

CONNECTIONS

The Quarterly Journal

Том XIV, № 4

Осень 2015

Среднеазиатские позиции по украинскому кризису: балансирование на тонкой грани?.....	1
<i>Эмильбек Джураев</i>	
Стратегические последствия войны на Украине для постсоветского пространства: взгляд из Центральной Азии.....	13
<i>Фарход Толипов</i>	
Как Россия, шаг за шагом, хочет восстановить свою имперскую роль в глобальной и европейской системе безопасности.....	25
<i>Зофия Студзинска</i>	
Ретроспективный взгляд на Косовскую кампанию НАТО 1999 года: юридически спорное, но оправданное исключение?.....	49
<i>Ральф Р. Стайнке</i>	
Косово 1999 и Крым 2014: сходства и различия.....	63
<i>Пал Дунай</i>	
Конфликт в Косово, рассмотренный в концептуальных рамках заинтересованных сторон.....	77
<i>Анета Новаковска-Кристман и Марзена Жаковска</i>	
Программа НАТО «Си Спарроу»: сотрудничество, основанное на доверии.....	91
<i>Дабровка Смолни</i>	
Террористические угрозы против России и ответные контр-террористические меры.....	103
<i>Джошуа Синай</i>	
Доклад СП о борьбе с терроризмом.....	111

Конфликт в Косово, рассмотренный в концептуальных рамках заинтересованных сторон

Анета Новаковска-Кристман и Марзена Жаковска *

Резюме: Косово было одним из самых длительных этнических конфликтов в современной Европе. Он отличается разнообразным характером участвующих субъектов и гетерогенной сложностью их взаимоотношений. Эти аспекты быстро всплыли на поверхность во время гражданской войны, которая длилась почти два года с 1998 по 1999 год. Одной из основных рамок для рассмотрения и анализа этого конфликта, а также пригодной для нахождения окончательного решения, похоже, является оценка проблем через концептуальную линзу «заинтересованных сторон». Она сфокусирована на конкретных инвестициях или «ставках» – экономических, этнических, исторических или культурных, – которые каждый из участников «делает» на сцене конфликта. Эта линза дает существенный разрез и является одним из наиболее важных исследовательских методов в сфере стратегического анализа.

Ключевые слова: Косово, конфликт, внутренние и внешние игроки.

Введение

Исследование вооруженного конфликта должно охватывать изучение роли и статуса его участников путем представления их интересов, целей, поведения и отношений. В этой работе мы в качестве исследуемого объекта выбрали сербско-албанский конфликт в Косово. Хотя вооруженные действия были прекращены в 1999, конфликт продолжается в политической сфере, и в целом остается неразрешенным.¹ Этот конфликт оказался одним из самых продолжительных в

* Доктор Анета Новаковска-Кристман получила степень кандидата наук в сфере экономических наук на Факультете экономических наук Варшавского университета. С 2005 года она занимает академическую должность в Институте менеджмента Национального университета обороны в Варшаве, Польша. С 2007 по 2015 она была заместителем ректора по делам студентов Национального университета обороны. Ее академические интересы связаны с менеджментом, в частности со стратегическим анализом, а также с формулированием и реализацией стратегий. *E-mail:* a.krystman@op.pl.

Марзена Жаковска является аспирантом и супервайзором Студентского научного круга по вопросам безопасности в Национальном университете обороны в Варшаве. В 2013-2014 она была Представителем Ректора-Начальника НУО в Варшаве по отношениям с униформными группами, как элемент национальной образовательной системы. *E-mail:* marzena63@yahoo.com.

¹ С момента завершения гражданской войны в 1999 году и до 2012 года Косово находилось под управлением Временной административной миссии Организации Объединенных Наций (UNMIK), созданной в результате резолюции 1244 Совета безопасности ООН от 10 июня 1999. 17 февраля 2008 года односторонним образом объявило о своей независимости от Республики Сербия. Новое государство, в котором местная административная власть находится в руках в основном албанцев, было признано преобладающим большинством членов Организации Объединенных Наций, Европейского Сою-

современной Европе. Сутью конфликта является спор о политическом статусе Косово. Благодаря богатой истории и культурного прошлого, территория Косово имеет глубокие символические и мифологические измерения в умах как сербов, так и албанцев. Конфликт находит выражение в различных характерах участвующих заинтересованных сторон и в сложности их отношений. Эти факторы категорически заявили о себе во время гражданской войны с 1998 по 1999 год, в которой имели место ужасы этнических чисток и преступлений против человечности. Война закончилась созданием Миссии Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово в июне 1999 года. Однако полное разрешение конфликта все еще не закончено.

Эта статья затрагивает этические и исторические корни конфликта. Что важнее всего, в ней сделана попытка пролить свет на эту проблему с точки зрения групп интересов, которые существовали до и во время конфликта. Ситуационная проблематика включает рамку, определяемую заинтересованными сторонами, которая использована при стратегическом анализе. Этот анализ охватывает период гражданской войны, прослеживая действие договорной системы, которая будет в состоянии создать будущее государство с учетом разных игроков, которые инвестировали свои ресурсы в реализацию полностью функциональной государственности (концепция игроков, акционеров). Заинтересованными сторонами часто являются организации и группы, обитающие в границах анализируемого субъекта (Косово как государство), которые, кроме того, зависят от решений, оказывающих влияние, или потенциально оказывающих влияние, на направление развития государства и принятие навигационных решений (см. фиг. 1 и 2). Эти субъекты напрямую или косвенно имеют выгоды или несут расходы, которые неразрывно связаны с функционированием государства. Важно отметить, что интересы разных игроков могут быть противоречащими друг другу. Эти противоречия подпитывают разные уровни конфликта и связаны с его разрешением.

Похоже, что основные акторы должны учитывать специфические потребности и оказывать давление для создания критически важной иерархии приоритетов в переговорах. Каждая из групп по интересам или заинтересованных сторон имеет свой собственный авторитет, слабости, как и законные интересы. Так же, каждый игрок должен рассматривать конкретные влияния до принятия важных решений. Объектом анализа в данном случае являются власти Косово. Таким образом, в этой статье представлена возможность проведения исследований такого типа в отношении косовского конфликта в качестве примера, сосредотачивая внимание на внутренние и внешние заинтересованные стороны.

за и НАТО. До сих пор нет официального признания со стороны Сербии. Сербские власти все еще рассматривают Косово как законную часть Сербии и называют его Автономная область Косово и Метохия. "Kosovo's PM Thaci on statehood, corruption and the EU dream," доступно на www.euronews.com/2014/02/13/the-road-to-recognition-pm-thaci-on-statehood-corruption-and-kosovo-s-european-/ (по состоянию на 21 ноября 2014); "Kosovo profile," доступно на <http://www.bbc.com/news/world-europe-18328859> (по состоянию на 21 ноября 2014).

Участие главных заинтересованных сторон в Косовском конфликте

Основа конфликта между албанцами и сербами, главным образом, этническая. Но есть разделение и по другим аспектам сегодняшней жизни и прошлого – история, религия, культура и язык. Сербы считают Косово колыбелью своей государственности, считают, что оно принадлежит к территории, которую они приобрели в Средних веках; в этой области была столица средневекового сербского государства. Кроме того, резиденция православной церкви была в городе Печ. Церковь была культурным центром государственности и источником национальной идентичности сербов. Наличие множества монастырей делало Косово для сербов «Сербским Иерусалимом». Для албанцев Косово тоже было колыбелью их нации и государства. В этом ряду мыслей албанцы в целом идентифицируют себя с иллирийцами. Это племя населяло Косово во втором веке до новой эры, тогда как славяне, от которых происходят сербы, пришли в Косово в шестом веке. Албанцы придерживаются этого исторического нарратива, и на его основании претендуют на эту территорию в качестве коренного населения. Они рассматривают сербов как пришельцев, которые не имеют прав на эту землю.²

Следовательно, одной из существенных причин конфликта являются исторические обстоятельства в Косово. Они порождают антагонизм на разных уровнях между сербами и албанцами и способствуют глубоко укоренившейся динамике соперничества и крайним фанатичным конфликтам. Надо еще раз подчеркнуть, что для каждой из этих групп Косово содержит глубоко лелеемые мифологические и символические ценности. Некоторые из этих идентификационных признаков были созданы на основании поражения от Османской империи в Битве на Косовом поле в 1389 году.³ Большие и кровавые потери в этой битве воспринимаются сербами, наравне с албанцами, как великая жертва во имя сохранения свободы нации.

Выражаясь политически, давняя битва на Косовом поле определила конец некогда независимой сербской державы. Впоследствии это низвело завоеванное население до пятисотлетнего периода подчинения и порабощения Оттоманской империей, от 1459 года до начала 20 века. Одним из последствий перехода Косово под турецкую власть было развитие острого антагонизма между албанцами и сербами. Этому способствовала политика колонизации и исламизации, проводимые турецким управлением. В Косово это привело к тому, что албанцы стали доминирующей этнической группой. Они активно принимали ислам в отличие от сербов. Благодаря этому турки относились к ним как к привилегированной группе,

² Noel Malcolm, *Kosovo. A Short History* (New York: Harper Perennial, 1999), 22–40; Sylwia Nowak, “Kosowo – Mit i historia w konflikcie serbsko-albańskim,” in *Przemiany w świadomości i kulturze duchowej narodów Jugosławii po 1991 r.*, ed. Edyta Szcześniak-Kajzer (Kraków, 1999), 88–93.

³ Malcolm, *Kosovo*, 58–92; Tim Judah, *The Serbs. History, Myth and the Destruction of Yugoslavia* (New Haven and London: Yale University Press, 1997), 29–48.

тогда как сербы, оставаясь православными, становились отвергнутыми аутсайдерами.⁴

Позже, в двадцатом веке, эта социально-политическая система перевернулась наоборот в результате новой геополитической системы, появившейся после Балканских войн и Первой мировой войны. Косово, которое территориально было включено в государство, созданное сербами, Королевство Сербия (1912-1918), затем было включено в состав Королевства Югославии (1918-1941).⁵ Новые политические условия вызвали большую миграционную волну албанцев, которых сербы во все большей степени и более рьяно подвергали дискриминации. Ситуация снова изменилась во время Второй мировой войны, когда Косово было включено в состав профашистской Албании, что благоприятствовало возвращению албанских эмигрантов в Косово. Возвращение албанцев привело к репрессиям в отношении некогда преобладающего сербского населения. Это привело к массовому исходу сербов из области.⁶

После войны вся этническая структура Косово изменилась в ущерб сербам. Основной причиной для этих перемен была высокая степень рождаемости среди албанского населения, а также эмиграция сербов, обусловленная экономическими соображениями. Косово был один из самых неразвитых в экономическом отношении районов Югославии. В 1990-х в Косово проживали 81 % албанского населения и только 11 % сербов.⁷ Это демографическое преимущество неоднократно было цитировано и использовано албанцами на международной сцене в качестве основного аргумента для предоставления независимости Косово.

В Социалистической Федеративной Республике Югославия (СФРЮ), в соответствии с конституцией от 1974 года, у Косово был политический статус автономного района.⁸ На практике это означало, что у Косово есть полностью функциональное автономное управление, причем в сербскую образовательную систему были введены албанские элементы. Несмотря на это, в 1980-х косовские албанцы начали требовать предоставления Косово статуса республики и равенства с другими республиками СФРЮ. Югославские власти не приняли во внимание эти требования. Это выразилось в реализации сербским президентом Слободаном Ми-

⁴ Malcolm, *Kosovo*, 93–138; Maciej Kuczyński and Marian Ray-Ciemiega, *Balkański syndrom* (Warsaw: Ministerstwo Obrony Narodowej, 2000), 11–13.

⁵ Tim Judah, *Kosovo. War and Revenge* (New Haven and London: Yale University Press, 2002), 14–26; Malcolm, *Kosovo*, 239–289; Kuczyński and Ray-Ciemiega, *Balkański syndrom*, 19–21; Marek Waldenberg, *Rozbicie Jugosławii: od separacji Słowenii do wojny kosowskiej* (Warsaw: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2003), 253–267.

⁶ Malcolm, *Kosovo*, 289–314; Waldenberg, *Rozbicie Jugosławii*, 267–268.

⁷ Branislav Krstić-Brano, *Kosovo. Facing the Court of History* (New York: Humanity Books, 2004), 93–119.

⁸ Heike Krieger, ed., *The Kosovo Conflict and International Law: An Analytical Documentation 1974–1999* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), 2–6.

лошевичем программы централизации Косово, а также в яростной защите прав сербов, проживающих в этом регионе.⁹

Эта политика привела к отмене автономии Косово в 1990 году и принятию новой конституции Республики Сербия с очень ограниченными административными правами для этой провинции, такими, какие они были в периоде 1946-1973.¹⁰ Протесты албанцев против этих изменений были грубо подавлены с использованием военной силы. Эти события привели к серьезному кризису в албанско-сербских отношениях. В ответ косовские албанцы, обиженные дискриминацией со стороны сербов, упразднением политических институций, массовыми увольнениями и введением сербских элементов в образовательную систему, создали параллельную администрацию, называя ее государством Республики Косово, равноценным Социалистической Республики Сербия. В этом государственном образовании они создали отдельную администрацию, налогообложение, образование и систему социального обеспечения. На тайном референдуме, проведенном в сентябре 1991 года, они объявили о независимости Республики Косово. В следующем году они организовали тайные выборы парламента и президента. Первым президентом Республики Косово был избран Ибрагим Ругова, руководитель Демократической Лиги Косово (албанской оппозиционной партии).¹¹ Это параллельное государство было признано только Албанией, Европейское сообщество отказалось от одобрения или признания его независимости. Однако, косовские албанцы надеялись, что вопрос об их политическом статусе будет окончательно разрешен Дейтонским мирным соглашением (1995), которым была остановлена война в Боснии. Международное сообщество пренебрегло этой проблемой, что привело к агрессивной радикализации албанцев в Косово.¹²

Радикальные группы, как например, Армия Освобождения Косово (Ushtria Çlirimtare e Kosovës, АОК) были категорически против продолжения прежней политики «пассивного сопротивления», которую проповедовал их лидер, Ругова.¹³ В период с 1996 по 1997 АОК начала бороться за независимость, совершая нападения на полицейских, полицейские участки и гражданских лиц, а также на

⁹ Judah, *The Serbs*, 163–164; Waldenberg, *Rozbicie Jugosławii*, 281–283.

¹⁰ Krieger, ed., *The Kosovo Conflict*, 9.

¹¹ Judah, *Kosovo*, 63–72; Kamil Janicki, ed., *Źródła nienawiści. Konflikty etniczne w krajach postkomunistycznych* (Kraków-Warsaw: Instytut Wydawniczy Erica, 2009), 43–47.

¹² Joyce P. Kaufman, *NATO and the Former Yugoslavia: Crisis, Conflict, and the Atlantic Alliance* (Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield, 2002), 153–156; Christopher Carson, “The Dayton Accords and the Escalating Tensions in Kosovo,” *Berkeley Undergraduate Journal*, доступно на <http://www.escholarship.org/uc/item/15p36388#page-4> (по состоянию на 21 ноября 2014).

¹³ Henry H. Perritt, Jr., *Kosovo Liberation Army. The Inside Story of an Insurgency* (Chicago: University of Illinois Press, 2008); Marcin Marcinko, “Wyzwolenie Armia Kosowa: analiza, struktury i ocena działalności,” доступно на <http://www.europeistyka.uj.edu.pl/documents/3458728/00c08055-43d6-4580-a5f5-9b42feca6fda> (по состоянию на 21 ноября 2014).

албанцев, подозреваемых в лояльности к белградским властям.¹⁴ В 1998 конфликт эскалировал, и столкновения с человеческими жертвами между боевиками АОК и сербской полиции стали одним из аспектов повседневной жизни. Эскалация вооруженных действий в 1998 году заставила приблизительно 242 000 людей покинуть свои дома. Большинство из них были албанцами.¹⁵

Перед лицом продолжающейся гражданской войны, которая в очередной раз угрожала дестабилизацией Балканам, международное сообщество начало осуществлять интенсивные дипломатические усилия для прекращения насилия и восстановления мира в Косово. Переговоры с обеими сторонами конфликта велись Контактной группой по бывшей Югославии, специальными уполномоченными США, Робертом Галбарда и Ричардом Холбруком, и государственным секретарем США, Маделин Олбрайт, а также российским президентом, Борисом Ельциным.¹⁶ Совет безопасности Организации Объединенных Наций принял резолюции, которые накладывали оружейное эмбарго на Югославию и Косово. Кроме того, они требовали от сторон воздерживаться от насилия против гражданского населения и начать процесс мирных переговоров.¹⁷ 13 октября 1998 Холбрук и Милошевич подписали соглашение о прекращении огня. Это породило надежду на окончание конфликта. Надзор за выполнением соглашения должен был осуществляться Верификационной миссией ОБСЕ в сотрудничестве с воздушными силами НАТО (т. н. операции «Орлиный глаз» и «Решительный гарант»). В соответствии с положениями соглашения, сербские силы частично были выведены из Косово. Прекра-

¹⁴ Perritt, Jr., *Kosovo Liberation Army*, 61–88; Kuczyński and Ray-Ciemięga, *Balkański syndrom*, 116–118; International Crisis Group (ICG), “Kosovo’s Long, Hot Summer: Briefing on Military, Humanitarian and Political Developments in Kosovo,” 2 September 1998, доступно на <http://www.crisisgroup.org/~media/files/europe/kosovo%203.pdf> (по состоянию на 21 ноября 2014).

¹⁵ UN High Commissioner for Refugees, *UN Inter-Agency Update on Kosovo Situation*, Report No. 59, 1 September 1998, 2–7, доступно на <http://reliefweb.int/report/albania/un-inter-agency-update-kosovo-situation-report-59> (по состоянию на 21 ноября 2014). Относительно интенсификации вооруженных действий в периоде с марта 1998 по март 1999, см. Kuczyński and Ray-Ciemięga, *Balkański syndrom*, 119–122; Armend R. Bekaj, *The KLA and the Kosovo War. From Intra-State Conflict to Independent Country* (Berlin: Berghof Conflict Research, 2010), 21–22, доступно на www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Papers/Transitions_Series/transitions8_kosovo.pdf (по состоянию на 21 ноября 2014).

¹⁶ Krieger, *The Kosovo Conflict and International Law*, 115–117; Independent International Commission on Kosovo (ИИСК), *Kosovo Report. Conflict, International Response, Lessons Learned* (New York: Oxford University Press, 2000), 131–163; Mark Smith, *The Kosovo Conflict. U.S. Diplomacy and Western Public Opinion* (Los Angeles, CA: Figueroa Press, 2009); Waldenberg, *Rozbicie Jugosławii*, 292–303.

¹⁷ Krieger, *The Kosovo Conflict and International Law*, 116; Wade Boese, “UN Security Council Approves Arms Embargo on Yugoslavia,” Arms Control Association, 1 March 1998, доступно на www.armscontrol.org/print/310 (по состоянию на 21 ноября 2014).

шение огня не соблюдалось: вскоре после вывода сербских сил АОК возобновила боевые действия.¹⁸

Конфликт достиг переломного момента, когда 15 января 1999 люди в городе Рачак нашли тела 45 гражданских лиц албанского происхождения. Албанцы обвинили сербов в совершении резни.¹⁹ Это событие привело к тому, что Контактная группа провела мирные переговоры в следующем месяце в Рамбуйе и представила мирный план для прекращения конфликта. План был отвергнут сербами из-за двух условий, которые в нем содержались: а) разрешение сербскими властями ввода сил НАТО в Югославию для принуждения к выполнению и мониторинга выполнения мирного соглашения; и б) проведения референдума через три года после даты подписания для определения политического будущего Косово.²⁰

Из-за провала мирных переговоров и поведения сербских сил, т.е. этнических чисток, 24 марта 1999 Атлантический Альянс решил начать энергичную военную интервенцию против Югославии под названием операция «Союзная сила».²¹ Цель интервенции состояла в прекращении боевых действий и этнических чисток, установлении устойчивого мира и восстановлении автономии Косово. Бомбардировки НАТО заставили президента Милошевича отнестись к мирным переговорам серьезно, и очевидно, были необходимыми для достижения устойчивого соглашения, которое гарантировало бы безопасность людей, возвращающихся в свои дома.

После двух месяцев бомбардировок и интенсивных дипломатических переговоров с сербской стороной, в конце концов в Куманово было подписано соглашение между сербским правительством и НАТО об окончании интервенции в Югославии.²² В соответствии с соглашением большая часть сербских сил должна была быть выведена из Косово, и на их место должна была прийти международная миссия по сохранению мира KFOR в качестве международной миротворческой силы

¹⁸ Ivo H. Daalder and Michael E. O'Hanlon, *Winning Ugly: NATO's War to Save Kosovo* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2000), 49–59.

¹⁹ "Interview: Ambassador William Walker," *Frontline*, доступно на <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/kosovo/interviews/walker.html> (по состоянию на 21 ноября 2014); United Nations, "Security Council Strongly Condemns Massacre of Kosovo Albanians in Southern Kosovo," Press Release SC/6628, 19 January 1999, доступно на www.un.org/press/en/1999/19990119.sc6628.html (по состоянию на 21 ноября 2014).

²⁰ Krieger, *The Kosovo Conflict and International Law*, 253–278; Waldenberg, *Rozbicie Jugosławii*, 317–330; Ivan Boshkovich, "Rambouillet Peace Conference: Road to the Conference and Results," MA thesis (Hawaii Pacific University, 2009), 56–80, доступно на www.hpu.edu/CHSS/History/GraduateDegree/MADMSTheses/files/Ivan_Boshkovich.pdf (по состоянию на 21 ноября 2014).

²¹ Benjamin S. Lambeth, *NATO's Air War for Kosovo: A Strategic and Operational Assessment* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2001), 1–87; Maciej Marszałek, *Sojusznicza Operacja "Allied Force."* *Przebieg – ocena – wnioski* (Warsaw: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2009).

²² "Military Technical Agreement between the International Security Force ('KFOR') and the Governments of the Federal Republic of Yugoslavia and the Republic of Serbia," 9 June 1999, доступно на: <http://www.nato.int/kosovo/docu/a990609a.htm> (accessed 21 November 2014).

под командованием НАТО. Окончательные условия мирного соглашения о прекращении вооруженного конфликта в Косово были приняты в резолюции 1244 Совета безопасности ООН.²³ В соответствии с резолюцией, Косово оставалось под управлением временной администрации миссии ООН, оставалось интегральной частью Республики Сербия и Югославии. Восстановление порядка и безопасности было возложено на KFOR.

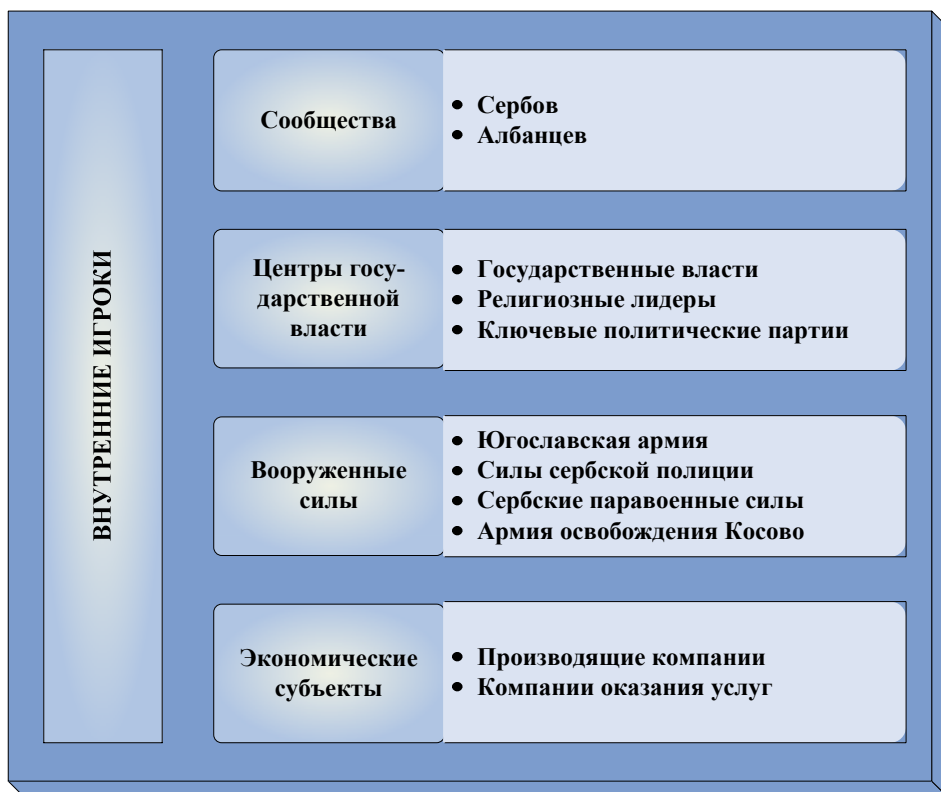
Концепция заинтересованных сторон и Косовский конфликт

Вооруженный конфликт в Косово отличался разнообразием участвующих акторов. Разные субъекты, или заинтересованные стороны, связанные с ним в соответствующем периоде (1998-1999) можно разделить на группы с целью идентифицировать ключевые или целевые заинтересованные стороны:²⁴

- внутренние и внешние, т.е. находящиеся внутри или за пределами страны (смотри фигуры 1 и 2);
- активные и пассивные, а именно те, кто имеет прямое влияние (напр. Политические партии, Армия Освобождения Косово), и те, кто имеет не прямое влияние (напр. граждане, албанское и сербское население, СМИ);
- необходимые и условные, напр. те, кто по необходимости присутствует в развивающихся странах (напр., президент, министры) и те, чье участие необязательно;
- текущие и потенциальные, т.е. те, кто возникли вследствие конкретной политической ситуации, в данном случае учитываются правовые нормы, касающиеся влияния на функционирование государства;
- позитивного (напр., Верховный комиссар Организации Объединенных Наций по делам беженцев, НАТО), нейтрального (напр., Международный трибунал по военным преступлениям), или негативного характера влияния заинтересованных сторон.

²³ United Nations Security Council (SC) Resolution # 1244, 10 June 1999, доступно на <http://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/kos%20SRES%201244.pdf> (по состоянию на 21 ноября 2014).

²⁴ Относительно подробностей по Концептуальной рамке заинтересованных сторон смотри Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts," *The Academy of Management Review* 22:4 (1997): 853–886; Thomas Donaldson and Lee E. Preston, "Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications," *The Academy of Management Review* 20:1 (1995): 65–91; Urszula Bąkowska-Morawska, "Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw," in *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, ed. Rafał Krupski (Wałbrzych, 2006), доступно на www.zarządzanie-strategiczne.pl/publikacje/Zarządzanie_strategiczne_Ujecie_zasobowe_Krupski_2006.pdf; Aneta Nowakowska-Krystman, "Zarządzanie relacjami systemu obronnego państwa," in *Spółeczeństwo, gospodarka, siły zbrojne – relacje i wyzwania*, ed. Marzena Piotrowska-Trybull (Warszawa: AON, 2015).



Фигура 1: Внутренние заинтересованные стороны.

В рамках конфликта появились четыре группы внутренних игроков (смотри фигуру 1), которая содержит перечень национальных субъектов, а именно:

- сообщества, т.е. те, на которые конфликт оказал непосредственное влияние;
- центры государственной власти;
- вооруженные силы/ непосредственные участники конфликта;
- экономические субъекты (производящие и предоставляющие услуги).

Эти группы не однородны и не объединены. Поэтому имеет смысл разделить их на более мелкие единицы (напр., президент, министр национальной обороны), и затем определить силу их влияния.

<i>Группа</i>	<i>Внутренние игроки</i>	
	Сербы	Албанцы
1. Центры государственной власти: правительственные власти	<p>Федеральная Республика Югославия Президент: Слободан Милошевич Премьер-министр: Момир Булатович Заместитель премьера: Никола Саинович Министр внутренних дел: Зоран Соколович</p> <p>Республика Сербия Президент Сербии: Милан Милутинович Премьер: Мирко Марьянович Заместители премьера: Милован Божич, Ратко Маркович, Драган Томич, Воислав Шешель, Томислав Николич Министр внутренних дел Сербии: Влайко Стоилкович</p>	<p>Самопровозглашенная Республика Косово (1991) Президент: Ибрагим Ругова (избран президентом в 1992, переизбран в 1998) Премьер-министр: Буяр Букоши («премьер-министр» косовского правительства в изгнании в Германии)</p>
2. Центры государственной власти: Религиозные лидеры	<p>Глава сербской православной церкви в Косово: архиерей Артемий Радосавлевич Игумен сербского православного монастыря в Дечани: отец Сава</p>	Не установлены
3. Центры государственной власти: Ключевые политические партии	<p>Движение сопротивления косовских сербов: руководитель Момчило Трайкович Косовское подразделение Сербской радикальной партии: руководитель Раде Трайкович</p>	<p>Демократическая лига Косово, президент Ибрагим Ругова Объединенная демократическая лига, возглавляемая Реджепом Кьюся Парламентская партия Косово под руководством Адема Демачи, Байрама Косуми</p>

Вооруженные силы	<p><i>Югославская армия</i> (Войска Югославия или ВЮ): Слободан Милошевич; ген. Драголюб Ойданич – начальник Генерального штаба ВЮ</p> <p><i>Сербские полицейские силы:</i> Министерство внутренних дел Республики Сербия: Слободан Милошевич; ген. Сретен Лукич, ген. Радомир Маркович</p> <p><i>Сербские паравоенные подразделения:</i> Тигры Аркана, Белые орлы Шешеля</p>	<p><i>Армия Освобождения Косово:</i> повстанческий лидер Хашим Тачи с кличкой «Змея»</p>
-------------------------	---	--

Источник: International Crisis Group, “Who’s Who in Kosovo,” <http://www.crisisgroup.org/~media/Files/europe/Kosovo%2012.pdf> (по состоянию на 22 ноября 2014); Human Rights Watch, “Under Orders: War Crimes in Kosovo – 3. Forces of the Conflict,” <http://www.hrw.org/reports/2001/kosovo/undword-02.htm> (по состоянию на 22 ноября 2014).

В группе внешних заинтересованных сторон, международных акторов, были идентифицированы три подгруппы (фигура 2), и их следует анализировать как существенные факторы, оказывающие влияние на процесс принятия решений властями в государстве. В зависимости от того, насколько напрямую оказывается влияние, первую подгруппу можно разделить на активную часть (первостепенные игроки) и пассивную (второстепенные игроки). Так же выделены текущие игроки (уже существующие) и потенциальные (т.е. латентные), которые начинают действовать в ответ на конкретную политическую ситуацию.

Заинтересованными сторонами мы считаем группы, институты или организации, которые отвечают двум условиям: 1) они могут оказывать эффективное давление на данное государство; 2) у них есть конкретные интересы (ставки) для данного действия. Вторая категория анализа, которую следует рассмотреть, это верификация влияния/действий. Кроме того, государство должно учитывать срочность их требований.²⁵

Функционирование институций отражает легитимность власти и отношения с властью, и его можно рассматривать с точки зрения контрактов, обмена, правового титула, морального права или проистекающих рисков. Оно указывает на доминирование конкретной организации или на доминирование определенных игроков в данной корреляции.

В итоге, мы получаем информацию о значимости каждого игрока. Позиционирование можно сделать на основе схемы с двумя переменными: уровень интересов и степень влияния (фигура 3).

²⁵ Krzysztof Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej* (Warsaw, 2007), 217–219.



Фигура 2: Внешние игроки.

		Уровень интереса	
		<i>Низкий</i>	<i>Высокий</i>
Степень влияния	<i>Низкая</i>	А <i>минимальные усилия</i>	В <i>постоянное информирование</i>
	<i>Высокая</i>	С <i>поддержание удовлетворения</i>	Д <i>ключевые игроки</i>

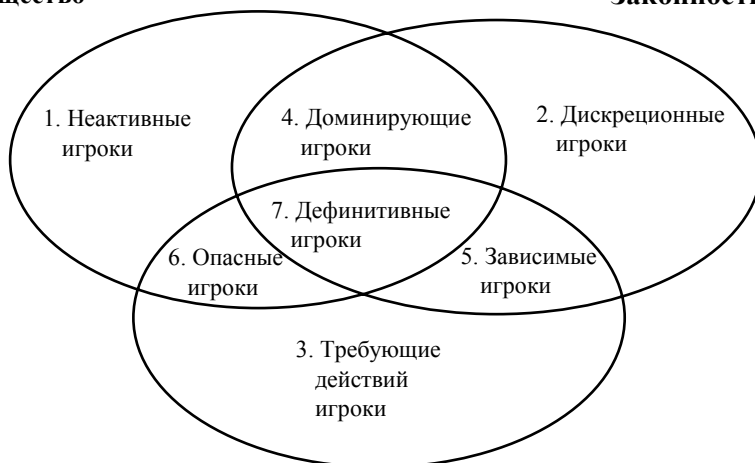
Источник: Gerry Johnson and Kevan Scholes, eds., *Exploring Corporate Strategy* (London: Prentice Hall Europe, 1999), 216.

Фигура 3: Позиционирование игроков.

В литературе также встречаются схемы, основанные на трех категориях анализа: степени влияния (могущество/власть), законности (валидация) и срочности потребностей и нужд (фигура 4).

Могущество

Законность



Срочность потребностей

Легенда: 1 - 3: Игроки небольшого значения; 4 - 6: Игроки среднего значения; 7: Игроки наибольшего значения (ключевые игроки).

Источник: Mitchell et al., "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience," 874.

Фигура 4: Классификация игроков по схеме трех аналитических измерений.

В этой статье вкратце очерчена данная проблема путем анализа выбранных заинтересованных сторон. Однако, чаще всего метод анализа представляется в виде карты игроков (информация, представленная в виде образов) и в виде матрицы взаимного доминирования (математический подход, разработанный Т. Сати), что позволяет комплексный анализ игроков.

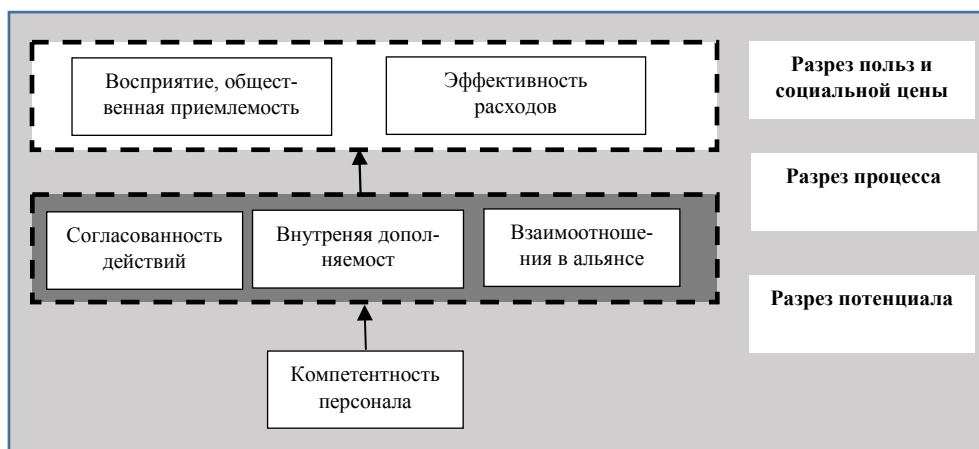
Заключение

Поведение субъекта, такого государства как Косово, определяется его стратегией, формированию которой должен предшествовать анализ. Один из наиболее важных анализов, по-видимому, является анализ заинтересованных сторон. Чтобы характеризовать группы, оказывающие давление, государство должно:

- понимать потребности игроков

- установить конкретный процесс переговоров (в объеме и охвате, касающихся деятельности коалиции, менеджмента конфликта и избежания односторонних действий) с тем, чтобы понимать разные группы игроков
- создать процесс принятия решения, ориентированный на предприятие или непредприятие реакции на происходящие события
- распределять ресурсы государства на основе характера и степени внешних требований с учетом основных компетентностей страны.²⁶

Поэтому современный менеджмент государства требует учета широкой перспективы расходов/выгод для игроков. Это, очевидно, приводит к эффективным и результативным действиям (фигура 5).



Источник: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak przelożyć strategię na działanie* (Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007), 46.

Фигура 5. Цепочка причин и следствий в виде сбалансированной системы показателей.

²⁶ Там же.