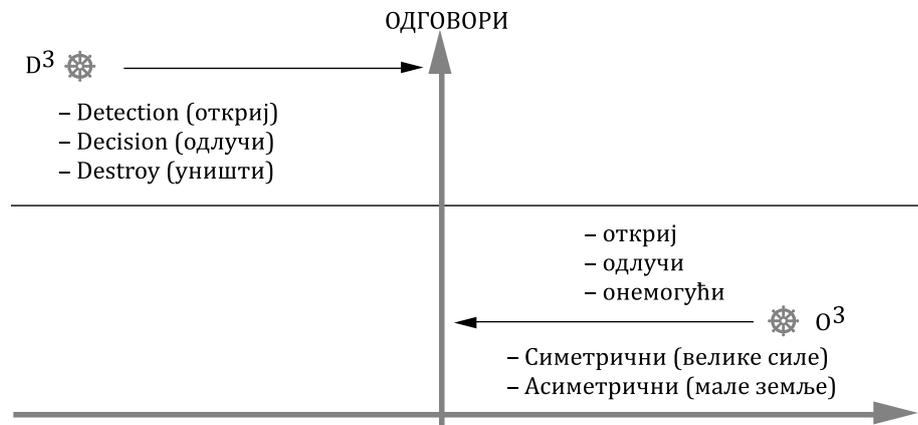
<sup>113</sup>Исто

### 6.1.2. Теоријско– методолошки приказ асиметричне стратегије O<sup>3</sup>

Научници који се баве теоријом одлучивања су током XX и почетком XXI века развили читав низ метода и поступака који би требало да олакшају одлучивање, те да доведу доносиоце одлука у ситуацију да што једноставније донесу најквалитетнију одлуку везану за конкретну ситуацију.<sup>114</sup>

Теорија одлучивања развијала се и развија се као процес који, користећи научне методе и системска истраживања, помаже доносиоцу одлуке у одређивању оптималне акције [92, 29, 34]. Она се бави решавањем проблема од највећег интереса за организацију као целину или неке од њених делова. Како су ти проблеми по правилу сложени, потребно је најпре извршити свестрану анализу њиховог утицаја на организацију и окружење, а потом применити науку о одлучивању у системском контексту.

У конфликтној ситуацији где је снага једне стране далеко већа од друге, развијена су асиметричне стратегије (сл. 16) за решавање, где инфериорна страна примењује стратегије на које не може да одговори надмоћнија страна.



Сл. 16 Асиметричне стратегије

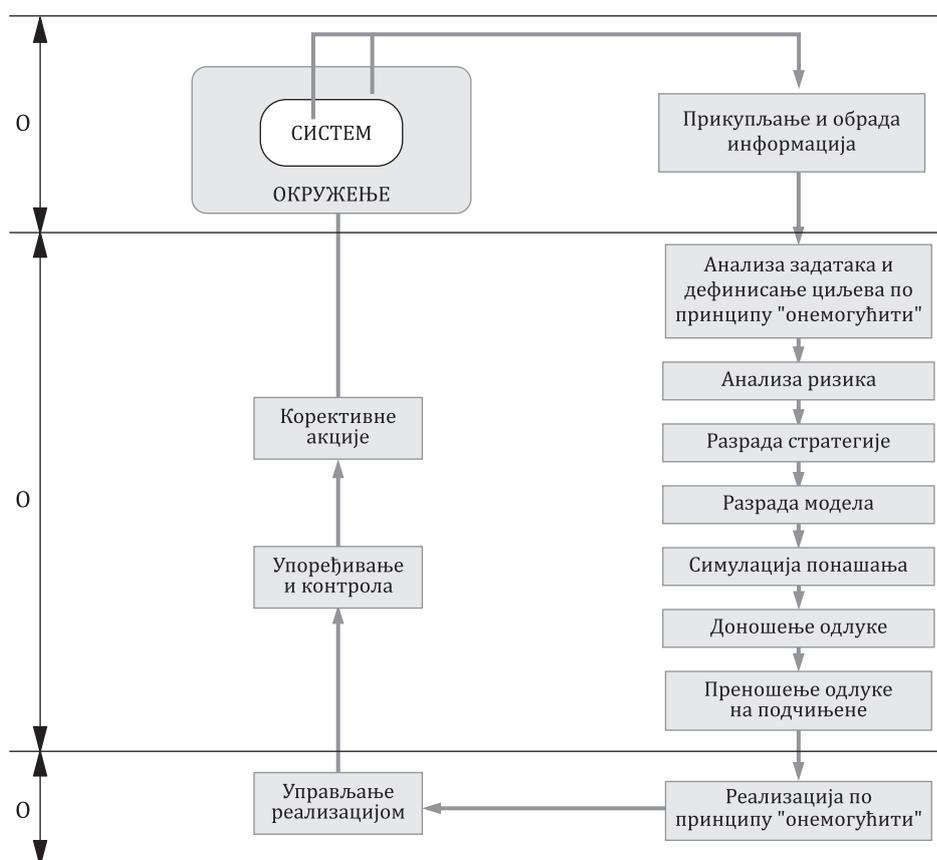
Извор: Мучибабић, С., *Могући развој стратегије одбране Србије у домену асиметричних стратегија*. Београд, САНУ, 2014, стр. 435-447.

Често се информацијама не придаје довољна пажња. Прикупљање података у регуларној ситуацији и њихова квалитетна анализа је од пресудне важности за доношење исправних одлука, које би водиле до успешног решавања одређене кризне ситуације. Теорија оптимизације

<sup>114</sup>Радојевић, Д. 1997. *Логика и одлучивање*, Београд

се бави развојем модела и метода за решавање математички формулисаних модела оптимизације. Решење проблема оптимизације назива се оптимално решење.<sup>115</sup>

Већина савремених метода служи за доношење оптималне одлуке, тј. најбоље одлуке у условима деловања различитих ограничења које нам намеће окружење. Методологија  $O^3$ , приказана на Сл.17 припада области асиметричних стратегија, које примењују мале земље, и обухвата три фазе које се састоје од одговарајућих активности.



Сл.17 Процес одлучивања на стратегијском нивоу према методологији  $O^3$  у систему одбране

Извор: Мучибабић, С., *Могући развој стратегије одбране Србије у домену асиметричних стратегија*. Београд, САНУ, 2014, стр. 435-447.

1) *Откривање* обухвата скуп активности на прикупљању и обради информација у систему и окружењу.

<sup>115</sup>Вујошевић, М. 2012. *Методе оптимизације у инжењерском менаџменту*, ФОН, Београд

2) *Одлучивање* по методологији O<sup>3</sup> обухвата:

- анализу задатака и дефинисање циљева по принципу O<sup>3</sup>;
- анализу ризика;
- разраду стратегија;
- разраду модела и симулација понашања и
- доношење одлуке и њено преношење на потчињене.

3) *Онемогућавање* обухвата:

- Реализацију одлука по принципу онемогући и
- Управљање реализацијом.

Процес одлучивања и дејстава на свим нивоима, у току агресије и асиметричног рата на Косову, рађен по методологији O<sup>3</sup> дао је резултате. Ти резултати су релативно мали губици Војске СРЈ у људству и техници од дејстава НАТО оружја високе технологије и заштита територијалног интегритета земље. Рат није завршен за неколико дана уништењем Војске СРЈ, како је било планирано, већ тек после седамдесет седам дана.

Овај метод може се применити и у другим делатностима државе, уз услов да постоје мотивисани и професионално припремљени кадрови да не дозволе да се оствари циљ противника, а то је уништавање привреде и освајање тржишта.

*Законска регулатива* која се односи на израду модела је првенствено Закон о ванредним ситуацијама „Службени гласник РС”, број 111/09. Поред овог закона коришћена су и друга документа, првенствено стратегије и то: Национална стратегија безбедности Републике Србије, Национална стратегија заштите и спасавања у ванредним ситуацијама, Национални програм за интеграцију Републике Србије у Европску унију, Национална стратегија одрживог развоја; Миленијумски циљеви развоја које су дефинисале чланице Уједињених нација и Хјого оквир за деловање 2005-2015: Развој отпорности нација и заједница на катастрофе, Стратегија унутрашње безбедности Европске уније и Стратегија уније за подршку смањењу ризика од катастрофа.

*Анализа система разрешавања криза у страним земљама и међународним организацијама* извршена је за четири земље (поглавље 5.3):

САД, РФ, Швајцарску и Шведску, и за три међународне организације (поглавље 5.5): ОУН, ЕУ и ОЕБС и притом је закључено:

- Прво, да ефективно решавање кризних ситуација полази од претпоставке да је донешена сва потребна законска регулатива, стратегије развоја и функционисања усаглашене са међународним стандардима, разрађена оптимална организација и обезбеђена потребна финансијска средства;
- Друго, одговорно, савесно и професионално извршавање функционалних задатака од појединца до државног нивоа уз неопходну техничку опремљеност је најважнији услов ефективног кризног менаџмента и стабилног система власти;
- Треће, да се успех може очекивати само ако је у потпуности заступљен чврсти принцип вертикалне хијерархије од државног до локалног нивоа, где се у оперативном смислу тежиште задржава на нижим нивоима.
- Четврто, да је као превентивна мера неопходна хоризонтална сарадња како унутар државе, тако и међу државама на регионалном и глобалном плану. Успешност ове сарадње директно је везана за успостављање добрих пријатељских политичких односа, првенствено са суседима, а онда са земљама у региону и шире и са међународним организацијама од којих је најважнија ОУН. Политичка димензија тако постаје полазна тачка за успешну међународну сарадњу, од које умногоме зависи ефективност кризног менаџмента у целини;
- Пето, избору кадрова и обуци неопходно је посветити посебну пажњу од појединца до универзитетског нивоа. Кризни менаџмент се сагледава интегрисано, мултидисциплинарно, где је политичка димензија врло битна.
- Шесто, да три међународне организације имају велики политички утицај на превенцију криза и да се активном улогом у њима стиче велика предност у домену међународне политичке димензије, што треба знати употребити у правом тренутку. Руководство државе има у овој области два задатка: први, да обезбеди чланство у овим организацијама, а онда да у њима активно ради пре свега у домену превенције, а ако дође до кризе у њеном решавању и

други задатак да своје јавно мњење непрекидно о томе обавештава, тражећи од њега активну конструктивну улогу.

*Анализа прилагођености организационе структуре менаџмента у Србији за разрешавање криза* показала је да се основна установа налази у Министарству унутрашњих послова у виду Сектора за ванредне ситуације, који је по дубини организован до локалног нивоа и привредних субјеката и да су испуњени основни законски услови за успешан рад. Политичка димензија је законски обезбеђена на тај начин што у штабове за ванредне ситуације улазе најодговорнији кадрови из државне управе и локалне самоуправе. Неопходан предуслов ефективности је правилан избор кадрова и његова благовремена обука, као и редовно увежбавање кроз разне форме, од којих су вежбе најефикасније.

## **6.2. Предлог оптималног модела за разрешавање кризних ситуација по асиметричној стратегији „O<sup>3</sup>“ – откриј, одлучи, онемогући са тежиштем на политичком аспекту**

На основу анализе научне литературе, структуре, организације, функционисања, стандарда и процедура рада у кризним ситуацијама, како одабраних земља тако и међународних организација, предлагемо модел за разрешавање кризних ситуација у малим земљама са тежиштем на политичком аспекту [69, 92, 93].

Модел за разрешавање кризних ситуација дат је на сл.16 и шематски приказује процес [100, 109]. Циљ израде модела је оптимизација процеса разрешавања кризних ситуација са тежиштем на политичком аспекту у малим земљама. Изабрана методологија O<sup>3</sup> – откриј, одлучи, онемогући, је за мале земље реална и примењива [92, 125].

Модел се базира на следећим принципима:

- знању, које подразумева познавање теорије – науке и вештина – праксе из ове области;
- одговорности на свим нивоима од појединца до врха државне власти;
- превенцији, спречавање и сузбијање узрока криза;
- праву на одбрану суверенитета према Повељи УН и

– компатибилности, која се обезбеђује поштујући постављене међународне стандарде [141, 142].

Елементе политичке димензије кризног менаџмента чине [125]:

- **знање – политика образовања и развоја науке;**
- **спољна политика;**
- **економска политика;**
- **политика одбране;**
- **политика унутрашње безбедности;**
- **социјална политика;**
- **стратегија заштите здравља;**
- **политика технолошког развоја;**
- **заштита људских и мањинских права;**
- **политика заштите животне средине;**
- **политика заштите културних добара и**
- **политика унапређења верских слобода.**

*Политика образовања и развоја науке обезбеђује нацији:*

- што виши ниво знања и његову друштвену интегрисаност;
- јачање значаја свести и безбедносне културе за заштиту нормалног развоја;
- формирање и развијање идентитета и патриотског односа према својој земљи;
- развијање осећаја за увођење савремених технологија и перманентно учење.

*Спољна политика у кризним ситуацијама треба својим дипломатским активностима да одбрани уставни поредак, одржи и по могућности убрза процес приступања европским интеграцијама и посебно развија добросуседске односе са земљама у окружењу и Западном Балкану. Коришћењем збира доступних дипломатских и правних средстава са свим земљама, а посебно са суседима треба организовати обуку у заштити од елементарних непогода и техничко-технолошких катастрофа, управљање кризама и границом, супротстављање тероризму, организованом криминалу и корупцији, илегалној миграцији и трговини људима.*

*Економска политика у кризним ситуацијама треба, у складу са могућностима државе, да подржи економски припреме снага, и да у слу-*

чају појаве кризе обезбеди живот становништва и логистичке потребе структура одбране. Мерама економске политике треба тежити ублажавању последица поремећаја који настају на нестабилном глобалном финансијском тржишту и обезбеђивању добрих односа са земљама које могу да осигурају нашу енергетску стабилност.

*Политика одбране* се успоставља тако да у кризним ситуацијама заштити земљу, њен суверенитет и интегритет, од угрожавања споља или изнутра, и да извршава задатке предвиђене Уставом и у складу са међународним правом. Учешћем Србије у међународним мултинационалним снагама под окриљем УН обезбеђује се како њен углед у свету, тако и у случају ескалације кризе пружање помоћи цивилним властима у њеном разрешавању.

*Политика унутрашње безбедности* код грађана треба да развија свест о потреби заштите демократије, људских права и слобода, јавног реда и мира и професионалног извршавања задатака законодавних, извршних и судских органа. Значајну улогу у остварењу циљева политике унутрашње безбедности има изградња и јачање модерног, јединственог система заштите, са развијеном инфраструктуром. Неопходно је са политичког аспекта стално истицати важност припрема за кризне ситуације изазване природним непогодама и техничко-технолошким катастрофама. Све ове мере треба непрекидно усклађивати са међународним, а пре свега европским стандардима.

*Социјална политика* у кризним ситуацијама треба да задовољи потребе грађана, заштити њихова права и унапреди њихову безбедност. Превентивно би требало да испољава активности на побољшању услова рада, образовању и сталном усавршавању људских ресурса. У дугорочном раду тежиште се ставља на уједначавање демографске структуре, између осталог и кроз повећање наталитета. Конкретном бригом о појединцу повећава се његова лична безбедност у кризним ситуацијама, а самим тим и укупна безбедност државе.

*Стратегија заштите здравља* има изузетно важну улогу у кризном менаџменту. Изградњом савременог и интегрисаног здравственог система превентивним мерама се ефективно спречава појава и ширење епидемија код људи и пошести код животиња и биљака, а уколико до њих и дође ефикасно се отклањају последице.

*Политика технолошког развоја* има задатак да обезбеди свест о потреби превазилажења технолошког заостајања и брзе интеграције у међународни систем комуникација и информација, као и да, усклађујући се са међународним структурама, формира базу за заједнички одговор у случају потенцијалне кризе.

*Заштита људских и мањинских права* је увек, а посебно у кризним ситуацијама, мерило демократског карактера друштва и државе. Заснива се на уставу појединачне државе, међународним прописима и уговорима са матичним државама мањина.

*Политика заштите животне средине* добија све више на значају због озбиљног нарушавања природне равнотеже и непрестаног угрожавања екосистема. Постаје нужно поштовање међународних конвенција и стандарда из ове области. Карактеристична за простор Србије је и потреба да се санирају еколошке последице НАТО агресије, уз покушај да се обзнане чињенице о њима на међународним форумима. У кризним ситуацијама ова област избија у први план с обзиром да је често највише погођена.

*Политика заштите културних добара* је битна како због неговања свести о прошлости, тако и због будућности која се на њој темељи. Као значајни део светске културне баштине српска културна добра представљају основ за заштиту националних и културних вредности, јер у кризама постају мета разних облика напада. То обавезује да се културна добра реално представљају јавности и заштите у оквиру међународних институција.

*Политика унапређења верских слобода* и афирмација мултирелигијске структуре српског друштва афирмише Републику Србију као европску модерну и секуларну државу. Са црквом и верским заједницама подржава се дијалог и тиме смањује могућност за верски фанатизам и екстремизам у кризним ситуацијама. Хармонизација односа на принципу верске толеранције често је прави пут за решавање кризне ситуације и јачање социјалне кохезије друштва.

Из горе наведеног изводи се закључак да је политичка димензија комплексна, а њен значај у разрешавању криза изузетан. Не треба изоставити да многе активности не могу ни да почну без политичке одлуке,

па се због тога те одлуке морају доносити уз велику професионалну одговорност и без кашњења.

У процесу доношења одлуке по методологији “O<sup>3</sup>”, прва фаза O<sup>1</sup> – откриј, обухвата следеће активности:

- дефинисање, у пракси примењиве, стратегије коришћењем целокупног националног знања из ове области;
- одабир најпогоднијих кадрова, како на конкурсима, тако и на изборима, и њихово припремање да прихватају предлоге експерата;
- организовање перманентног праћења појава које су потенцијални узрочници кризе, како у окружењу, тако и у самом систему;
- вршење перманентних припрема по свим ресурсима, са посебним акцентом на кадровима и
- успостављање односа са суседима у региону, међународним организацијама и посебно пријатељским земљама које могу и хоће да пруже помоћ при разрешавању кризе.

Извршиоци ових активности су посебни тимови комбиновани од професионалаца и експерата у оквиру постојећих институција – Сектора за ванредне ситуације при Министарству унутрашњих послова. На схеми 2. приказан је Сектор за ванредне ситуације у чије организационе целине су уграђени тимови и штабови за решавање криза. На схеми 3. приказане су базе података које је неопходно формирати тако да буду функционалне и оперативне.

O<sup>2</sup> – Одлучи је друга фаза у моделу и обухвата активности Сектора за ванредне ситуације и Републичког штаба на доношењу одлуке, где се посебно наглашавају две активности:

- проглашење ванредне ситуације, коју врши Влада за Републику, а градоначелници и председници општина на својој територији, а на предлог Штаба за ванредне ситуације и
- предлог за тражење међународне помоћи и достављање истог Влади на одобрење, након чега се упућује захтев, на стандардизованом обрасцу, међународним организацијама, суседима и одабраним државама. Тек пошто су ангажовани сви национални капацитети на простору Републике Србије упућује се захтев за помоћ међународним организацијама.

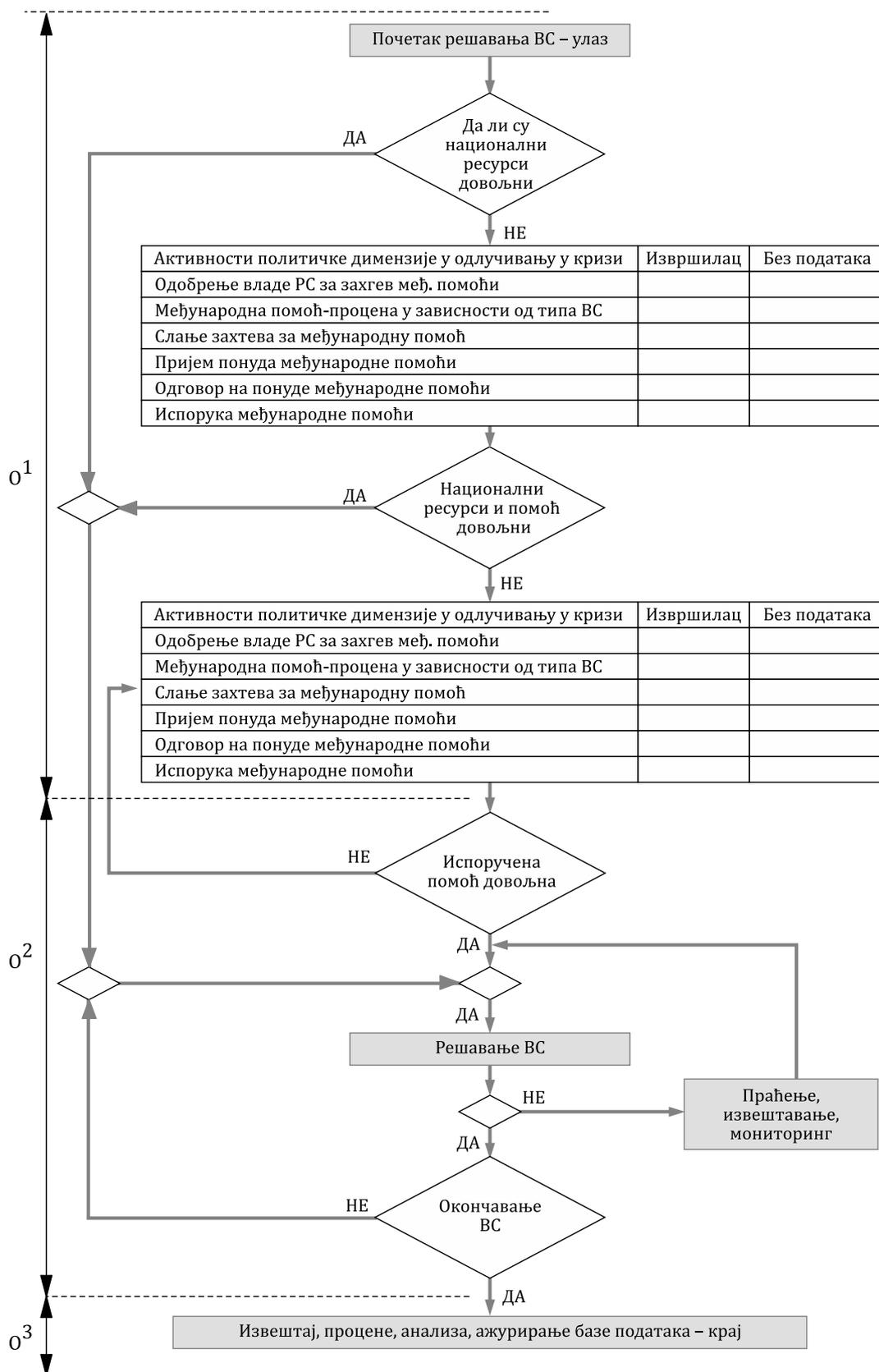


Схема 1. Алгоритам модела решавања кризних ситуација са аспекта политичке димензије по моделу „O<sup>3</sup>“

На схеми 1. приказане су поменуте активности.

О<sup>3</sup> – Ономогући је трећа фаза у моделу и обухвата активности на разрешавању кризне ситуације уз координирано ангажовање свих активираних снага. Овом акцијом руководи надлежни Штаб за ванредне ситуације уз пуно подршку експертских тимова. Чланови експертског тима су најеминентнији стручњаци из делатности која је угрожена и то би требало да буду повремена тела која се попуњавају по распореду ангажовања у кризним ситуацијама. Све активности се прате, процењују и по потреби ангажују додатне снаге. Када се кризна ситуација оконча приступа се анализи, извештавању, демобилизацији ангажованих снага и враћању свих функција Штаба у редовну динамику.

Ефективност функционисања ангажованих снага највише зависи од организације и обучености. Зато активности у кризним ситуацијама треба плански увежбавати, бити опремљен, пратити све промене на терену и у окружењу и ажурирати постојеће планове. Коришћење стандардизованих процедура захтева увођење информационих технологија, стандардних процедура и метода операционих истраживања за подршку одлучивању. У наредном поглављу описане су одабране методе и приказани софтверски пакети за њихово коришћење у штабовима.

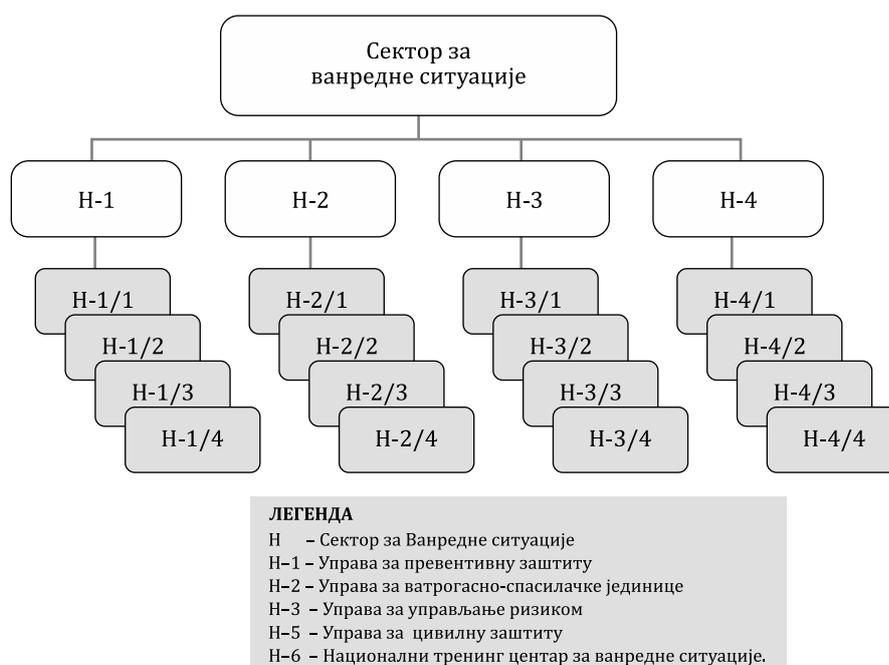


Схема 2. Организациона структура Сектора за ванредне ситуације

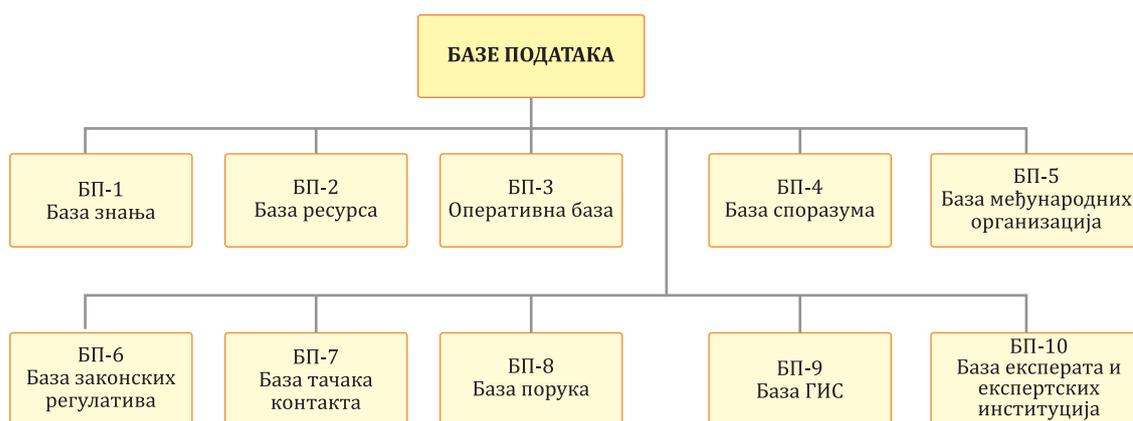


Схема 3. Приказ база података

## 6.2. Примена метода операционих истраживања

Доношење оптималне одлуке и праћење њене реализације најуспешније се врши применом метода операционих истраживања (оптимизације) и савремених информационих технологија [31, 77, 78, 79]. Наступање кризних ситуација углавном се одвија у непотпуно познатим околностима, па се мора предвиђати њихово настајање, зашто је одабрана и обрађена Делфи метода. За праћење тока активности по времену и ангажовању људских, материјалних и финансијских средстава најчешће се користи метода мрежног планирања примењена кроз програмски пакет Microsoft Project. Разрешавање кризних ситуација често се реализује методом преговарања уз коришћење теорије игара. За праћење и приказивање кризне ситуације и резултата разрешавања у простору и времену обрађена је примена Геоинформационих система (ГИС) [82, 93, 136].

### 6.2.1. Примена Делфи методе за предвиђање будућности

У овој целини је описана Делфи метода и њено спровођење демонстрирано на примеру.

#### 6.3.1.1. Опис Делфи методе

Делфи метода је једна од најраспрострањенијих метода интуитивног предвиђања [58, 89, 100, 107]. У њој значајну улогу игра субјективна процена појединих питања од стране одабраних стручњака. Професи-

онално знање, искуство и интуиција експерата из одређене области, коришћењем ове методе, на рационалан и систематичан начин, долазе до пуног изражаја.

Настанак и развој Делфи методе сведоче о потреби и настојању да се групно, заједничко мишљење експерата у највећој могућој мери и што објективније сагледа, да се превазиђу сви недостаци присутни код генерисања мишљења и успостављања заједничког става групе по појединим питањима на нпр. отвореним састанцима. Делфи методом се превазилазе утицаји психолошких фактора који могу да делују на отвореном састанку тима стручњака (моћ убеђивања, неспремност да се напусти јавно изречено мишљење и ставови појединаца, утицај мишљења већине на појединачни став, утицај појединих ауторитета на мишљење, итд.).

Као формализовани метод технолошког предвиђања Делфи метода се везује за рад Олафа Хелмера, у оквиру студије РАНД корпорације (САД), о чему је поднет извештај 1963. године. Ова студија обухватила је шест области технолошког предвиђања: научне проналаске, раст становништва, аутоматизацију, свемирска истраживања, вероватноћу и спречавање рата и будуће системе наоружања.

Сама техника спровођења Делфи методе састоји се у одговарајућем одабраном програму активности везаних за узастопна испитивања (која се обављају путем посебно састављених упитника), уз обезбеђивање што већег броја актуелних, релевантних информација о самој области предвиђања, као и уз достављање информација, повратном везом, о резултатима предвиђања групе до којих се дошло у претходним круговима.

С обзиром да је ова метода карактеристични представник групе метода интуитивног предвиђања, наводимо предности групног мишљења које се њом још више наглашавају у процесу технолошког предвиђања, као и основне недостатке групног рада стручњака који се у највећој могућој мери превазилазе управо коришћењем саме процедуре Делфи методе.

Предности:

1. Основна предност тимског рада, заједнички усмереног напора ка решавању датих питања, сагледавању значајних догађаја и технолошких промена у будућности, је у томе што неоспорно важи чињеница да збир информација које су доступне групи

људи сигурно превазилази број и квалитет информација доступних појединцу.

2. Група, у свом раду, сагледава већи број релевантних фактора и различитих аспеката једне појаве што представља значајну предност таквог рада у односу на појединачни. Питање разматрања што већег броја фактора, релевантних утицаја и разноврсних аспеката једне појаве од посебног је значаја када се ради о нпр. технологији која у савременим условима мора што све-страније да се тумачи, као и да се сагледава кроз своје свеукупно деловање у друштвеној заједници. Екстерни фактори развоја технологије и других савремених феномена врло су значајни за предвиђање њиховог развоја у друштву на дуги рок, и често су се показали значајнијим од фактора везаних за нпр. развој технологије унутар ње саме.

Недостаци:

1. Број непрецизних информација повећава се радом групе. Важи уверење да ће оне бити елиминисане заједничким радом.
2. Притисак, често несвестан, групе на појединца да се усагласи са већином, иако појединац може да буде мишљења да већина није у праву.
3. Постизање сагласности групе о поједином питању може да постане само по себи циљ, изнад свих осталих, значајнији од образложеног предвиђања.
4. Утицај понављања ставова на стварање заједничког мишљења. Више пута понављани ставови овладавају мишљењем већине, добијајући на важности у односу на тачнији и снажније аргументовани став.
5. Осетљивост групног мишљења на утицај доминирајућег, ауторитативног појединца. Психолошки утицај појединца, сугестивност, моћ убеђивања и коришћења аргумената могу значајно да утичу на ток усвајања ставова групе, као и непопустљивост према другачијем мишљењу, субјективност у погледу задржавања става који је изложен на почетку дискусије.

Делфи метода је конципирана управо тако да се све предности мишљења и ставова већег броја стручњака из одређене области што боље

искористе, а да се притом превазиђу недостаци и тешкоће које настају код заједничког, групног генерисања ставова о појединим питањима. Примена Делфи методе данас се не везује искључиво за технолошка предвиђања, већ је њено коришћење далеко шире и њоме се сагледавају могућности у свим областима у којима се користи експертско мишљење.

Помоћу Делфи методе могу се спроводити: научно-технолошка предвиђања (нпр. будућност неке производне гране), технолошка предвиђања (нпр. развој нове технологије); општа привредна предвиђања (нпр. промене у структури производње); предвиђања развоја науке (нпр. правци развоја појединих научних дисциплина).

Ова метода може да буде примењена на различитим нивоима предвиђања: на нивоу националне привреде, привредне гране, већих асоцијација, предузећа.

Основна обележја Делфи методе која је издвајају од предвиђања на уобичајеним скуповима групе стручњака и од размене ставова и разговора о појединим питањима су следећа: 1. анонимност; 2. постојање већег броја итерација уз контролисану повратну спрегу; 3. статистичка обрада групног одговора; 4. постојање дефинисаног упитника.

1. Анонимност – за време трајања Делфи процедуре састав групе експерата који су одабрани за предвиђање није познат појединцима из групе. Комуницирање се обавља путем упитника којим се дефинише скуп питања релевантних за област предвиђања при чему се задржава анонимност у односу на остале учеснике. Неки од непожељних ефеката групног рада се на тај начин превазилазе. Одговарајући став, изнето мишљење, не везује се за појединца, тако да се свим ставовима даје једнака тежина (психолошки утицај на стварање мишљења групе је избегнут), и сваки појединац може да напусти или промени свој првобитно исказани став, а да притом не мора то јавно да образлаже. Сваки став, идеја, мишљење се оцењују према свом квалитету, без обзира на однос појединца, члана групе, према осталим члановима групе.

2. Постојање више итерација уз контролисану повратну спрегу – Делфи метода се спроводи у више итерација, кругова, махова, рунди, што се остварује кружењем упитника. У свакој итерацији он се попуњава, а задатак групе за координацију и спровођење методе је да издвоји

потребну документацију, опскрби чланове тима релевантним подацима у вези са основним питањима упитника и презентира аргументе за поједине ставове свим члановима групе, како би се у следећој итерацији створила основа за боље разумевање и већу усаглашеност мишљења.

3. Статистичка обрада одговора – на отвореним састанцима групе стручњака изложили би се основни ставови и успоставила би се заједничка прогноза на основу мишљења већине што би представљало усаглашени став групе. При том не би било могуће утврдити степен различитости ставова, у појединим тренуцима дискусије, међу појединцима у групи. Делфи метода у својој процедури предвиђа статистичку обраду одговора групе.

4. Постојање дефинисаног упитника – овим је омогућено концентрисање на најважнија дефинисана питања из области предвиђања, чиме се избегава расипање снага и исцрпљивање кроз дискусије о мање значајним питањима за сам предмет предвиђања. То изискује добро осмишљен и припремљен упитник који се у даљем спровођењу Делфи методе користи као искључиво средство за излагање ставова по свим утврђеним, релевантним питањима.

#### **6.3.1.2. Спровођење ДЕЛФИ методе**

Делфи метода се спроводи испитивањем групе експерата путем серије упитника. Одабрана група стручњака која даје одговоре назива се панел. Постоји више варијанти спровођења Делфи методе, а овде су изложени основни кораци, једног од основних, класичног приступа њеном спровођењу.

1. За предвиђања која се обављају најпре се одређује група за координацију која има задатак да организује, спроводи, статистички обради и анализира резултате предвиђања у одређеном кругу. Ову групу сачињавају стручњаци одабрани по следећим критеријумима: а) познавање Делфи методе и њеног начина спровођења; б) познавање статистичких метода обраде резултата предвиђања у појединим круговима уз способност обраде резултата помоћу рачунара; ц) познавање саме области предвиђања како би се обезбедио прилив релевантних информација током спровођења истраживања.

Број чланова групе за координацију није ограничен, али с обзиром на потребе њене што веће оперативности она најчешће броји између 5 и 10 особа.

2. Одређује се група експерата који ће бити анкетирани тј. панел. Избор стручњака за панел је одлучујући за успешност предвиђања, стога се том одабиру мора да посвети посебна пажња. Значајни критеријуми избора стручњака за панел су: а) да поседују научно-техничка знања из области за које се предвиђање врши; б) да поседују практична знања у области предвиђања.

Стручњаци се бирају на основу своје уске специјалности која је тесно повезана са облашћу предвиђања. Поставља се питање да ли да се као учесници панела позову стручњаци изван самог система или да то буду искључиво људи из нпр. организације. Одговор на ово питање зависи од типа предвиђања, потребних резултата предвиђања, а у неким случајевима и од коришћења резултата предвиђања. Уколико се предвиђање заснива на неопходном познавању услова и прилика унутар организације, везаних за њен развој, дугогодишњу праксу и политику пословања, панел ће се састојати преваходно од стручњака унутар ње саме. С обзиром да се предвиђања најчешће не баве искључиво питањима унутрашњих прилика, већ је нужно да се ради целовитог приступа уваже релевантни фактори окружења, то значи да морају да буду укључени и стручњаци за одговарајућа питања изван саме организације. Зарад обезбеђивања правовремености и ефикасност процедуре Делфи методе неопходно је да одабрани стручњаци потврде учешће.

Број експерата који ће учествовати у панелу је врло значајан, али врло често ограничен могућношћу њиховог ангажовања и посвећивања времена раду у панелу. Досадашње искуство указује на то да тај број треба да се креће између 5 и 15 стручњака. Број мањи од 5 ограничава спектар анализе чиме се доводи у питање поузданост предвиђања, квалитет усаглашене прогнозе и ограничава могућност да буду заступљени различити специјалисти у што вишестранијем приступу предвиђању. Више од 50 учесника би значајно повећало административни рад, тако да је досадашња пракса показала да је пожељно да број учесника панела буде између 5 и 15. Код предвиђања везаних за шире друштвене

проблеме, код разматрања нпр. националних планова развоја, групе би сигурно требало да буду бројније, и да имају и до 100 учесника (што без сумње подразумева рачунарску обраду података).

3. Одређивање упитника састоји се у:

а) дефинисању питања везаних за одговарајућу област предвиђања;

б) дефинисању могућих одговора на постављена питања;

ц) квантификовању одговора ради обезбеђивања даље статистичке обраде.

У циљу формулисања што квалитетнијег упитника на координатору је да отклони све нејасноће и да побољша сам упитник кроз одговарајуће консултације са свим одабраним члановима панела, пре него што званично започне први круг Делфи методе. Неки од услова који треба да буду испуњени код израде квалитетног упитника су следећи:

а) питања у упитнику морају да буду недвосмислена и формулисана тако да их сви чланови панела протумаче на исти, правилан начин.

На пример: питање „Када очекујете да ће резерве угља бити смањене, тако да се сведу на десет година текуће потрошње?” је непрецизно, јер не наводи конкретан сегмент на који се текућа потрошња односи. Двосмисленост питања у упитнику представља највећи проблем, а може се превазићи консултовањем и проверавањем са члановима панела;

б) питања би требало да буду безусловна тако да учесник панела, имајући у виду међузависност догађаја, може сасвим јасно да сагледа област на коју се питање односи. На пример, одговор на питање: “Када се очекује да ће 50% градског саобраћаја бити решено помоћу метроа?” је сасвим услован и зависи од мишљења стручњака о оправданости изградње метроа. На тај начин, два питања су повезана у једно, а то би требало избегавати, јер, у овом случају, једно питање се односи на изградњу метроа, а друго на решавање барем 50% капацитета градског саобраћаја. У овом случају требало би поставити два засебна питања;

ц) Када су питања у вези са несигурним, слабо познатим, областима треба укључити и одређени прилив чињеничног материјала, документације и релевантних информација неопходних за разумевање питања;

д) упитник би требало да се ограничи на највише 20-25 питања, јер треба узети у обзир замор и опадање концентрације при решавању гломазних упитника.

4. Први круг започиње достављањем упитника, у коме би требало да буде предвиђено место за уписивање коментара и аргумената самих учесника приликом давања одговора на постављена питања. Поред тога, уз упитник би требало слати и опис процедуре спровођења Делфи методе. Поступак и циљеви методе морају неизоставно бити познати свим учесницима панела, тако да је најисправније да се они већ на почетку упознају са истим.

5. Након испуњавања упитника завршена је улога експерата у првом кругу.

6. Испуњени упитници враћају се групи за координацију, која обавља статистичку обраду резултата предвиђања. Резултати статистичке обраде достављају се свим члановима групе – панелу, како би стекли увид у то како је у целини изгледао одговор групе у првом кругу.

7. Други круг предвиђања започиње поновним слањем упитника, а како експерти располажу информацијама о статистички обрађеном одговору групе у првом кругу, њихов став у наредном кругу може да буде исти као и у претходном, а може бити и промењен. Испуњавањем упитника од стране експерата и други круг је завршен.

8. Понавља се поступак статистичке обраде одговора као у претходно наведеном кораку (6), па се затим обнавља цео поступак слања и попуњавања упитника (корак 7), чиме је и трећи круг завршен. Поступак је идентичан за сваки круг методе.

9. Број кругова у Делфи методи није унапред дефинисан, мада их је најчешће четири. Иако је постизање усаглашености један од услова за прихватање прогнозе са задовољавајућом поузданошћу, не треба пре-наглашавати потребу за њеним постизањем. Делфи метода често не доводи до успостављања коначне прогнозе. Она се тада користи као додатни извор података за планере у погледу структурираности неког питања у будућности, у погледу степена неусаглашености међу стручњацима, њиховој аргументацији и сл. На тај начин, постизање консен-

зуса није услов за закључивање процедуре Делфи методе. Услов за крај процедуре је постизање стабилности, односно стања када се више не бележе промене у мишљењу.

Рад се може наставити и после четвртог круга. Пракса је, међутим, показала да се после четвртог круга не догађају значајније промене у предвиђањима, а и три круга могу бити довољна. Уколико се по неком питању постигне стабилност одговора стручњака и пре четвртог круга, то питање једноставно може у наредној итерацији да буде изостављено из упитника.

10. По завршетку Делфи процедуре врши се адекватна презентација резултата предвиђања. Поред приказивања основних статистичких података изражених за сваки круг, даје се и графичка презентација података, као и вербални опис резултата до којих се дошло.

Делфи метода је претрпела одговарајуће измене и побољшања од свог настанка до данас. Неки од тих измењених приступа могу се укратко овако представити:

1. Варијације с обзиром на број кругова: класична Делфи метода подразумева четири круга. У неким случајевима обавља се и пет кругова. Четврти круг се изоставља уколико се покаже да нема ограничења опречних мишљења у трећем кругу. Први круг се изоставља уколико се прецизира упитник пре почетка процедуре, с обзиром да се, у неким случајевима, први круг користи искључиво за дефинисање упитника. Тако, понекад, и два круга могу да буду довољна.

2. Варијације с обзиром на одговор: класична Делфи метода подразумевала је један одговор за одговарајући догађај. Тада се најчешће напомиње да се тражи одговор у коме се очекује 50% вероватноће остварења догађаја у будућности. Могуће је да се методом траже три потенцијална одговора, нпр. времена остварења догађаја у будућности. Тада се најчешће прецизира да се очекује одговор када је мала вероватноћа остваривања догађаја (с вероватноћом од 10%), затим с вероватноћом од 50% и коначно време када се скоро сигурно очекује остварење догађаја (вероватноћа 90%). Три могућа одговора могу се односити на: 1. најраније, 2. очекивано, и 3. најкасније остваривање догађаја.

3. Варијације уз коришћење компјутерских мрежа: анализа резултата предвиђања помоћу рачунара је сада редовна пракса, а нарочито ако се ради о предвиђању у коме учествује велики број стручњака и поставља се већи број питања. Коришћење рачунарске технике у овој методи не односи се само на потребе обраде одговора. Удаљени компјутерски терминали сада се користе за учествовање у процесу. Овај савремени облик се још назива и Делфи конференција. Терминали су повезани са централним рачунаром који прати тренутно стање за сваки догађај и врши аутоматску обраду у тренутку кад се одговор унесе са терминала. Овај приступ има предност утолико што се временско трајање и кашњење везано за обраду података после сваког круга значајно смањује, а сам процес постаје систем комуникације у реалном времену. Овим је превазиђен и класични метод помоћу кругова, наиме, учесници се могу укључивати преко терминала у рад колико год пута сматрају да је потребно, како би извршили измене у својим одговорима. Такође, задаци групе за координацију се смањују, а активност се премешта на израду потребног софтвера и презентирање коначних резултата предвиђања. On line спровођење Делфи методе у реалном времену омогућило је брже постизање консензуса у односу на традиционалне писане упитнике.

#### 6.3.1.3. Примена ДЕЛФИ методе

Делфи метода се најчешће користи за предвиђање временског хоризонта за остварење неког догађаја у будућности [59, 72], а догађаји од интереса се односе на промене, или на предвиђање услова и последица тих истих промена.

У примени ове методе треба посебно уважавати следеће:

1. иницијатора, и уједно основног корисника резултата предвиђања;
2. избор адекватног панела – одабраних стручњака за област предвиђања;
3. јасно одређени циљ предвиђања;
4. прецизно дефинисан и квалитетан упитник;

5. аналитички оквир;
6. распоред договорен на почетку процедуре.

Питања која могу да буду обухваћена Делфи методом практично су неограничена и могу се односити на предвиђање:

а) времена: временско димензионирање од настанка идеје, преко њене разраде, примене у пракси, па до ширења и свеобухватнијег прихватања промене;

б) услова настанка;

ц) услова примене;

д) потребних ресурса за примену;

е) ефеката примене итд.

У наредне четири табеле представљени су:

(А) упитник за Делфи методу;

(Б) преглед обрађеног сређеног упитника по одговорима стручњака на поједино питање;

(Ц) статистичке величине које се израчунавају за сваки круг

(Д) статистички показатељи по одговорима стручњака.

(А) упитник за Делфи методу

Стручњак бр.		Упитник за ___ круг							Координатор пројекта		
Р. б. питања	За колико година	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Година	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__
1.											
2.											
3.											
4.											
Година обележена са 0 представља годину у којој се врши предвиђање											

(Б) преглед сређеног упитника по одговорима стручњака на поједино питање

Питање бр.	Одговор стручњака у ___ кругу										Координатор пројекта	
Р. б. струч.	За колико година	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Година	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												

(Ц) статистичке величине које се израчунавају за сваки круг

Круг број	Статистички показатељи												Координатор пројекта		
Стручњак бр. питање	1		2		3		4		5		6		Укупна вредност		
Аритметичка средина и варијанса	$t_1$	$\sigma_1^2$	$t_2$	$\sigma_2^2$	$t_3$	$\sigma_3^2$	$t_4$	$\sigma_4^2$	$t_5$	$\sigma_5^2$	$t_6$	$\sigma_6^2$	$t_n$	$\sigma_n^2$	$\sigma_n$
1.															
2.															
3.															
4.															

(Д) статистички показатељи по одговорима стручњака

СТАТИСТИЧКИ ПОКАЗАТЕЉИ ДОБИЈЕНИ ПРЕДВИЂАЊЕМ					
Питање	Статистички показатељи – круг		Артметичка средина – $t_n$	Варијанса – $\sigma_n^2$	Стандардна девијација $\sigma_n$
1	I				
	II				
	III				
2	I				
	II				
	III				
3	I				
	II				
	III				
4	I				
	II				
	III				
5	I				
	II				
	III				

Приликом статистичке обраде података добијених у одговорима стручњака, учесника у анкети, у зависности од предмета предвиђања и врста одговора могу се користити различити методи.

Експерти, у свом одговору на питање када ће се остварити одређени догађај, могу да наведу било ознаку одређене године или временски интервал од више година.

Ако су одговори представљени на овај начин, подаци се статистички обрађују тако што се израчунавају следеће величине: а) медијана – мера централне тенденције; б) варијанса – стандардна девијација мере дисперзије; ц) доњи и горњи квартал.

Медијана је она средња вредност обележја ( $t$ ) која дели целокупну масу распореда на два једнака дела, тј. задовољава услов:  $\Phi(t) = 1/2$ .

Медијана се израчунава по обрасцу:

$$M_c = t_k + 1 - \frac{t_{k-1} - t_k}{p_{k+1}} \sum_{i=1}^{k+1} \left( p_i - \frac{1}{2} \right) \quad (1)$$

$$M_c = t_k + 1 - \frac{t_{k-1} - t_k}{p_{k+1}} \left( \frac{1}{2} - \sum_{i=1}^k p_i \right) \quad (2)$$

$\sum_{i=1}^k p_i > \frac{1}{2}$ , употребљава се образац (1);

$\sum_{i=1}^k p_i < \frac{1}{2}$ , употребљава се образац (2).

Дисперзија се у овом случају дефинише као средње квадратно одступање од аритметичке средине и израчунава се по обрасцу:

$$\delta_n^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k f_i t_i^2 - t_n^2$$

$$t_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k f_i t_i.$$

Веома често, у зависности од могућности предвиђања, у одговору се могу означити различити периоди (године) са знаком да ће се догађај највероватније догодити у некој години ( $m_1$ ), затим одговори могу садржати и оптимистичко ( $o_i$ ) и песимистичко ( $p_i$ ) време збивања догађаја ( $x$ ). У том случају имамо да догађај ( $x$ ) подлеже распореду. За овај

распоред, очекивана вредност  $t_i$ , и дисперзија одговора стручњака рачунају се помоћу следећих образаца:

$$t_i = \frac{r_1 \cdot o_i + r_2 \cdot m_i + r_3 p_i}{r_1 + r_2 + r_3}$$

$$\delta_i^2 = \frac{(p_i - o_i)^2}{r_4}$$

Величине  $r_1, r_2, r_3, r_4$  су по PERT методи и  $r_1 = 1, r_2 = 4, r_3 = 1, r_4 = 36$ .

С обзиром да су одговори свих стручњака ( $n$ ) подједнако важни, израчунава се укупна очекивана вредност и дисперзија по следећим обрасцима:

$$t_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_i$$

$$\delta_n^2 = \frac{1}{n} \left[ \left( \sum_{i=1}^n \delta_i^2 + \sum_{i=1}^n (t_i - t_n)^2 \right) \right]$$

Када се израчунавају  $t_n$  и  $\delta_n^2$  често се утврђује вероватноћа догађаја ( $P$ ) за поједине године или временски интервал, а за то се користе следећи обрасци (ако се распоред одговора стручњака уклапа у нормални распоред).

Закон вероватноће нормалног распореда дефинисан је функцијом густине облика:

$$f(t) = \frac{1}{\delta \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(t-t_n)^2}{2\delta^2}}$$

функција распореда гласи:

$$F_{(x)} = \int_{-\infty}^x f(t) \cdot dt = \frac{1}{\delta \sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^x e^{-\frac{(t-t_n)^2}{2\delta^2}} dt$$

при чему је  $F(-) = 0, F(+)= 1$ .

У геометријском смислу функција распореда представља површину испод криве густине у интервалу  $(t_1; t_2)$  па је отуда вероватноћа да ће се вредности случајне променљиве налазити у границама датог интервала једнака:

$$p(t_1 < t < t_2) = \frac{1}{\delta \sqrt{2\pi}} \int_{t_1}^{t_2} e^{-\frac{(t-t_n)^2}{2\delta^2}} dt$$

Ради једноставнијег и бржег израчунавања вероватноће уводи се смена:

$$Y = \frac{t_1 - t_n}{\delta}$$

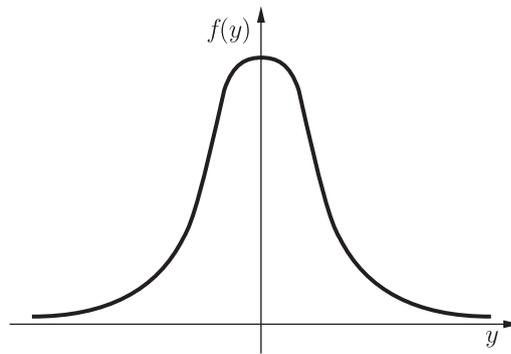
Заменом горњег израза у функцију густине добија се функција облика:

$$f(y) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{y^2}{2}}$$

Графички, функција густине је облика представљеног на слици 18:

Функција густине има својство да је:

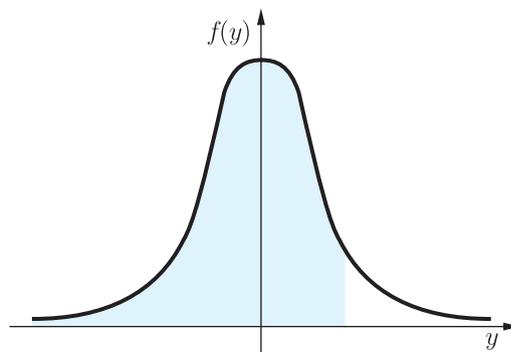
$$\int_{-\infty}^{+\infty} f(y) \cdot dy = 1$$



Слика 18: Функција густине нормалне расподеле

Вероватноћа да случајна променљива узме вредност  $Y$ , рачуна се по образцу:

$$p(y \leq Y) = \int_{-\infty}^y f(y) \cdot dy$$

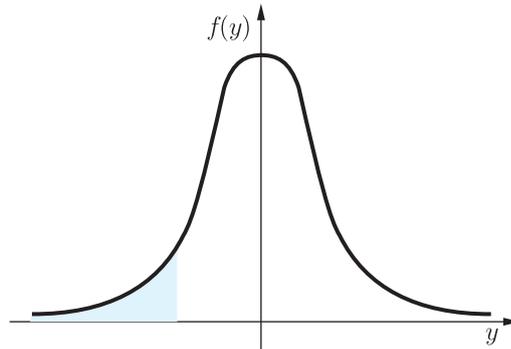


Слика 19: Позитивна вредност  $Y$  и вероватноћа

Могу настати два случаја:

1) Ако је израчуната вредност  $Y > 0$ , графички се вероватноћа може представити шрафираном површином на слици 19.

2) Ако је израчуната вредност  $Y < 0$ , вероватноћа се представља шрафираном површином на слици 20.



Слика 20: Негативна вредност  $Y$  и вероватноћа

Тражена вероватноћа рачуна се помоћу Лапласове функције облика: за коју постоје израчунате и дате вредности у табlici.

На основу слика вероватноћа се рачуна за случајеве:

$$\Phi(y) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_0^y e^{-\frac{y^2}{2}} dy$$

за коју постоје израчунате и дате вредности у табlici. На основу слика вероватноћа се рачуна за случајеве: ако је  $Y > 0$ , за  $P = 0,5 + \Phi(Y)$ .

Успешна примена ДЕЛФИ методе у пракси најбоље се обезбеђује демонстрацијом на практичном примеру.

#### 6.3.1.4. Пример примене ДЕЛФИ методе уз коришћење рачунара

Задатак:

У склопу покушаја за очување и унапређење животне средине разматрана је могућност смањења емисије штетних гасова на подручју Х. За временско предвиђање изводљивости пројекта смањења целокупне емисије за 40% коришћена је Делфи метода. Предвиђање је спроведено 2013. године, а односило се на два питања:

Питање 1: Када се може очекивати набавка нових зелених технологија?

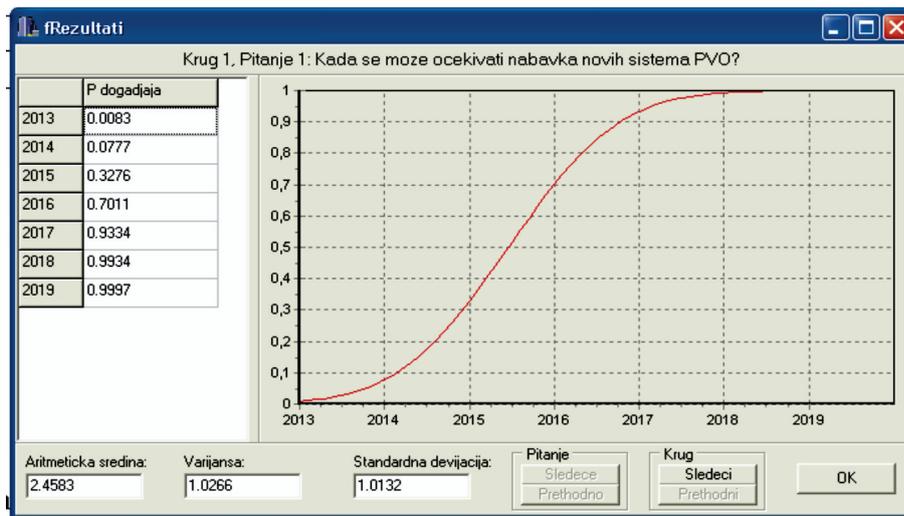
Питање 2: Када се на основу набавке нових технологија за производњу може очекивати смањење емисије штетних гасова од 40%?.

У трећем кругу, одговори стручњака на прво питање имали су следећи изглед:

Питање 1: Када се може очекивати набавка нових зелених технологија?							
Стручњак	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1			m				
2	o		m	p			
3		o		m		p	
4					m		
5		m					
6	o			m			p
7			o	m	p		
8	o		m	p			

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Str. 3		o		m		p	
Str. 4					m		
Str. 5		m					
Str. 6	o			m			p
Str. 7			o	m	p		
Str. 8	o		m	p			

Унос одговора у програм



Приказ резултата у програму

Од стручњака се, такође, тражило да одреде када се на основу набавке нових зелених технологија може очекивати смањење емисија штетних гасова за 40%. Одговори стручњака на то питање, у трећем кругу имали су следећи изглед:

Стручњаци 1 и 4 су одговорили да ће се догађај остварити 2019. године, стручњак 2 је проценио да ће се догађај остварити за 4 године, стручњак 3 за 5 година, стручњаци 5 и 6 су сматрали да ће се догађај остварити у текућој години, а стручњаци 7 и 8 су предвидели да ће се догађај остварити 2014. године.

На основу резултата предвиђања требало је да се прецизно одговори на питања:

а) Када се, на основу одговора стручњака у трећем кругу, може очекивати остварење посматраних догађаја и дати вербални опис резултата.

б) Да ли је сагласност стручњака већа у одговорима на прво или на друго питање?

ц) Аналитички одредити када се, на основу одговора стручњака у трећем кругу, може очекивати набавка нових технологија са вероватноћом од 85%?

д) Аналитички и графички одредити до које године ће се остварити набавка нових технологија са вероватноћом од 30%.

**Решење****а)**

Питање 1: Када се може очекивати набавка нових технологија?							
За колико година	0	1	2	3	4	5	6
Стручњак	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1			m				
2	o		m	p			
3		o		m		p	
4					m		
5		m					
6	o			m			p
7			o	m	p		
8	o		m	p			

$$t_i = \frac{r_i * o_i + r_2 * m_i + r_3 * p_i}{r_1 + r_2 + r_3} = \frac{1 * o_i + 4 * m_i + 1 * p_i}{6}$$

$r_1 = 1, r_2 = 4, r_3 = 1$  по PERT методи

$$t_1 = 2$$

$$t_2 = \frac{1 * 0 + 4 * 2 + 1 * 3}{6} = 1,83$$

$$t_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k t_i f_i$$

$$t_3 = 3$$

$$t_4 = 4$$

$$t_5 = 1$$

$$t_6 = 3$$

$$t_7 = 3$$

$$t_8 = 1,83$$

$$t_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_i = \frac{1}{8} \cdot (2 + 1,83 + 3 + 4 + 1 + 3 + 3 + 1,83) = 2,46$$

Питање 2: Када се на основу увођења нових технологија у производњу може очекивати пад емисија штетних гасова од 40%?							
За колико год.	0	1	2	3	4	5	6
Стручњак	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1							x
2					x		
3						x	
4							x
5	x						
6	x						
7		x					
8		x					

$t_i$	$f_i$	$t_i * f_i$	$t_i^2$	$t_i^2 * f_i$
0	2	0	0	0
1	2	2	1	2
2	0	0	4	0
3	0	0	9	0
4	1	4	16	16
5	1	5	25	25
6	2	12	36	72
Збир	8 стручњака	23	91	115

Набавка нових зелених технологија, по мишљењу стручњака, може се очекивати крајем прве половине 2015. године. (2013+2,46=2015,46)

$$t_n = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k t_i f_i = \frac{1}{8} \cdot 23 = 2,875$$

Пад укупних емисија штетних гасова за 40%, као последица набавке нових зелених технологија, по мишљењу стручњака може се очекивати крајем 2015. године (2013 + 2,875).

**б) Питање 1:**

$$\delta_i^2 = \frac{(p_i - o_i)^2}{r_4} \quad r_4 = 36 \text{ по PERT методи}$$

$$\delta_1 = 0$$

$$\delta_2 = \frac{(3-0)^2}{36} = 0,25$$

$$\delta_3 = 0,4$$

$$\delta_4 = 0$$

$$\delta_5 = 0$$

$$\delta_6 = 1$$

$$\delta_7 = 0,11$$

$$\delta_8 = 0,25$$

$$\delta_n^2 = \frac{1}{n} \left[ \sum_{i=1}^n \delta_i^2 + \sum_{i=1}^n (t_i - t_n)^2 \right] =$$

$$= \frac{1}{8} \cdot [(0 + 0,25 + 0,44 + 0 + 0 + 1 + 0,11 + 0,25) + (2 - 2,46)^2]$$

$$+ (1,83 - 2,46)^2 + (3 - 2,46)^2 + (4 - 2,46)^2 + (1 - 2,46)^2 +$$

$$\begin{aligned}
& + (3 - 2,46)^2 + (3 - 2,46)^2 + (1 - 2,46)^2 \Big] = \frac{1}{8} \cdot (2,05 + 0,2116 + 0,3969 \\
& + 0,2916 + 2,3716 + 2,1316 + 0,2916 + 0,3969) = 1,05 \\
& \delta_n = \sqrt{\delta_n^2} \quad \delta_{n1} = 1,027
\end{aligned}$$

**Питање 2:**

$$\delta_n^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k f_i t_i^2 - t_n^2 = \frac{1}{8} \cdot 115 - 2,875^2 = 6,109 \quad \delta_{n2} = 2,47$$

Сагласност је већа у одговорима стручњака на прво него на друго питање јер је варијанса, односно стандардна девијација у одговорима на прво питање (1,027) мања него код одговора на друго (2,47).

$$(\delta_{n1} < \delta_{n2})$$

**ц) Аналитички:**

$$Y = \frac{t_i - t_n}{\delta_n}$$

$$Y > 0 \Rightarrow P = 0.5 + \Phi(Y)$$

$$Y < 0 \Rightarrow P = 1 - [0.5 + \Phi(Y)] = 0.5 - \Phi(Y)$$

**Питање 1:**

$$t_n = 2,46$$

$$\delta_n = 1,027$$

$$P = 0,85 \quad P > 0.5 \Rightarrow Y > 0 \Rightarrow P = 0.5 + \Phi(Y)$$

$$0,85 = 0,5 + \Phi(Y)$$

$$\Phi(Y) = 0,85 - 0.5$$

$$\Phi(Y) = 0,35 \xrightarrow[\text{tablica}]{\text{Laplasova}} Y = 1.04$$

$$Y = \frac{t_i - t_n}{\delta_n}$$

$$1,04 = \frac{t_i - 2,46}{1,027} \Rightarrow t_i = 1,04 \cdot 1,027 + 2,46$$

$$t_i = 3,528$$

Набавка нових зелених технологија се, са вероватноћом од 85%, на основу одговора стручњака, може очекивати у другој половини 2016. године (2013 + 3,528 = 2016,528).

**д) Аналитички:**

$$Y = \frac{t_i - t_n}{\delta_n}$$

$$Y > 0 \Rightarrow P = 0.5 + \Phi(Y)$$

$$Y < 0 \Rightarrow P = 0.5 - \Phi(Y)$$

$$t_n = 2,46$$

$$\delta_n = 1,027$$

$$P = 0,30 \quad P < 0,5 \Rightarrow Y < 0 \Rightarrow P = 0,5 - \Phi(Y)$$

$$0,30 = 0,5 - \Phi(Y)$$

$$\Phi(Y) = 0,5 - 0,3$$

$$\Phi(Y) = 0,20 \xrightarrow[\text{tablica}]{\text{Laplasova}} Y = -0,53$$

$$Y = \frac{t_i - t_n}{\delta_n}$$

$$-0,53 = \frac{t_i - 2,46}{1,027} \Rightarrow t_i = -0,53 \cdot 1,027 + 2,46$$

$$t_i = 1,916$$

Догађај ће се, са вероватноћом од 30%, остварити крајем 2014. године (2013 + 1,916 = 2014,916).

**Графички:**

Година	$t_i$		$P = 0.5 \pm \Phi(Y)$
2013.	0	-2,395	$0,5 - \Phi(-2,4) = 0,5 - 0,4920 = 0,008$
2014.	1	-1,42	$0,5 - 0,4220 = 0,078$
2015.	2	-0,45	$0,5 - 0,1735 = 0,3265$
2016.	3	0,53	$0,5 + 0,2020 = 0,7020$
2017.	4	1,499	$0,5 + 0,4330 = 0,9330$
2018.	5	2,47	$0,5 + 0,4930 = 0,9930$
2019.	6	3,45	$0,5 + 0,4995 = 0,9995$

### 6.2.2. Коришћење савремених софтвера за праћење реализације модела по времену и финансијским утрошцима

На бази Гантових идеја развијен је скуп метода који се једним именом назива Техника Мрежног Планирања (ТМП). Шездесетих година двадесетог века развијене су методе за планирање и праћење пројеката, назване метода критичног пута – СРМ (Critical Path Method) и техника за оцену и преглед (ревизију) програма – PERT (Programme Evaluation and Review Technique), а нешто касније и метода PERT /ТРОШКОВИ за управљање трошковима при реализацији пројекта. Од усвајања ових метода оне су примењиване уз подршку софтвера, али је то тражило висок степен познавања самих метода и техника програмирања. Данас су развијени комерцијални пакети за управљање пројектима који подржавају руководиоца пројекта у свим фазама животног циклуса пројекта.

#### 6.3.2.1. Microsoft Office Project

Да бисмо успешно руководили пројектом врло је важно да пројекте довршимо у року, да они остану унутар граница буџета, као и да клијенти буду задовољни резултатима.

Рад на неком пројекту се може посматрати на неколико начина, а најпогоднији је **троугао пројекта**:



Основна идеја је у томе да сваки пројекат поседује одређено временско ограничење, одређену врсту буџета и да захтева одређену количину рада како би био довршен.

Да би се ефикасно управљало пројектом потребно је ускладити ове ограничавајуће факторе.

Microsoft Project представља софтверска пакет за управљање пројектима у оквиру Microsoft Office фамилије који нуди позната фирма

Microsoft. Овај програмски пакет је измењен, пре свега, за планирање, праћење и контролу реализације мањих и средњих пројеката. и представља један од најлакших и највише коришћених програмских пакета за управљање пројектима.

MS Projectom се постиже следеће:

- Праћење свих информација које се сакупе о послу, трајању и ресурсима;
- Визуализација и презентирање плана пројекта у стандардним, добро дефинисаним форматима;
- Ефикасно распоређивање задатака и ресурса;
- Размена информација о пројекту;
- Комуникација са ресурсима и другим носиоцима одговорности уз задржавање потпуне контроле;

Велика предност, коју Microsoft Project има у односу на друге апликације, јесте у томе што он укључује и софтверску машину за планирање - рачунарски мозак који може да обради захтеве као што су ланчани ефекти када један задатак из низа од 100 задатака, промени свој почетни датум.

MS Project садржи на десетине приказа који се користе да би се уносиле, уређивале, анализирале и приказивале информације о пројектима. У општем случају прикази су фокусирани или на детаљне податке о задацима или на детаљне податке о ресурсима.

Неки од најзначајнијих и најчешће коришћених приказа су:

- Gantt Chart
- Resource Sheet
- Task Sheet
- Resource Usage
- Task Usage
- Network Diagram

**Gantt Chart.** Уобичајен начин за приказивање плана пројекта, посебно када се план презентира другим особама. Користан је за унос и фино подешавање детаљних података о задатку, као и за анализу пројекта.

### **Прикази лиете**

- **Resource Sheet** – приказује детаљне податке о ресурсима у формату табеле, са једним ресурсом по реду.
- **Task Sheet** – приказује листу детаљних података о задатку.

### **Прикази коришћења**

- **Resource Usage** – приказује све задатке који су додељени појединачном ресурсу. Такође показује додељену количину рада по ресурсу на временској скали.
- **Task Usage** – групише ресурсе према задацима којима су додељени.

**Network Diagram.** Овај приказ се фокусира на релацији између задатака. Свако поље или чвор, приказује детаљне податке о задатку, а линије између поља указују на релације између задатака.

У Прилогу бр. 1 дат је кратак пример коришћења пакета Microsoft office Projecta.

### **6.3.3. Могућност коришћења методе теорије игара и преговарања у разрешавању криза**

Пре обраде примене теорије игара у преговарању дат је кратак опис општих појмова као и основне методе преговарања.

#### **6.3.3.1. Општи појмови и опис метода преговарања**

Исходи криза и конфликта могу бити веома различити, јер сукоб није једнократан чин, већ процес који има временску димензију и у крајњој инстанци открива реалне односе снага учесника. Кризе и конфликти не морају да резултирају увек поразом или победом, већ могу да се заврше и компромисом. Могући исходи криза и конфликта су: једна страна уништава другу, сукоб се завршава доминацијом једне стране, успоставља се равнотежа између сукобљених страна, оне се прво раздвајају, затим се стране у сукобу трансформишу и на крају конфликт бива превазиђен.

У пракси постоји неколико појмова везаних за метод који доводи до окончања сукоба или његовог свођења на такав ниво интензитета

да не представља потенцијалну опасност за нормалан живот у датом систему и његовој околини. Ти појмови су: разрешавање, решавање, регулисање и окончање.

Разрешавање је процес у коме долази до слободног споразумевања и постизања решења између сукобљених страна, што подразумева редефинисање њихових међусобних односа и перманентно присуство друштвених група у свим фазама сукоба.

Решавање или решење сукоба је процес који се остварује уз посредовање арбитра (суд, трећа страна), чије је решење обавезујуће за све субјекте у сукобу.

Регулисање сукоба је процес за који су неопходна три услова: легалитет опозиције, организованост интересних група и поштовање процедуре, чиме се смањују изгледи за акумулацију антагонизама и напетости који воде у дезинтеграцију и урушавање датог система.

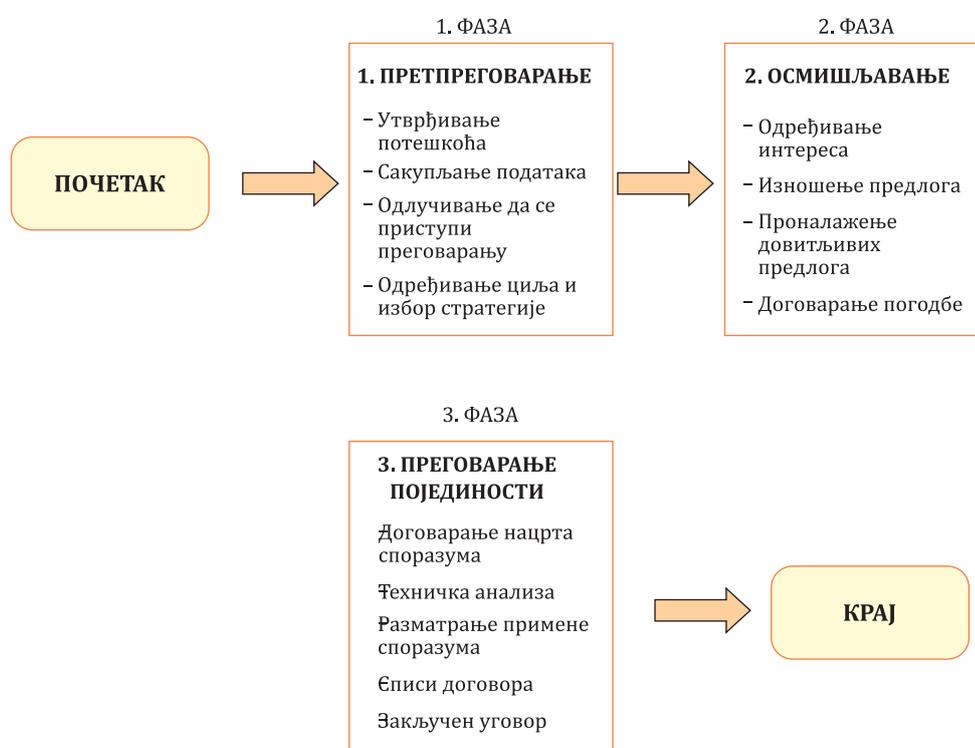
Постоји више метода за разрешавање сукоба, а менаџери данас најчешће наводе следеће три: метода преговарања, метода надређеног циља и метода посредовања. У овом раду обрађујемо методу преговарања. Метода преговарања је најраспрострањенија за разрешавање сукоба и у њој се најчешће користе следеће тактике: дискусија лицем у лице, убеђивање, обмањивање, претња, обећање и уступци.

Према постоје следеће тактике у оквиру метода преговарања: решавање проблема, надметање, попуштање и неактивност. Врло је битно које тактике одабира противник и у том смислу га треба на време усмерити – приморати да буде кооперативан.

- Тактика дискусије “лицем у лице” омогућава да се успостави узajамно поверење као основа за преговарање.
- Тактика “убеђивања” подразумева коришћење различитих средстава и начина за придобијање партнера и освајање повољније позиције.
- Тактика “обмањивања” је начин решавања сукоба путем изношења лажних података и аргумената. Успех ове стратегије, тј. да ли је обмањивање успело, зависи од тога колико се преговарачи међусобно познају.

- Тактика “претње” је заснована на застрашивању од стране која има позицију моћи, чиме се супротстављеној страни указује на непожељне последице уколико не прихвати решење. Ова тактика има у основи приступ “добитак-губитак” и фаворизује јачу страну.
- Тактика “обећања” је, такође, везана за позицију моћи. Смисао је у томе да страна која обећава има ауторитет који уверава супротстављену страну да ће обећања бити испуњена.
- Тактика “уступака” се сматра најважнијом тактиком у стратегији преговарања. Смисао је у чињењу уступака, при чему се тактизира обимом и динамиком. Овом тактиком ствара се атмосфера добре воље и спремности да се проблем реши. Рачуна се са вероватноћом да ће попуштањем једне попустити и друга страна. Примењује се приступ “добитак-губитак” тако да обе стране имају утисак да су њихови интереси задовољени.

На сл. 21 дате су активности за реализацију стратегије преговарања по фазама, а то су: претпреговарање, дефинисање и проналажење решења и преговарање о детаљима.



Сл. 21 Фазе преговарања

У првој фази – претпреговарању учесници одређују да ли уопште желе да преговарају и ако желе о чему ће да разговарају и како, када и где ће то урадити.

Осмишљавање је друга фаза преговарања у којој стране желе да дођу до споразума у вези основних појмова на којима ће да изграде коначно решење.

Обрада појединости је последња фаза преговарања и посвећена је њиховој разради и примени договорених решења.

Целокупни процес је важан, ипак посебно издвајамо одређивање циља и избор стратегије преговарања при чему се користе методе операционих истраживања, од којих је у даљем тексту обрађена теорија игара.

#### **6.3.3.2. Могућности примене теорије игара у преговарању**

Због огромних могућности примене теорије игара у преговарању развијена је посебна област „игре преговарања“, које су постале популарне у економији и друштвеним наукама. Да би схватили о каквој игри је реч пођимо од игре у којој учествују два играча, играч 1 и играч 2. Они треба да постигну договор око поделе нпр. одређене суме. Важно је имати у виду да до овог договора треба да дође добровољно, тј. да се оба играча сагласе око тога колико ће припасти једном, а колико другом. Уколико нису успели да се договоре, тада не добијају ништа и налазе се, по терминологији теорије игара, у status quo позицији [60, 128, 136].

Елементи који битно утичу на процес преговарања су: ризик, спољне и унутрашње опције.

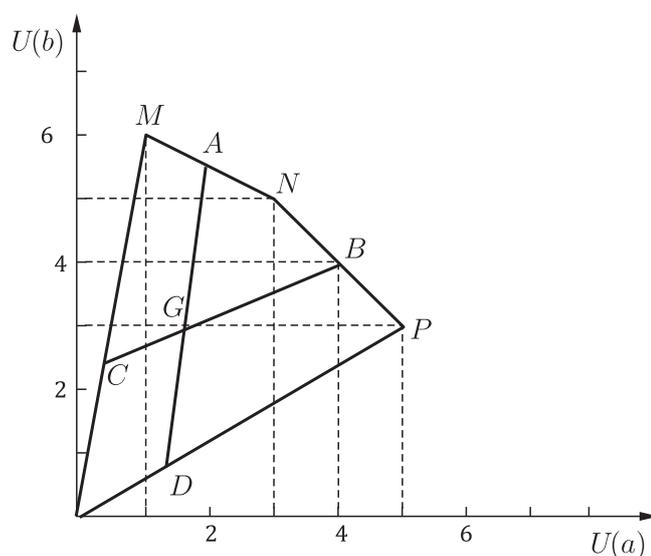
Ризик је могућност – мера остварења нежељене опције, и иде на штету оног ко има мању склоност према њему. Спољне опције (outside options) су могућност укључења трећег играча и подижу преговарачку моћ стране за коју је атрактивна, само под условом да је кредибилна. Унутрашње опције (inside options) су могућност остварења већег добитка како процес преговора одмиче.

Поред утврђивања вероватноће да у преговарачком процесу једна од страна попусти, пракса је наметнула проблем налажења решења, која

не морају увек бити “zero sum”, често при различитим комбинованим (“mixed”) стратегијама, када обе стране теже приближивању својих ставова. Један од начина налажења компромисних решења за игре са два или више субјеката је помоћу пресека који настају као исходи комбинованих стратегија. На примеру две државе, можемо при следећим исплатама (код асиметричне “**Chicken**” игре) пронаћи конвергентни пресек који настаје комбиновањем ових стратегија:

	$B_1$	$B_2$
$A_1$	(3,5)	(1,6)
$A_2$	(5,3)	(0,0)

Уколико ови исходи у координатном систему са нивоима исплата  $A$  и  $B$  представљају екстремне тачке у преговорима, остали могући резултати преговора биће део скупа тачака који сачињава четвороугао чија темена су овакве наведене екстремне тачке  $(1,6) \rightarrow M$ ,  $(3,5) \rightarrow N$ ,  $(5,3) \rightarrow P$ ,  $(0,0) \rightarrow O$ :



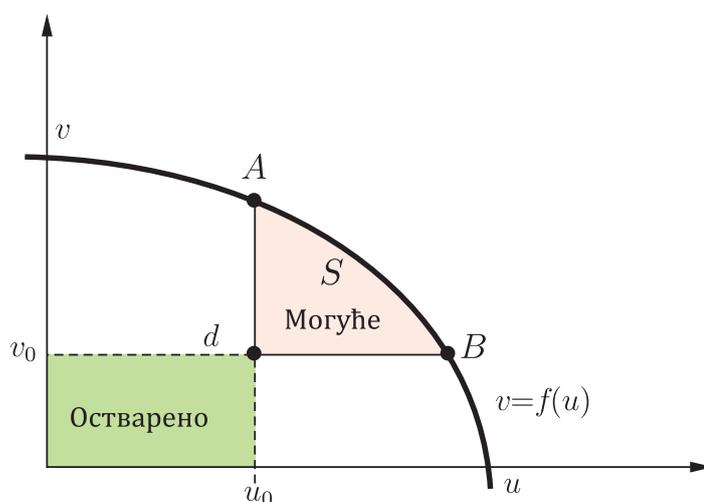
Сл. 22 Четвороугао са екстремним тачкама

Уколико долази до узајамног усклађивања ставова, са комбинованим стратегијама  $A_1A_2$  и  $B_1B_2$ , сагласно односу комбинација добиће се нове тачке, које се удаљавају од првобитних тачака преговора, које формирајући парове  $BC$  и  $AD$ , одређују пресеком њихових правих тежишну тачку, којој конвергирају преговори.

За проналажење оптималне тачке одговора примењује се Нешове теорема, чија је графичка интерпретација дата на сл. 23.

Представимо да у моделу преговарања учествују два лица и нека  $u$  представља корисност првог, а  $v$  корисност другог играча, и оне испуњавају услове које задовољава функција очекиване корисности. До размене може да дође само када обе стране на то добровољно пристану. Уколико не дође до размене, оба учесника остају у *status quo* позицији – означена као тачка  $d$  (*disagreement point*) са координатама  $(u_0, v_0)$ . Само уколико дође до остваривања споразума, доћи ће до реализације расподеле „вишка“. Уколико споразум не буде постигнут, сваки играч остварује онолико колико би остварио самостално. Дакле, сваки проблем преговарања је, по Нешу, описан тачком *status quo* –  $d=(u_0, v_0)$ , која може, али не мора да се налази у координатном почетку, и скупом могућих решења преговарања  $S$ . Овај скуп представља „кооперативни вишак“, односно добитак који играчи могу да деле само уколико се буду понашали кооперативно. Преговарачка ситуација за коју је неопходно пронаћи решење приказана је на слици 23.

Скуп унутар којег је неопходно тражити решење је површина коју затварају тачке  $dAB$ . Играч 1 чија је корисност  $u$  желео би да решење буде померено што је могуће више удесно (по могућности у тачку  $B$ ), док би играч 2 чија је корисност  $v$  желео да решење буде што је могуће више померено нагоре (по могућности у тачку  $A$ ).



Сл. 23. Преговарачка ситуација [128, стр. 188, дорађена]

Битно је приметити следеће: када се крећемо од тачке  $A$  ка тачки  $B$  (дуж линије која их спаја) или обратно, пораст добитка једног играча подразумева смањење другог. Прецизније, ова крива означава максималну корисност коју може да оствари један играч за дату корисност другог играча (utility possibility frontier). Због тога је и забележено да је добитак једног преговарача у функцији добитка другог преговарача.

Оваква преговарачка ситуација може да има различите резултате, међутим неопходно је пронаћи јединствено решење  $(u^*, v^*)$ , и то оно које ће бити, по Нешу „фер резултат“ за обе стране. Неш је дефинисао претпоставке под којима један овакав проблем има јединствено решење, односно поставио је услове који морају да важе за однос између тачке која представља решење и свих осталих тачака скупа  $S$ . Формалније, преговарачку ситуацију одређује тројка  $(S, u_0, v_0)$ . Потребно је пронаћи правило (функцију)  $\varphi$  која ће свакој оваквој тројци која одређује преговарачку ситуацију придружити јединствено решење преговарања  $(u^*, v^*)$ , то јест:

$$\varphi(S, u_0, v_0) = (u^*, v^*)$$

или још прецизније Нешово преговарачко решење и представља решење следећег проблема максимизације:

$$\text{Max } (u - u_0)(v - v_0)$$

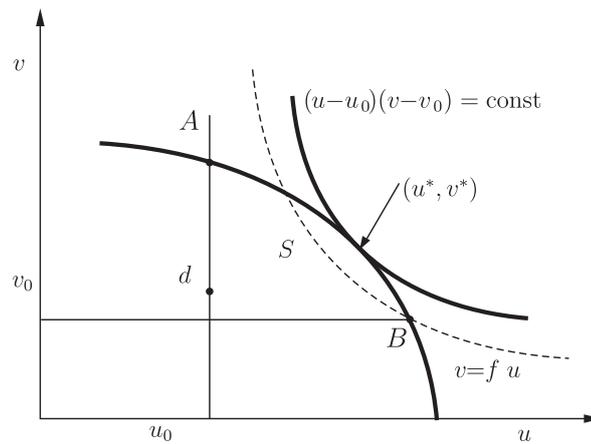
уз ограничење  $v = f(u)$ ; као и  $u \geq u_0$  и  $v \geq v_0$ . Поставља се питање због чега да се тражи максимум баш производа  $(u - u_0)(v - v_0)$ ? Управо овај израз задовољава захтеве које је Неш поставио.

Геометријска интерпретација – графичка илустрација Нешовог решења дата је на слици 24.

Геометријски посматрано решење је тамо где правоугаона хипербола, која лежи у првом квадранту, додирује границу скупа могућих решења.

Постоје игре преговарања када се одређена решења могу наћи и изван ове површине, као што је случај игре „Затвореникова дилема“.

Нешово решење задовољава четири аксиоме: 1. ефикасност решења у Паретовом смислу; 2. симетричност; 3. непроменљивост у односу на линеарну трансформацију функције корисности и 4. независност од ирелевантних алтернатива.



Сл. 24. Геометријска интерпретација Нешовог решења преговарања [128, стр. 192]

#### 6.3.4 Приказивање резултата у простору помоћу Географских информационих система

Географски информациони системи (ГИС) представљају имплементацију рачунарског хардвера, софтвера и података за прикупљање, чување, сређивање, манипулисање, анализу и приказивање свих облика геореференцираних података<sup>116</sup>. Они омогућавају да се ти подаци виде, разумеју, испитају, интерпретирају и визуелизују на много начина који показују односе, распоред и трендове у форми карата (мапа), глобуса, извештаја и графикона [60, 133, 152].

Раније приказане методе операционих истраживања могу се комбиновати са ГИС у области добијања улазних података, процени ресурса (времена и трошкова), избору и приказивању оптималне варијанте, па су због тога и одабрани да буду приказани.

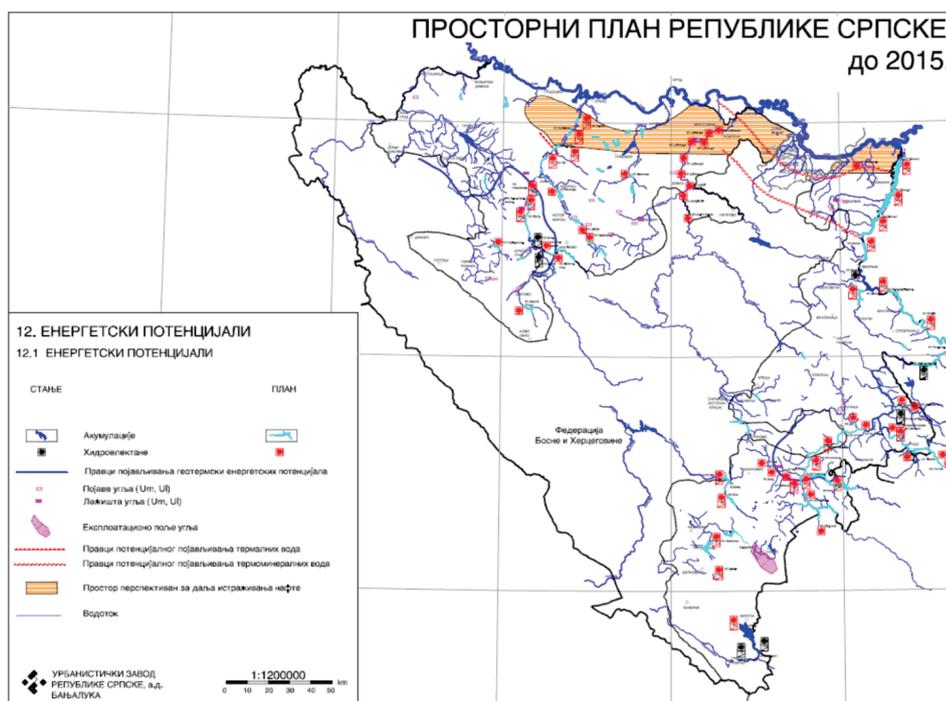
У решавању кризних ситуација ГИС омогућава да се врло брзо дође до важних података на разумљив начин и тако директно доприноси ефикаснијем одлучивању.

На Сл. 25. и 26. приказани су хидролошки капацитети и постојећи и планирани хидроенергетски објекти Републике Српске, који у периоду поплава или случају већих хаварија могу проузроковати кризне ситуације са великим последицама, међу којима су и унутрашње политичке, а врло лако могу прећи и у међудржавне спорове између БиХ, Србије, Црне Горе и Хрватске.

<sup>116</sup>Link <http://www.gis.com>



Сл. 25. Хидролошка мрежа Републике Српске <sup>117</sup>



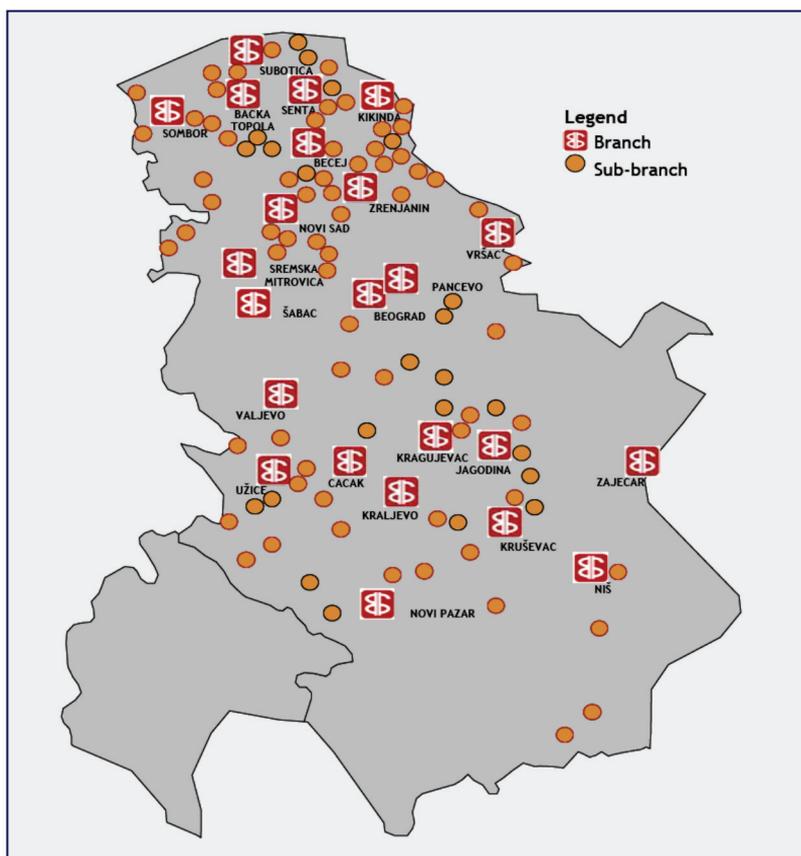
Сл.26 Постојећи и планирани хидроенергетски објекти у Републици Српској<sup>118</sup>

<sup>117</sup>Urbanistički zavod Republike Srpske – *Prostorni plan Republike Srpske do 2015. godine*, Banja Luka jun 2007. god.

<sup>118</sup>Urbanistički zavod Reublike Srpske – *Prostorni plan Republike Srpske do 2015. godine*, Banja Luka jun 2007. god.

Технологија ГИС може бити интегрисана у информациони систем којим располаже тим који решава кризну ситуацију. ГИС пружа могућност презентације урађеног, као и представљање ситуације у простору на врло ефектан начин. Поред тога могуће је представити и ситуацију која се предвиђа, као и њене последице на јасан начин.

За праћење пословања у корпорацијама које су размештене на више локација пружа се могућност вишеструке примене ГИС, како у нормалним тако и кризним ситуацијама. На Сл. 27 дат је распоред пословница Војвођанске банке на простору Србије, у оквиру кога се могу уградити потребни подаци и пратити резултати пословања у временском периоду (дан, седмица, месец и сл.), а у случају кризне ситуације информације које су битне за пословање система у тим условима.



Сл.27 Распоред пословница Војвођанске банке у Србији

Због природе решавања кризних ситуација често су формиран тимови принуђени да раде ван радних просторија, на простору где се

криза десила. Развијени су ГИС портабилног типа, чије основне садржаје и могућности наводимо.

Портабилни ГИС обухвата три компоненте:

- хардвер који треба да омогући несметано функционисање ГИС у свим кризним условима (састоји се из три дела: серверске станице, преносне радне станице – осиромашени сервер и лако преносиве радне станице),
- софтвер и
- базу просторних података.

Серверске станице (стационарна компонента, ГИС1) су хардверско решење за приступ ГИС-у у стационарним објектима.

Њихова основна компонента је троделни екран сл.28. који кориснику омогућава истовремени приказ различитих атрибута ГИС објектата (текстуалних, просторних, мултимедијалних итд.)



Сл. 28. IAI TWISTER – Основа за израду идејног решења за ГИС1

Преносне радне станице (осиромашени сервери, ГИС2) су робусни рачунари намењени раду у пољским условима са могућношћу инсталације у стабилним објектима и погодним возилима (сл. 29а.). Намењени су средњим нивоима руковођења на терену.



Сл 29. ГИС2, TASTER и ГИС3, RPDА 2790

Лако преносиве радне станице (сл.29б) – (ГИС3) служе за приступ најнижих нивоа руковођења и специјалних екипа ангажованих у отклањању последица насталих у кризним ситуацијама.

Софтверско решење је универзална корисничка софтверска платформа намењена свим нивоима руковођења која:

- омогућава рад са 2D и 3D картом,
- користи растерске и векторске подлоге карте у свим стандардним форматима,
- омогућава извршавање основних, напредних и наменских ГИС функција уз помоћ стандардног и наменског скупа ГИС алатки,
- користи просторно-временске базе података и
- представља основ за имплементацију комплексног система руковођења решавањем криза.

Универзалност оваквог ГИС софтвера огледа се у:

- задовољењу потреба свих врста корисника за просторним подацима у реалном или скоро реалном времену, и
- могућности извршавања на свим предложеним хардверским решењима.

База просторних података служи за прикупљање, обраду, ажурирање и векторизацију геопросторних топографских података. За потребе одговарајућих органа Владе постоје специјализоване научне географске установе.

---

## 7. ЗАКЉУЧАК

Живимо у времену у коме су кризе и конфликти реалност [69]. Само су у првој половини 2015. године у свету су забележена 122 оружана конфликта<sup>119</sup>. Готово да нема ширег географског простора без кризе, природне катастрофе или оружаног конфликта. Фреквенција њиховог испољавања условљава актуелност ове тематике у свим сферама живота. Сходно овоме, за очекивати је, да ова тематика буде и у научној литератури адекватно заступљена.

Анализа доступне литературе о кризном менаџменту показала је актуелност ове области како својим обимом, тако и мултидисциплинарним приступом. Најзаступљенија је тематика у сфери друштвене безбедности која теоријски најпотпуније обрађује типологију криза, принципе, фазе и организациони аспект кризног менаџмента, комуникацију и међународну и домаћу законску регулативу. Један од битних разлога зашто се кризни менаџмент углавном фокусира на сферу друштвене безбедности је свакако што се тај тип криза може лако идентификовати, као и што постоји готово неподељеност мишљења о томе да је треба одмах решавати.

Од свих аспеката кризног менаџмента најмање је обрађена политичка димензија. У општој литератури са овом тематиком она је углавном само назначена. У области конфликтологије друштвене кризе су детаљније обрађене како са аспекта врста тако и њиховог утицаја. Врло ретко се у литератури посебно фокусира на политичку димензију управљања кризама.

Научни приступ овој проблематици у првом реду нас суочава са потребом да се посматрани феномен дефинише и категоријално одреди, како би то чинило полазну тачку у даљим разматрањима. Тако је извршена анализа постојећих дефиниција политике и политичког система

---

<sup>119</sup>Link <http://wikipedia.com>

и прихваћене најкомплетније, за политику дефиниција професора Драгана Симеуновића (стр. 24), а за политички систем дефиниција професора Радослава Ратковића (стр. 26).

Дефинисана је **политичка криза као стање друштвеног система – организације настало неадекватним одговором на промене у систему или окружењу, услед слабог коришћења ресурса или инертности руководства, које резултира смањењем организованости система (повећањем ентропије) и нарушава његов просперитет, стабилност, а понекад и сам опстанак. Кризу почиње да разрешава само руководство, а често завршава уз помоћ са стране.**

Објашњене су фазе кризе и одлучивање као једна од најважнијих функција за политичку димензију и уопште функционисање система.

На основу постојећих дефиниција на оригиналан начин је дефинисан кризни менаџмент, где се пружа могућност за уградњу и објашњење политичке димензије.

**Кризни менаџмент је теорија и пракса (наука и вештина), овлашћена група људи и процес у условима организационог хаоса, недостатку времена и информација, стресним околностима и притиску бројних медија, где се припремају, организују и изводе активности ради ефективног спречавања и решавања кризе уз минималне последице и што бржи повратак система у нормално стање.**

У ери интензивног процеса глобализације кризе добијају важно место, посебно у смислу њихог преливања на непосредно окружење, па и шире. Адекватан одговор је могуће дати ако се познаје процес глобализације, његове предност и мане, стратегије које се примењују за изазивање криза, место државе и нације у овом процесу и законска регулатива од светске до локалне, што је детаљно приказано у трећем поглављу. Описане су стратегије изазивања и управљања кризама од стране САД које су обликоване као стратегија “D<sup>3</sup>” (Detection, Decision, Destroy), а неопходно их је познавати да би се развио адекватан модел одговора малих земаља на њих.

Описани су основни елементи организационе структуре кризног менаџмента која, поред људских ресурса, техничких средстава и инфор-

мационих система, да би одговорила захтевима политичке димензије, мора да има разрађене и у пракси примењиве асиметричне стратегије малих земаља, са изграђеним системом превентивног деловања, право-временог реаговања и ефективних односа са јавношћу.

Наведени су и објашњени неки од савремених система и програма који знатно олакшавају примену одабраних стратегија одговора на кризне ситуације. Предуслов за ефикасну примену ових система је и сарадња са међународним организацијама и њиховим комуникационо-информационим мрежама, која предвиђа размену информација у кризним ситуацијама. Овако организованим и предузетим мерама комплетније се управља информисањем јавности, како би иста разумела, прихватила и политички подржала уложене напоре и средства, не доживљавајући их као оптерећење друштва, већ као фактор развоја.

Климатске промене угрожавају без изузетка целу планету, а суше, поплаве, епидемије, глад и све веће миграције становништва могу изазвати велике кризе и конфликти са огромним политичким последицама. Оно конструктивно што друштво може да захтева од науке је процена ризика, времена и интензитета настајања кризних ситуација и предвиђање њихових последица. На основу овога државни органи предузимају мере превентиве, праћења, као и мере за смањивање последица. Доследно спровођење ових мера, и поред тога што не може да спречи избијање криза и њихове последице, са извесношћу их умањује, одржава стабилност политичког система и тиме доприноси ефикаснијем управљању на општу корист.

Да би био предложен оптимални модел за разрешавање криза детаљно су анализирани и упоређивани чиниоци који утичу на пројектовање модела разрешавања кризних ситуација са тежиштем на политичком аспекту. Дати су основни теоријски аспекти методологије процене разрешавања и вероватноће прихватљивости ризика настајања наведених ситуација. Анализирани су и по репрезентативним индикаторима компарирани системи разрешавања кризних ситуација у САД, Швајцарској, Шведској и Србији, њихово функционисање, организациона структура и утицај међународних организација– ОУН и ЕУ. Полазећи од природе ризика, опасности и последица кризе које се не ограни-

чавају државним границама, њихово разрешавање захтева поред локалног, регионално па и глобално ангажовање. Из овога се јасно закључује да је сарадња са суседима у региону, као и међународним чиниоцима од непроцењивог значаја и императив времена.

Предложен је и описан оптимални модел за разрешавање криза са политичког аспекта у малим земљама који је оригинална примена асиметричне стратегије  $O^3$  – откриј, одлучи, онемогући. Модел је урађен на фундаменталним основама теорије одлучивања, законској регулативи у Србији, међународним стандардима, процедурама и протоколима, као и на досадашњем знању, пракси и искуствима у области разрешавања кризних ситуација. Модел је функционалан, флексибилан и компатибилан са сличним системима у ОУН, ЕУ и суседним земљама. У сваком моменту функционисања може да обезбеди предлог оптималне одлуке коју треба на време и без одлагања да донесе државно руководство и обезбеди услове за њено спровођење како би се избегле негативне политичке, материјалне и друге последице. Одлука органа власти, од локалног до државног нивоа – политичка одлука је од изузетне важности и ако је она квалитетно припремљена и на време донешена и упућена кадровима који су припремљени за њено извршење, је први и најважнији услов успешног разрешавања кризне ситуације.

Материјализација ових одлука захтева интердисциплинарно ангажовање органа власти, уз оптимално укључивање људских, материјалних, финансијских и других ресурса. Примена методологије “ $O^3$ ” подразумева висок степен знања из политичке димензије кризног менаџмента које треба да се стиче кроз процес образовања у школама и на факултетима, припремним курсевима пре почетка рада на дужностима у чијем делокругу рада је и разрешавање кризних ситуација, као и да се редовно увежбава, проверава и надограђује планским и индивидуалним усвајањем нових сазнања.

Доношење оптималне одлуке и праћење њене реализације једино је могуће применом метода операционих истраживања (оптимизације) и савремених информационих технологија. За предвиђање је одабрана Делфи метода; за праћење тока активности по времену и ангажовању људских, материјалних и финансијских средстава коришћена је метода

мрежног планирања примењена кроз програмски пакет Microsoft Project; у разрешавању кризних ситуација обрађена је примена теорије игара у процесу преговарања. За праћење и приказивање кризне ситуације и резултата разрешавања у простору и времену обрађена је примена Геоинформационих система.

Резултати истраживања и изведени закључци (који доказују потврду посебних хипотеза) дају нам научну основу да закључимо да је у потпуности потврђена општа хипотеза, јер су резултати истраживања из домена политичких наука и кризног менаџмента научно повезани и дефинисан оптимални метод разрешавања криза са политичког аспекта по асиметричној стратегији „О<sup>3</sup>” – откриј, одлучи, онемогући.

Научницима који се баве кризним ситуацијама и њиховим разрешавањем са политичког аспекта овај рад може послужити у даљим теоријским истраживањима, која би требало усмерити тежишно да се ова област у потпуности теоријски обради и обезбеди њена заступљеност кроз планове и програме школа и факултета који ову област изучавају. Онима који се баве праксом разрешавања кризних ситуација рад може послужити да понуђени модел провере у пракси и у складу са резултатима у даљем раду примењују и усавршавају.

## 8. ПРИЛОЗИ

---

## Пример примене Microsoft Office Projecta

### Пример

Две стране у сукобу су заробиле припаднике супортне стране. Потребно је преговорима дочи до њиховог ослобађања.

У табели 1 приказане су активности њихове временске димензије и почетак, завршетак и трајање.

У табелама 2, 3 и 4 (Gant Chart) приказан је план реализације са основним параметрима приказаним нумерички.

У табели 5 приказани су резултати гантограма.

Табела 1

Name	Id	Start Date	Finish Date	Actual Start Date	Actual Finish Date	Pct Completed	Unique Id	Parent TaskId
'Pregovori	0	23/09/2013 08:00	27/11/2013 05:00	23/09/2013 08:00	27/11/2013 05:00	100	0	-1
'Priprema i planiranje pregovora	1	23/09/2013 08:00	15/11/2013 05:00	23/09/2013 08:00	15/11/2013 05:00	100	15	0
'Prikupljanje cinjenica i analiza	2	23/09/2013 08:00	28/10/2013 05:00	23/09/2013 08:00	28/10/2013 05:00	100	8	15
'Formiranje liste zarobljenih starešina i vojnika iz neprijateljskih jedinica	3	23/09/2013 08:00	21/10/2013 05:00	23/09/2013 08:00	21/10/2013 05:00	100	20	8
'Formiranje liste nestalih starešina i vojnika sa nase strane	4	23/09/2013 08:00	21/10/2013 05:00	23/09/2013 08:00	21/10/2013 05:00	100	21	8
'Analiza i provera prikupljenih podataka	5	07/10/2013 08:00	28/10/2013 05:00	07/10/2013 08:00	28/10/2013 05:00	100	22	8

8. ПРИЛОЗИ

'Predvidjanje	6	15/10/2013 08:00	04/11/2013 05:00	15/10/2013 08:00	04/11/2013 05:00	100	9	15
'Odlucivanje	7	18/10/2013 08:00	08/11/2013 05:00	18/10/2013 08:00	08/11/2013 05:00	100	10	15
'Izrada plana	8	23/10/2013 08:00	15/11/2013 05:00	23/10/2013 08:00	15/11/2013 05:00	100	11	15
'Organizovanje pregovora	9	31/10/2013 08:00	22/11/2013 05:00	31/10/2013 08:00	22/11/2013 05:00	100	12	0
'Dodela zadataka	10	31/10/2013 08:00	22/11/2013 05:00	31/10/2013 08:00	22/11/2013 05:00	100	14	12
'Izvodjenje pregovora	11	06/11/2013 08:00	27/11/2013 05:00	06/11/2013 08:00	27/11/2013 05:00	100	16	0
' Izvodjenje pregovora	12	06/11/2013 08:00	27/11/2013 05:00	06/11/2013 08:00	27/11/2013 05:00	100	17	16

Табела 2

Name	Id	Unique Id	Parent Task Id	Start Date	Finish Date	Actual Start Date	Actual Finish Date	% Complete	Resources	Predecessor
Pregovori	0	0	-1	23/9/2013	27/11/2013	23/9/2013	27/11/2013	100		
Priprema i planiranje pregovora	1	15	0	23/9/2013	15/11/2013	23/9/2013	15/11/2013	100		
Prikupljanje cinjenica i analiza	2	8	15	23/9/2013	28/10/2013	23/9/2013	28/10/2013	100		
Formiranje liste zarobljenih stare	3	20	8	23/9/2013	21/10/2013	23/9/2013	21/10/2013	100		
Formiranje liste nestalih stariesina	4	21	8	23/9/2013	21/10/2013	23/9/2013	21/10/2013	100		
Analiza i provera prikupljenih por	5	22	8	7/10/2013	28/10/2013	7/10/2013	28/10/2013	100	3, 4	
Predvidjanje	6	9	15	15/10/2013	4/11/2013	15/10/2013	4/11/2013	100		2
Odlucivanje	7	10	15	18/10/2013	8/11/2013	18/10/2013	8/11/2013	100		6
Izrada plana	8	11	15	23/10/2013	15/11/2013	23/10/2013	15/11/2013	100		7
Organizovanje pregovora	9	12	0	31/10/2013	22/11/2013	31/10/2013	22/11/2013	100		1
Dodela zadataka	10	14	12	31/10/2013	22/11/2013	31/10/2013	22/11/2013	100		
Izvodjenje pregovora	11	16	0	6/11/2013	27/11/2013	6/11/2013	27/11/2013	100		9
Izvodjenje pregovora	12	17	16	6/11/2013	27/11/2013	6/11/2013	27/11/2013	100		

Табела 3

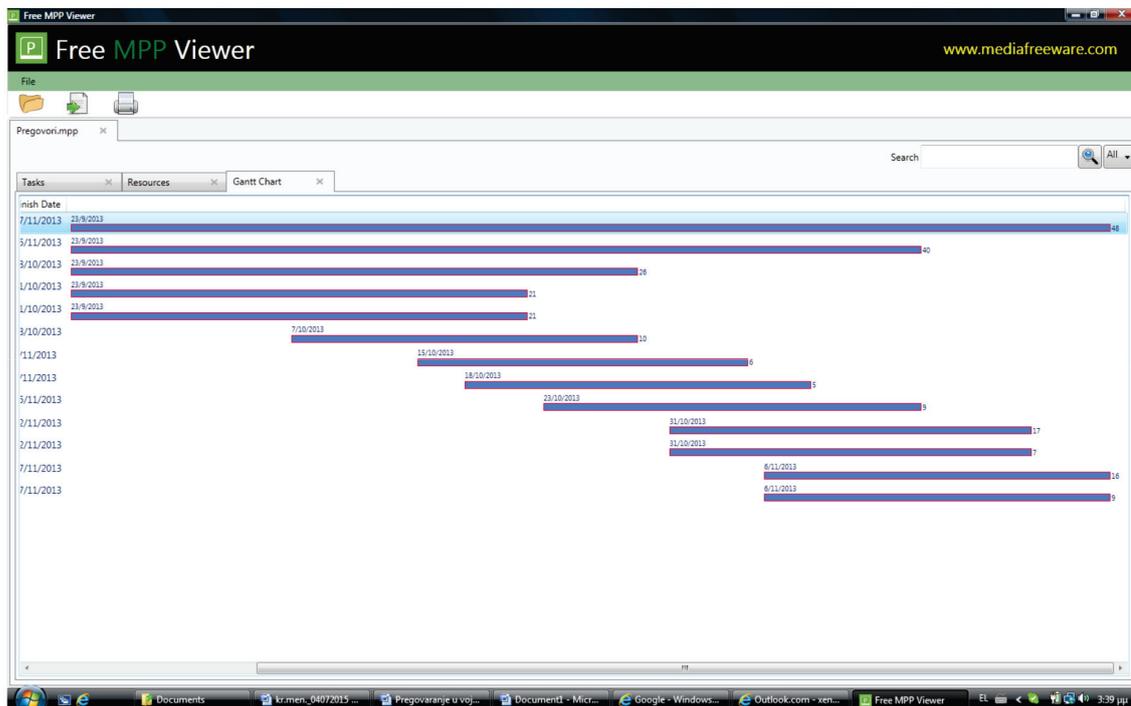
Name	Id	Unique Id	Initials	Group
	0	0		
osoba 1	1	1	o	
osoba 2	2	2	o	
aaa	3	3	a	
bbb	4	4	b	
Marko Petrovic	5	5	M	
Ilija Jovanovic	6	6	I	
osoba 3	7	7	o	
osoba 0	8	8	o	
Jovica Misic	9	9	J	
Ilija Petrovic	10	10	I	
Zoran Markovic	11	11	Z	
Andrija Zlatic	12	12	A	
Stojan Peric	13	13	S	

Табела 4

The screenshot shows the 'Free MPP Viewer' application window. The main content area displays a table with the following data:

Name	Id	Unique Id	Initials	Group	Parent Task Id	Start Date	Finish Date
	0	0					
osoba 1	1	1	o				
osoba 2	2	2	o				
aaa	3	3	a				
bbb	4	4	b				
Marko Petrovic	5	5	M				
Ilija Jovanovic	6	6	I				
osoba 3	7	7	o				
osoba 0	8	8	o				
Jovica Misic	9	9	J				
Ilija Petrovic	10	10	I				
Zoran Markovic	11	11	Z				
Andrija Zlatic	12	12	A				
Stojan Peric	13	13	S				

Табела 5



---

## 9. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Abadinsky, H., (1994), *Organized Crime (4th ed.)*, Chicago
- [2] Adižes, I., (2004), *Upravljanje životnim ciklusom preduzeća*, Adižes, Novi Sad
- [3] Adižes, I., (2001), *Dijagnoza stilova upravljanja: dijagnoza i tretman problema upravljanja [kako rešiti krizu lošeg upravljanja]*, Grmeč – Privredni pregled, Beograd
- [4] Adižes, I., (2000), *Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, Grmeč – Privredni pregled, Beograd
- [5] Adižes, I., (1994), *Životni ciklusi preduzeća: kako i zašto preduzeća rastu i umiru I kako ih lečiti*, Prometej, Novi Sad
- [6] Anand Menon, „From crisis to Catharsis: ESDP After Iraq, *International Affairs*, vol. 80, n0 4, 2004.
- [7] Ansoff, I., McDonnell, E., (1990), *Implanting Strategic Management*, 2nd Ed., Prentice Hall, New York
- [8] Аристотел, Политика, Београд, 1975.
- [9] Austin, E., Pikleton, B., (2000), *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- [10] Аврамовић, З. 2005. Глобалистичке противречности и образовање за демократију, Зборник Института за педагошка истраживања, Година XXXVII, Број 2 (5-20)
- [11] Babović, B., (1989), *Interpol protiv terorizma*, Naučna knjiga, Beograd
- [12] Bass, B. M., Avolio, B. J., (1997), *Full Range Leadership Development; Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- [13] Beckhard R., (1969), *Organizational Development: Strategies and Models*, Reading, MA: Addison-Wesley, Reading, MA
- [14] Benlley, (1998), *Bentley takes a team approach to Business Process Reengineering*, <http://ecampus.bentley.edu/bl/bl81998/bl5.htm>
- [15] Bierman, H., Hausman, J. and W.H., (1970), *The Credit Granting Decisions*, Management Science
- [16] Bogdanović, D., (1999), *Knjiga o Kosovu*, VIZ, Beograd
- [17] Bonoma, T., Zaltman, G., (1981), *Psychology for management*, Kent Publishing Company, A Division of Wadsworth, Inc., USA
- [18] Bose, S., State Crises and Nationalities Conflict in Sri Lanka and Yugoslavia, *Comparative Political Studies*, 28/1, 1995.
- [19] Bouman, K., (2003), *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad
- [20] Bowditch, J., L, Buono, A., F., (1990), *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, USA
- [21] Brigham, E., (1992), *Fundamentals of Finacial Management*, The Dryden Press, WA
- [22] Cambridge University Press, (2003), *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, Hardback

- [23] Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., (1995), *Downsizing and Redesigning Organizations*, u: Huber, G., P., Glick, W., H., *Organizational change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press
- [24] Certo, S., C., Peter, J., P., (1991), *Strategic management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill Inc.
- [25] Conley, D., (2008), *You may ask yourself: An introduction to thinking like a sociologist*, W.W. Norton and Company, New York
- [26] Connor, P., E., Lake, L., K., (1994), *Personnel Management*, DP Publications, Ltd., London
- [27] Cooke, S., Slack, N., (1984). *Modern Management Decisions*, Prentice-Hall International, London, navedeno prema: Milisavljević, M., (1999), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola "Megatrend", Beograd
- [28] Čizmić. S., (1995). *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet, Beograd
- [29] Чупић, М., Сукновић, М. 2008. Београд, ФОН.
- [30] Čomski, N., (1995), *Šta to u stvari hoće Amerika*, Institut za političke studije, Beograd
- [31] Daft, R., L., (2004), *Organization theory and design*, Sixth edition, International Thomson Publishing Company, Cincinnati
- [32] Документа Пентагона, тајно пробијена и 1998. објављена у штампи (New York Times)
- [33] Dulanović, Ž., Jaško, O., (2002), *Organizaciona struktura – metode i modeli*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [34] Dulanović Ž., Džinović M., (2000.), *Osnovi organizacije*, FON, Beograd,
- [35] Džon Koter, (1998), *Vođenje promene*, Želnid, Beograd
- [36] Easton, D. 1957. *An approach to the analysis of political systems*. World Politics, April, Volume 9, pp. 383-400
- [37] *Ekonomaska enciklopedija*, (1984), Savremena administracija, Beograd
- [38] *Ekonomaska i poslovna enciklopedija*, (1994), Savremena administracija, Beograd
- [39] Fisher, R., Ury W., Paton B., *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin book, Business psychology, 1991.
- [40] French, W., L., Bell, C., H., Jr., (1984), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- [41] Gersick, C., J., G., (1991), *Revolutionary change theories: A Multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, Academy of Management Review, 16
- [42] Гиденс, Е. 1998. *Последице модерности*, Филип Вишњић, Београд, стр. 69 према Миладиновић, С. 2004. *Увод у социологију организације*, Факултет организационих наука, Београд.
- [43] Glaeser D. Wiliam, *Crisis management in the tourism industry*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003, pp. 11-12.
- [44] *Glossary of Terms*, International Association of Insurance Supervisors, (2002)
- [45] Grupa autora, (1993), *Leksikon menadžmenta*, FON, Beograd
- [46] Grupa autora, (1996.), *Menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [47] Gustafson, N., (2001), *Leadership and Organizational Transformation*, American Productivity & Quality Center, Houston, Texas

- [48] Hammel, G., Prahalad, C. K., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press
- [49] Hantington, S., (2004), *Sukob civilizacija i preoblikovanje svjetskog poretka*, CID, Podgorica.
- [50] Harrison, S., (2000), *Public Relations – An Introduction*, Business Press, London
- [51] Hill, C., Jones, G., (1998), *Strategic Management Theory, An Integrated Approach*, (4th edition), Houghton Mifflin Company, Boston, USA
- [52] Хобсбаум, Е., (2008), *Глобализација, демократија и тероризам*, Архипелаг, Београд
- [53] Ignacio, R., (1998), *Geopolitika haosa*, Institut za geopolitičke studije, Beograd
- [54] Ignjatović, Đ., (1998), *Organizovani kriminalitet*, Beograd
- [55] Ivaniš, Ž., Subašić, D., (2006), *Bezbednosno pregovaranje*, FCO, Beograd
- [56] Janićijević, N., (1995), *Korporativna transformacija*, Timit, Beograd
- [57] Jaško, O., (2000), *Projektovanje i menadžment organizacionih promena, doktorska disertacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [58] Jones, G., *Organizational Theory and Design*, Addison Wesley, New York, 2001, str 192.
- [59] Jovanovic, P., (1999), *Upravljanje projektom*, Grafoslog, Beograd
- [60] Jovanović P., (1999), *Strateški menadžment*, Grafoskop, Beograd,
- [61] Keković, Z., *Krizni menadžment I – Prevencija krize, hrestomatija*, Fakultet bezbednosti, 2006.
- [62] Keković, Z., *Proces integralnog upravljanja rizicima u organizacijama*, Bezbednost 3, Beograd, 2006.
- [63] Kennedy, R., Mc. Mullen, S., (1962), *Financial Statements – Form, Analysis and Interpretations*, Richard D. Irwin
- [64] Кешетовић, Ж. 2008. *Кризни менаџмент*, Факултет безбедности, ЈП „Службени гласник“, Београд
- [65] Kilibarda, Z., Mijalkovski, M., (2006), *Geopolitika i terorizam*, Naučna knjiga, Beograd
- [66] Klobučar, D., (2002), *Risk management process*, Osiguranje, Zagreb
- [67] Kotler, P., (2000), *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey
- [68] Косик, К. 1983. *Дијалектика кризе*. Београд, Младост
- [69] Kurman, B., Ribnikar, D., (2003), *Asimetrični ratovi, sukobi juče i danas, terorizam i nove pretnje*, NIC Vojska, Beograd
- [70] Krystek U. *Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisenverändert*, Zeitschrift für Organisation, 3/1989 стр. 187 према Тодоровић, Л., Односи с јавношћу у кризним ситуацијама, SVAROG бр. 5, октобар 2012.
- [71] Lequeur, W., (1999), *The New Terrorism*, Oxford, University Press, New York
- [72] Levi-Jakšić, M., (2000), *Menadžment operacija*, Poslovna škola "Megatrend", Beograd
- [73] Lukaszewski J.: *Seven Dimensions of crisis Communication Management: A. Strategic Analysis and Planning Model*, Ragan's Communication Journal, 1999. [www.e911.com/monos/A001/html](http://www.e911.com/monos/A001/html).
- [74] Марјановић, Ј. Р., (1996), *Теорија политике – основи*, Универзитет у Београду, Београд

- [75] Марковић, М., (2004), *Приоритетни национални и државни интереси српског народа*, Едиција свеске – свеска бр. 11: Национални и државни приоритети, Београдски форум за свет равноправних, Фото Футура, Београд, стр. 25-34
- [76] Markovski, S., (1991), *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Naučna knjiga, Beograd
- [77] Martić, M., "An Application of DEA for Comparative Analysis and Ranking of Regions in Serbia with Regards to Social-Economic Development", *EJOR* 129(3), 2001, 344-355.
- [78] Martić, M., Krčevinac, S., Čangalović, M., *Operaciona istraživanja 1*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2006., 291-578.
- [79] Martić, M., Savić, G., "DEA metoda–nov pristup ocenjivanju efikasnosti", *Strategijski menadžment*, 2/2001, 25-30.
- [80] Martić, M., Stanojević, M., "Softver za DEA metodu", *Strategijski menadžment*, 2/2001, 31-37.
- [81] Martić, M., Suknović, M., Čupić, M., "Data Warehousing and Data Mining – A Case Study", *Yugoslav Journal of Operations Research* 15 (1), 2005, 125-145.
- [82] Martić, M. Lečić, D., Savić, G., Petrić, J., "Comparative Analysis and Ranking Districts in Serbia Using Data Envelopment Analysis", *Proceedings of 4th Balkan Conference on Operational Research*, Thessaloniki, Greece, 1997, 733-747.
- [83] Миладиновић, С., (2004), *Увод у социологију организације*, Факултет организационих наука, Београд
- [84] Милашиновић, Р.М., Милашиновић, С.М., (2004), *Увод у теорију конфликта*, Факултет цивилне одбране Универзитета у Београду, Београд
- [85] Милашиновић, Р., *Aktuelni činoci realizacije političke sile*, *Vojno delo*, broj 1, Beograd, 1997, str. 9–24.
- [86] Милашиновић, Р., (1987), *Renesansa imperijalizma – Savremena imperijalistička strategija*, Jugosart, Zagreb
- [87] Милашиновић, Р., (1996), *Američki pohod na svet*, ZAD, Beograd
- [88] Милашиновић, Р., (1999), *Teror zapada nad svetom*, IDI, Novi Sad
- [89] Милићевић, В., Вујаклија-Бећејски, Д., (1996), *Portfolio ciljeva i organizacione promene, međunarodni simpozijum SymOrg*, *Menadžment i razvoj preduzeća*, (zbornik), Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [90] Mullins, D., Homonoff, R., (1976), *Applications of Inventory Cash Management Models*, S.C. Mayers, ed., *Modern Developments in Financial Management*, Frederick A. Praeger, Inc., New York
- [91] Мучибабић, М., (2010), *Социолошко-правни појмовник*, Филип Вишњић, Београд
- [92] Мучибабић, С., (2014), *Могући развој стратегије одбране Србије у домену асиметричних стратегија*, САНУ, Београд, стр. 435-447
- [93] Национална стратегија заштите и спасавања у ванредним ситуацијама, „Службени гласник РС“ бр. 86/2011.
- [94] *Partners Foundation for Local Development*, Cit. What is negotiation?, sponsored by UNDP Romania
- [95] Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., (2003), *Организација*, Економски факултет, Београд
- [96] Petrović, R.S., (2000), *Kompjuterski kriminal*, MUP Republike Srbije, Beograd
- [97] Pierre Melandri et Justin Vaisse, *1/4empire du Milieu*, *Les Etats-Units et le monde depuis la fin de la guerre froide*, Paris, Odile Jacob, 2001. str. 42.

- [98] Powers, T. Jones, A., Varle, B. 1999. *Media Interaction with the Public in an Emergency Situation: Four Case Studies*, Library of Congress, Washington
- [99] President's Commission on Organized Crime, (1984), *The Cash Connection Organized Crime*, Financial Institutions and Money Laundering, Washington
- [100] Радојевић, Д., (1997), *Логика и одлучивање*, Београд
- [101] Rađenović, R., (2003), *Bezbednost ličnosti i objekata*, Beograd
- [102] Ракита, Б., (2006), *Међународни бизнис и менаџмент*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд
- [103] Ralph, D., S., (1994), *Strategic Change Management and Organizational Dynamics*, Pitman Publishing
- [104] Ратковић, Р., (2009), *Политика: теорија, идеологија, стварност*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд
- [105] Rentzhog, O., (2000), *Temelji preduzeća sutrašnjice – procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad
- [106] Report on Ciberwarfare Market 2010-2020.
- [107] Ristić D., (2002.), *Osnovi menadžmenta*, Novi Sad
- [108] Rot N., (1983.), *Psihologija grupa*, Beograd,
- [109] Rowe, A. J., (1974), *Making Effective Decisions, Chemical Engineering*, 16 September
- [110] Schein, E., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisko
- [111] Scholte, J.A., (2002), *What Is Globalization? The Definitional Issue – Again*, CSGR Working Paper No. 109/02, The University of Warwick
- [112] Schroeder, W., (2001), *Money Laundering: A global threat and the international community's response*, FBI Law Enforcement Bulletin, volume 70, Washington
- [113] Senić, R., (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd
- [114] Siegel, L., (1995), *Criminology: Theories, patterns, and typologies*, St. Paul, MN:West
- [115] Симеуновић, Д., (2014), *Нација и глобализација*, са предговором Владете Јеротића, Просвета, Београд
- [116] Simeunović, D., (2002), *Teorija politike*, Nauka i društvo, Beograd
- [117] Симеуновић, Д., (2009), *Увод у политичку теорију*, Институт за политичке студије, Београд
- [118] Simeunović, D., (2000), *Novovekovne političke ideje u Srba*, Istorijski arhiv Beograda i Institut za političke studije, I deo, Beograd
- [119] Simeunović, D., (1995), *Novi svetski poredak kao novo političko pozorište*, SKC, Beograd
- [120] Simeunović, D., (1994), *Osnovi političkih nauka, Nauka i društvo*, Beograd
- [121] Simeunović, D., (1993), *Novi svetski poredak i nacionalna država*, Ferko, Beograd
- [122] Simeunović, D., (1991), *Državni udar ili revolucija*, Studioplus, Beograd
- [123] Simeunović, D., (1989), *Političko nasilje*, Radnička štampa, Beograd
- [124] Simeunović, D., (2009), *Terorizam, Crimen*, Beograd
- [125] Simić, I., (2004), *Top menadžment – karakter i organizacija*, Ekonomski fakultet, Niš
- [126] Симић, П., (2014), *Светска политика, глобализација и криза*, Радослав Ратковић – Живот и дело, међународни тематски зборник, Удружење „Наука и друштво“, Савез антифашиста Србије, Фондација „Heinrich Böll Stiftung“, Београд
- [127] Stern, Dž., (2004), *Ekstremni teroristi*, Alexandria Press, Beograd

- [128] Стојановић, Б., (2005), *Теорија игара, елементи и примена*, Службени гласник, Београд
- [129] Стојановић, Н. *Безбедност и менаџмент*, Аркана, Ниш, 2010.
- [130] Stoner, J., F., Freeman. E., R., Gilbert, D., R., (2000), *Menadžment*, Želnid, Beograd
- [131] Тодоровић, Б., Вилић, Д., (1997), *Кризе: изазивање и управљање кризама*, ГрафоМарк, Београд
- [132] Todorović, L., (2012), *Odnosi s javnošću u kriznim situacijama*, SVAROG br. 5, Banja Luka
- [133] Urbanistički zavod Republike Srpske – *Prostorni plan Republike Srpske do 2015. godine*, Banja Luka jun 2007. god.
- [134] Вртикапа, В. М., (2014), *Хегемонистичка политика и стратегија националне безбједности Сједињених Америчких Држава послје Другог светског рата*, Поета, Београд
- [135] Вујаклија, М., *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1970.
- [136] Вујошевић, М. 2012. *Методe оптимизације у инжењерском менаџменту*, ФОН, Београд
- [137] Vuković, M., (1993), *Siva ekonomija-tamna brojka kriminaliteta*, Bezbednost, broj 1, Beograd
- [138] White, J., Mazur, L., (1996), *Strategic Communications Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Harlow
- [139] Wren, D., Voich, D., (1994), *Menadžment-proces, struktura i ponašanje*, Grmeč AD, Privredni pregled, Beograd
- [140] *Загонетке из Месопотамије о сексу, пиву и политици*, (31. јануар 2012), Блиц, Београд
- [141] Закон о ванредним ситуацијама, Сл. гласник РС 111/2009.
- [142] Zeremski, V., Žarkić-Joksimović, N., (1992), *Upravljanje finansijama u preduzeću*, FON, Beograd
- [143] Zuter, B., *Strategijski krizni menadžment Švajcarske – poređenje Švajcarskog modela sa devet stranih država*, Vojno delo 3/2011, Beograd (prevod iz švajcarskog časopisa Military Power Revue br. 3/2009) Revue
- [144] <http://topnews.in/law/ancient-mesopotamians-enjoyed-riddles-about-sex-beer-and-politics-293110>
- [145] [http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip\\_gb\\_pearsonhighered/samplechapter/Brooksch9.pdf](http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/Brooksch9.pdf)
- [146] <http://globalization.kof.ethz.ch/maps/>
- [147] [http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer\\_public/2015/03/04/method\\_2015.pdf](http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2015/03/04/method_2015.pdf)
- [148] <http://www.slideshare.net/maggiesalgado/greek-poleis-and-colonies>
- [149] <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch2en/conc2en/silkroad.html>
- [150] [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/min99\\_e/english/misinf\\_e/08poor\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min99_e/english/misinf_e/08poor_e.htm)
- [151] <http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>
- [152] <http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>
- [153] <http://www.gis.com>
- [154] <http://wikipedia.com>
- [155] [www.bbraham.com](http://www.bbraham.com), "Copyright © 1999-2004., Barbara Braham, 1143 Neil Avenue, Columbus, O hio 43201. Phone: (614) 291-0155."

## **ПРИЛОЗИ ЗА ОДБРАНУ**

---

<b>Прилог бр. 1</b>	<b>БИОГРАФИЈА</b>
<b>Прилог бр. 2</b>	<b>СПИСАК ОБЈАВЉЕНИХ РАДОВА</b>
<b>Прилог бр. 3</b>	<b>ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ</b>
<b>Прилог бр. 4</b>	<b>ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА</b>
<b>Прилог бр. 5</b>	<b>ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ</b>

---

## БИОГРАФИЈА

Ксенија (Спасоје) Келеменис рођена је 23. 03. 1976. године у Крушевцу, где је завршила основну школу. Гимназију је завршила у Београду 1994. Дипломирала је 2001. на Филозофском факултету у Београду, одсек за Класичне науке на тему: „Античка географија: Упоредна анализа извора, структуре и стила у делима Страбона и Плинија Млађег”.

Магистарске студије завршила је на Факултету Организационих наука у Београду и одбранила магистарски рад 2009. на тему „Промене власништва и реструктурирање по стандардима Европске Уније”.

У току целог школовања била је одличан ученик и студент.

Говори и пише: Грчки, Енглески, Француски, Старогрчки и Латински и служи се Италијанским језиком.

Објавила је 11 радова (4 самостално или као први аутор и 7 као коаутор) на међународним симпозијумима и часопису који је категорисан у Министарству науке Србије. Од пријаве Доктората објавила је 2 рада (један као први аутор и један као коаутор) у Војном делу које је категорисано као М51.

Од 2003. је запослена у Националној Банци Грчке и сада ради на пројектовању нових производа и решавању оперативних проблема који могу да производе кризне ситуације.

## СПИСАК ОБЈАВЉЕНИХ РАДОВА

- [1] Спасоје М., Ксенија К., *Примена теорије игара у разрешавању криза и конфликта методом преговарања*, SYM-OP –IS 2006, Бања Ковиљача.
- [2] Ксенија К., *Управљање пројектима Европске заједнице за обнову, развој и стабилизацију (КАРДС) у менаџменту на простору Србије*, SYM-OP –IS 2007, Златибор.
- [3] Спасоје М., Радош М., Ксенија К., *Примена програмског пакета Microsoft Office Project 2007 у планирању исхране*, SYM-OP –IS 2009, Ивањица.
- [4] Ксенија К., Игњат Ј., Милош Ж., *Повезивање ГИС са информационим системима компанија*, SYM-OP –IS 2010, Тара.
- [5] Спасоје М., Ксенија К., И др. *Примена метода Операционих истраживања у решавању кризне ситуације на ХЕ Бајина Башта*, SYM-OP-IS 2010, Тара.
- [6] Милан Д., Ксенија К., и др. *Решавање проблема који се јављају у кризном менаџменту уз подршку метода Операционих истраживања и информатике*, SYM-OP-IS 2011, Златибор.
- [7] Спасоје М., Ксенија К., и др. *Примена ГИС у методама Операционих истраживања при решавању кризне ситуације изазване поплавама*, SYM-OP-IS 2012, Тара.
- [8] Ксенија К., Катарина Ж., и др. *Цена операције један од услова за успех операције*, SYM-OP-IS 2013, Златибор.
- [9] Спасоје М., Ксенија К., Властимир М. Ивановић – *The first Serbian operational research* (рад посвећен професору др Радославу Ратковићу), Зборник радова – Живот и дело, Наука и друштво, 2014, Београд.

**Резултати из докторског рада, објављени у Војном делу, које је на Списку Министарства науке Србије и категорисано са М 51**

- [1] Ксенија К., Зоран О., Катарина Ж., Марија Р., *Преговарање у војним операцијама и утицај цене преговарања на цену операције*, Војно дело 4/2014., стр. 163-170, Београд.
- [2] Малиша Ж., Ксенија К., *Оптимизација цене коштања војне операције применом методе вишекритеријумске анализе*, Војно дело 4/2014., стр. 93-100, Београд.

## Изјава о ауторству

Потписани-а КЕЛЕМЕНИС С. КСЕНИЈА  
број уписа 1017

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

ПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА КРИЗНОГ МЕНАѢЖМЕНТА

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предлож за добијање било које дипломе према студијским програмима дру високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну свој других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 14.04.2016.

Келеменис Ксенија

**Изјава о истоветности штампане и електронске  
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора КСЕНИЈА КЕЛЕМЕНИС

Број уписа 1017

Студијски програм \_\_\_\_\_

Наслов рада ПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА КРИЗНОГ МЕНАѢМЕНТА

Ментор Проф. др. Драган Симеуновић

Потписани КСЕНИЈА КЕЛЕМЕНИС

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 14.04.2016.

Ксенија Келеменис

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

ПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА КРИЗНОГ МЕНАѢМЕНТА

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

① Ауторство

2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 14.04.2016.

*Звездине Јулије*