

# ПРЕГОВАРАЊЕ У ВОЈНИМ ОПЕРАЦИЈАМА И УТИЦАЈ ПРЕГОВАРАЊА НА ЦЕНУ ОПЕРАЦИЈЕ

Ксенија Келеменис,  
Универзитет у Београду, Факултет политичких наука  
Зоран Обрадовић  
Министарство одбране Републике Србије  
Катарина Живковић  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука  
Марија Радовић  
Универзитет у Београду, Економски факултет

Преговарање је данас врло актуелно у решавању проблема у свим доменима конфликта. Квалитетним преговарањем може се смањити цена операције.

Кључне речи: *преговарање, конфликти, операције, цена*

## Увод

Процес преговарања је сложена активност коју чини неколико фаза. Прва и, по мишљењу многих теоретичара и практичара, најважнија фаза сваког преговарачког процеса јесте припрема и планирање преговора. Сматра се да ова фаза доноси 90% успеха у преговору. Основни задатак у овој фази је проучити и утврдити расположиве изворе информација и на основу тога утврдити сопствене потребе, жеље и могућности. Ако се добро анализирају потребе једне и друге стране, лакше се долази до такозваног „win-win” решења, тј. решења које ће максимално задовољити и једну и другу страну. Уколико противник не мисли исто и намеће неко друго решење, потребно је одредити и своју најбољу алтернативу, тзв. BATNU (*The best alternative to a negotiated agreement*), односно другу најбољу одлуку. Друга фаза је сам преговарачки процес, односно сусрет у којем се тежи остваривању споразума. Неопходно је учинити све да се смањи тензија и изрази намера и жеља за успешним исходом преговора за све укључене стране. Прво долази до утврђивања и усклађивања дневног реда, а затим преговарачке стране износе своја виђења стања. Идући корак су конкретни предлози, затим расправа о разликама у становиштима, изношење аргумената, разматрање могућих повољних решења, разговор о предметима међусобне размене и погађање око услова те размене. Важна компонента у преговарачком процесу је комуникација, која омогућава боље разумевање и отвара просторе за размену мишљења и за долазак до нових, креативних решења. Неопходно је да у процесу преговарања постоји активно слушање, затим пра-

вилна интерпретација онога што је изречено, праћење невербалних сигнала итд. На крају преговарачког процеса важно је да се поново размотри. Тако сами учимо како да други пут поступимо мудрије и постигнемо бољи резултат. Питања на која треба одговорити су: Шта је било добро? Шта могу побољшати следећи пут?

Неопходно је самостално прорачунати цену коштања операције преговарање, а након тога установити колика је разлика између претходне варијанте и садашње и за толико умањити цену коштања. Новодобијена цена коштања може бити и мања од нуле, што значи да више добијамо новом варијантом, него што је цена коштања операције преговарање.

## Припрема и планирање преговора

Планирање је делатност која омогућава да се на најбољи могући начин изврши радни задатак. План мора бити виђење жељеног учинка. Ако нема плана неће бити ни ефектног и сврсисходног деловања. Планирање је, пре свега, стваралачко-мисаони процес од којег зависи успешност реализације конкретног задатка, који је претходно замишљен и измоделиран. „Планирање се у пракси обавља непрекидно, од пријема (добијања) задатака до његове реализације. Оно се остварује на свим нивоима руковођења неком организацијом од најмањег до највећег управно-руководећег органа, тј. топ менаџмента.[0]” Да би се створио план, потребно је детаљно прецизирати ко, шта, када, како, којим методама и радњама ће нешто урадити у остварењу конкретног задатка. Јако је важно да његово решење буде донето на најбољи могући начин. Планове организација утврђује руководство тих организација, у зависности од циљева и задатака организације, као и одвијање целог процеса безбедносног менаџмента. Делатност планирања одвија се у четири фазе, а то су: 1) прикупљање чињеница и анализа, 2) предвиђање, 3) одлучивање и 4) израда плана.

## Прикупљање чињеница и њихова анализа

Прва фаза планирања је прикупљање чињеница и њихова анализа. Које ће се чињенице прикупљати зависи од нивоа на којем се врши планирање (нивои: стратешко-оперативни, оперативно-специјалистички, оперативно-тактички, непосредно организациони, оперативно-стручни и радни ниво, непосредно оперативно-координирајући ниво). Чињенице се прикупљају и анализирају да би се реално и објективно препознао и остварио увид у проблем. Анализирање чињеница врше стручни тимови, а то је важан услов планирања. Користи се разна опрема (компјутерске базе података, софтвери за анализу и др.). Након успешне и детаљне анализе може се прећи на другу фазу планирања.

## Предвиђање

Предвиђање је друга фаза планирања, која се остварује да би се само планирање што боље извело, на што адекватнији начин, а самим тим постигао што позитивнији исход и решење конкретног проблема, задатка и ситуације. За успешност

планирања потребно је више фактора, а најбитнији су квалитет кадрова који врше предвиђање, избор одговарајућих метода планирања и њихова правилна примена, природа проблема, временски размак у којем се проблем посматра и ниво руковођења који разрешава проблем. Постоје два приступа, и у теорији и у пракси, који тумаче предвиђање – традиционални и научни приступ.

По традиционалном приступу таленат људи се велича као јако важан фактор. Битно је наћи и проверити одређене таленте за предвиђања токова кретања и стања у времену које долази, тек наступа, и поставити их на или уз руководећа места, од којих потиче решавање проблема. Овај начин предвиђања *препознаје* потврду изложеног кроз два метода: (1) интуитивном – способност људи да на бази инстинкта реше проблем што је могуће боље и (2) искуственом – када одређени проблем решавају „људи са искуством”, који су већ преживели сличне или исте безбедносне ситуације.

Интуиција и искуство менаџера имају врло важну и истакнуту улогу. Научни приступ, наиме, подразумева рад и учешће већег броја људи, различитих профила, који ће у циљу решења конкретних проблема користити научне методе. У процесу полицијског менаџмента познавање метода и поступака који ће се применити су важно својство менаџера, а то је тзв. процесно предвиђање.

Методе које се примењују у фази предвиђања су, поред осталих, анализа, синтеза, апстракција и генерализација, индукција и дедукција, аналогија и упоређење, метода групне оцене, процена ситуације и др. Ове методе могу се комбиновати, како међусобно, тако и са математичким и статистичким методама.

## Одлучивање

Одлучивање представља трећу фазу планирања, где менаџер, на основу тумачења свих варијанти решења, врши избор најбољег и најекономичнијег решења.

Одлука коју доноси менаџер мора бити: 1) *логична* – да садржи све потребне елементе; појединца, орган на који се односи, радни проблем, циљ који се мора постићи, простор где ће се одвијати, активности, опште и конкретне задатке, руковођење извршавањем конкретних задатака, тактични приступ решењу задатка, начин извршења задатака, овлашћења која ће се применити, техничко-материјална средства, средства везе, начин руковођења; 2) *правовремена* – мора се донети на основу благовремене анализе стања и логичне процене. Ако је одлука правовремена догађај ће се решити квалитетно и на време; 3) *сврсисходна* – мора одговарати конкретном задатку, циљу и условима њиховог решавања; 4) *спроводљива и реална* – поред жеље, тежње и потребе за решењем морају се уважавати људски ресурси и средства; 5) *заштићена* – за њу треба да знају они који је доносе, а при реализацији и саопштавању и они који ће је изводити, али са резервом и елементима схватања задатка.

У погледу значаја одлуке могу бити: 1) *тактичке* – доносе их менаџери на првом нивоу (начелници одељења, командири); 2) *оперативне* – доносе их менаџери на средњем нивоу (старешине подручних полицијских управа, начелници подручних полицијских управа и управа у дирекцији у седишту Министарства унутрашњих послова, команданти батаљона – бригада у Војсци Србије); 3) *стратегijske* – доносе их менаџери на највишем нивоу (министар или старешине које он овласти).

У погледу када се врше одлуке могу бити: 1) *основне* – донете након друге фазе, фазе планирања; 2) *допунске* – донете као нова одлука у оквиру већ постојеће, у зависности од развоја безбедносне ситуације и слично; 3) *рутинске* – оне су радно-процесног карактера и карактеристичне су за редовно вршење унутрашњих послова. Њима се решавају безбедносни проблеми и задаци током вршења акција или се њима врше измене планова.

## Израда планова

Израда планова „представља последњу фазу планирања, а подразумева формирање плана као посебног документа у писаној, електронској или некој другој форми. Планови могу бити текстуални, табеларни, графички, дијаграмски и комбиновани” [170]. Израда плана почиње са добијањем, уочавањем задатка, затим се наставља изналагањем решења, а завршава доношењем одлуке, када се у план уносе сви елементи који до тада нису унети. Притом се елементи анализирају, одбацују, коригују и сл. У полицијском, безбедносном менаџменту разликује се *оперативне планове* – који се користе за реализацију конкретних задатака, акција и *програмске планове* – којима се планира рад Министарства унутрашњих послова у целини или организационих јединица за неки одређени период. Према времену за које се израђују могу бити: *годишњи, месечни, недељни и дневни*. Планови рада садрже послове и задатке, носиоце послова, рокове и услове потребне за њихово извршење.

Пре преговора неопходно је, пре свега, добро се припремити. Прво морамо размислити два питања: шта желимо постићи и шта желимо пружити опоненту. Наравно да је најбоље да постигнемо што више. Дакле, да опоненту пружимо оно што нама није неопходно, а њему је довољно да нама уступи оно што нам је неопходно. Наш је циљ да заговарамо решење победа-победа, дакле концепт у којем сви добијају. Одређивањем наше БАТНЕ пре преговарачког процеса постаћемо сигурнији и снажнији за преговарачким столом. У таквој ситуацији потребно је претпоставити БАТНУ нашег опонента, који такође неће доћи неприпремљен.

## Организовање преговарања

Једна од најбитнијих функција безбедносног менаџмента одвија се кроз три фазе: 1) изналагање и избор одговарајућих поступака или радних операција (одређене методе откривања кривичних дела, примена криминалистичке технике, психологије и сл.); 2) стварање функционалне организационе структуре (прилагођавање организационе структуре полиције постављеном задатку); 3) припрема за извршење задатака (стање полицијских снага у којем исказују пуну приправност и оспособљеност за извршење постављеног задатка).

Полицијски и војни менаџмент бави се и организацијом свога рада узимајући у обзир структуру, техничку опремљеност и методе рада. Организовање је константно динамичан процес, где се одређеним предвиђеним поступцима, у спрези са структуром организације, започиње акција до остварења циља.

Додела задатака представља процес на основу којег безбедносни менаџмент даје одлуке које је донео у вези с разрешењем одређеног задатка на реализацију и извршење подређенима. Додела задатака подразумева начело субординације, што значи да подређени мора да извршава наређења старешине – претпостављеног. „Подређенима се овом приликом саопштава циљ задатка, место, време, средства и методе извршења, рок извршења, овлашћења која имају извршиоци послова, врсте контроле и врсте помоћи која ће се, евентуално, пружити. Тек када испуњава све ове ставке додела задатака је потпуна. Издавање задатака се може вршити усмено и писмено. Акти којима се врши издавање задатака су: налози, правила, упутства, наредбе, инструкције и сл.” [0].

## Извођење преговарања

Извођење преговарања укључује стратегије које подразумевају процедуре које желе да помире, уравнотеже или хармонизују потребе и бриге укључених страна и називају се Алтернативно (систему заснованом на праву) разрешавање сукоба (*Alternative Dispute Resolution – ADR*). Дакле, преговарање представља један од видова Алтернативног разрешавања сукоба. Постоји много дефиниција преговарања. Овде ћемо изнети само неке: „Преговарање је начин да се разреше конфликти и разлике кроз директну комуникацију. Преговарање је структуриран процес комуникације кроз који стране превазилазе своје разлике и конфликти покушавајући да постигну споразум који је решење прихватљиво за све” [0]. Основно значење преговарања је добијање онога што желите од других [0]. У преговорима учесници сами одређују принципе преговарања, погађају се око различитих решења и сами су одговорни за имплементацију постигнутог споразума. Све то је и претпоставка добрих односа у будућности.

Преговарање је високософистицирана форма комуникације [0]. Представља партнерство у процесу разрешења проблема и доношења заједничке одлуке које тежи ка бољим решењима која пружају свакоме већи део од онога што им је потребно на дуже стазе. Преговарање иде даље од компромиса. Оно промовише колаборативни приступ у којем стране удружују ресурсе да реше проблем на најбољи могући начин [0]. Употреба преговарања се различито тумачи у научном свету. „Хтели ви то или не, ви сте преговарач” [0]. „Преговарање је чињеница живота, свако преговара око нечега сваки дан, све више ситуација захтева преговарање. Свако жели да учествује у доношењу одлука које ће утицати на њега. Све мање људи прихватиће одлуке које је неко други донео” кажу *Roger Fisher* и *William Ury* у свом бестселеру *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*. Неки други аутори заступају мишљење да је преговарање интегрални део политичког процеса који подразумева постизање договора о употреби ресурса, доношењу одлука о томе ко ће шта да ради и решавање неспоразума између друштвених заједница. Преговори

имају три основна елемента: *преговараче*, односно две (или више) стране које се носе са својим разликама и конфликтима; *резултат* који желимо да постигнемо преговорима – такав да је прихватљив обема странама; *процес* структуриране комуникације у којој стране дискутују о могућим решењима, покушавајући да појасне своје разлике [11, 14].

## Цена коштања операције „преговарање”

Цена коштања операције „преговарање” је мерљиви вредносни исказ утрошка свих ресурса неопходних за остваривање циља. Утврђивање цене коштања операције има за циљ да се на основу ње донесе целисходна одлука [13] која ће обезбедити наменско, рационално и економично ангажовање снага и средстава (6). Пут до доласка до цене коштања операције најчешће је тежак и мора бити усклађен са важећим нормативно-законским оквиром који се примењује у Војсци [8, 12].

## Структура цене коштања операције

Методолошки је најприхватљивије да се структура цене коштања операције прикаже кроз *фиксне* и *варијабилне трошкове*.

*Фиксни трошкови* представљају трошкове чији је укупан износ скоро независан од врсте активности. На пример, артиљеријски дивизион увек има редовне трошкове (плате, исхрана, одржавање...), без обзира на врсту ангажовања.

*Варијабилни трошкови* јављају се када се јединица ангажује на конкретном задатку.

*Стандардни трошкови* рачунају се на основу научних метода, уз свестрано сагледавање бројних фактора и представљају најреалније трошкове. Коришћење стандардних трошкова знатно убрзава процес утврђивања цене коштања операције.

## Трошкови преговарања у цени коштања операције

Реализација преговарања захтева правовремено и у потребним количинама обезбеђена новчана средства. Због тога је неопходно прорачунати цену коштања операције преговарање, самостално. Након тога, прорачунава се разлика између претходне варијанте реализације операције и садашње, када се укључе преговори. Упоредивањем цена по варијантама закључује се да ли се она повећала или смањила у односу на почетну и за колико. Новодобијена цена коштања може бити и мања од нуле, што значи да више добијамо новом варијантом, него што је цена коштања операције преговарање.

У табели 1 приказани су хипотетички трошкови преговарања, разврстани према захтевима финансијске службе.

Табела 1 – Хипотетички трошкови преговарања, разврстани према активностима [6,5,1]

ФАЗА	АКТИВНОСТ	ТРОШКОВИ	
		фиксни	варијаб.
ПРИПРЕМА	▪ Припрема бојишта	$\Phi_1$	$V_1$
	▪ Почетно извиђање	$\Phi_2$	$V_2$
	- Ангажовање преговарачке групе,	$\Phi_{21}$	$V_{21}$
	- Ангажовање патрола специјалиста,	$\Phi_{22}$	$V_{22}$
	- Ангажовање патрола са терена ...	$\Phi_{23}$	$V_{23}$
▪ Прикупљање потребних података из отворених извора (претплата на новине, публикације, анализе, статистике...)	$\Phi_3$	$V_3$	
▪ Набавка специјалних средстава и опреме	...	...	
...	...	...	
ИЗВОЂЕЊЕ	▪ Извођење	$\Phi_n$	$V_n$
	▪ Процена ефеката преговарања	...	...
	▪ Реализација преговора	...	...
	▪ Одржавање и замена људства и техничких средстава.	...	...
	▪ Одмор људи	...	...
	▪ Ангажовање спољних сарадника (експерти, преводиоци...)	...	...
	...	...	...
СТАБИЛИЗАЦИЈА И ДЕАНГАЖОВАЊЕ	▪ Повлачење људи и средстава са простора преговора	$\Phi_x$	$\Phi_x$
	- Награђивање учесника		
	- Транспорт људи и средстава ...		
	▪ Анализа рада и складиштење документације	...	...
	▪ Могући судски трошкови (у земљи и иностранству)	...	...
	▪ Лечење и опоравак људства	...	...
▪ Одржавање и замена техничких средстава.	...	...	
...	...	...	
Трошкови преговарања укупно:		$\Sigma\Phi$	$\Sigma V$

## Закључак

У данашње време актуелност преговарања постаје све очигледнија у свим сложенијим конфликтима. Да би дало одговарајуће резултате, преговарање треба да се припреми и изведе професионално, уз ангажовање најбољих експерата из земље и окружења. Неопходно је разрадити процедуру прорачуна цене коштања операције преговарања, у пракси је проверити и затим користити као стандардну.

Предлажемо да стандарде уради Војна академија, да се они провере у пракси у командама бригада и Генералштабу Војске Србије и дају на коришћење. За то је најпогоднија Школа националне одбране у оквиру генералштабног усавршавања полазника.

## Литература

1. Антић, Љ., Георгијевски, М.: Обрачун трошкова по активностима заснован на времену, *Економске теме*, 4/2010, Ниш, 2010.
2. Fisher, R., Ury, W., Paton, B.: *Getting to Yes-Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin book, Business psychology, 1991.
3. <http://rt.com/business/184917-ukraine-cost-of-war/>
4. <http://www.communitybuilders.nsw.gov.au>
5. Марковски, С.: *Трошкови у пословном одлучивању*, Научна књига, Београд, 1991.
6. Мучибабић, С., Васковић, З., Николић, Н.: Цена коштања војне операције, *Симпозијум „Теоријски и практични аспекти војних операција”*, Београд, 2004.
7. *Partners Foundation for Local Development*, Cit. „What is negotiation?”, UNDP, Romania
8. Радовановић, Г., Каровић, С.: Нормирање времена процеса рада у војној организацији, *Војно дело*, лето/2014, Београд, 2014.
9. Стојковић, М.: *Безбедносни менаџмент*, Аркона, Ниш, 2010.
10. Мучибабић, С.: Коришћење „Delphi” методе у формирању матрице ефикасности у теорији игара, *СИМОПИС*, 2010.
11. Мучибабић, С.: „Одлучивање у војној организацији”, *Војно дело*, 6/96, страна 95-112,
12. Мучибабић, С.: „Application of an ehpanred min-mah theorem and tables of decision making for solving multi – criterion conflict situations”, *Matematica Moravica*, 2/98.
13. Вилић Д., Тодоровић Б.: *Тероризмом и нови светски поредак*, Графомарк, Београд, 1999.