

МОДЕЛ ПРОЦЕНЕ СТРАТЕГИЈСКОГ
ОКРУЖЕЊА СИСТЕМА ОДБРАНЕ*Влада М. Митић¹*Министарство одбране Републике Србије,
Сектор за политику одбране, Управа за стратегијско планирање*Митар В. Ковач*

Евроазијски безбедносни форум, Београд

*Милан С. Канкараш*Министарство одбране Републике Србије, Сектор за политику одбране,
Управа за стратегијско планирање

Проценом стратегијског окружења обезбеђује се сагледавање стања у одређеном тренутку ради обезбеђења развоја система одбране како би одговорио на будуће безбедносне изазове, ризике и претње. Квантитативном анализом садржаја различите литературе у области менаџмента, безбедности и одбране, израђен је модел процене стратегијског окружења система одбране, ради повећања нивоа објективности тог процеса. С обзиром на то да је процес комплексан, модел се заснива на комбинацији научних и менаџерских метода.

Идентификовањем фактора из окружења који највише утичу на систем одбране, као и прикупљањем података о вредностима тих фактора у прошлости и утврђивањем трендова њиховог развоја и утицаја на систем одбране у будућности, стварају се предуслови за примену метода развоја сценарија. Развојем сценарија будућег окружења сагледавају се могући утицаји фактора из окружења система одбране и повећава објективност и вероватноћа предвиђања будућег окружења. И поред повећања објективности, немогуће је у потпуности отклонити субјективни утицај на резултате процене окружења. Решења представљена у раду могући су начин унапређења процеса процене стратегијског окружења не само система одбране, него и других организационих система.

Кључне речи: *окружење, стратегијско окружење, процена окружења, методе процене окружења*

Увод

У процесу управљања организацијом прва и најважнија фаза јесте планирање. Међу ауторима постоји широки консензус у вези са одређењем појма *планирање*. Планирање је процес у коме се одређује како организација може сти-

¹ vlada.mitic@mod.gov.rs

ћи тамо где жели и шта ће урадити да достигне своје циљеве (Certo / Certo 2009). Планирање се може дефинисати и као функција менаџмента (управљања) која процењује будуће окружење да би поставила будуће циљеве и одредила активности за достизање тих циљева (Gomez-Mejia, Blakin / Cardy 2005). У контексту процене окружења једна од специфичних дефиниција је да је планирање функција менаџмента која има за циљ да анализира релевантне податке из прошлости и садашњости и процени могући развој будућности, како би се могао одредити ток акција који би омогућио предузећу остваривање циљева (Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001). Из наведених дефиниција може се закључити да је за планирање кључно предвиђање будућности, како би се организација правовремено прилагодила будућим изазовима и тиме обезбеди свој опстанак. С обзиром на то да будуће окружење зависи од низа фактора, окружење се често описује као променљиво, комплексно и непредвидиво.

Проценом окружења бавили су се многи аутори из области менаџмента, безбедности и одбране. Литература из области менаџмента, а нарочито стратегијског планирања у не профитним организацијама, описује појам и врсте окружења и процене окружења, као и поједине управљачке методе за процену окружења (Bryson, *Strategic planning for public and nonprofit organization* 2004, Bryson / Alston, *Creating your strategic plan- a workbook for public and nonprofit organizations* 2011), међутим не описује детаљно примену метода развоја сценарија, као ни сам процес процене окружења. Поједина литература из области менаџмента наводи и описује различите методе развоја сценарија и предвиђања (Nguyen / Dunn 2009, Kosow / Gaßner 2008) али не интегрише у потпуности примену тих метода у јединствени процес. Поједини аутори покушали су да интегришу различите методе анализе окружења, предвиђања и операционих истраживања (Ковач / Стојковић 2009), али са мањим бројем савремених и међусобно повезаних метода, изузимајући значај статистичких и математичких метода, као и историјских података о факторима из окружења. Како процени окружења треба приступити системски, важно је напоменути литературу из области безбедности и одбране која одређује различите нивое и сегменте (чиниоце, димензије) стратегијског окружења (Buzan, Weaver / de Wilde 1998, Collins 2010, Ејдус 2012, United Kingdom Ministry of Defence 2014).

Узимајући у обзир анализу литературе која се бави проценом окружења, основно питање овог рада јесте: како интегрисати савремене статистичке, математичке и менаџерске методе ради објективне и ефикасне процене стратегијског окружења система одбране?

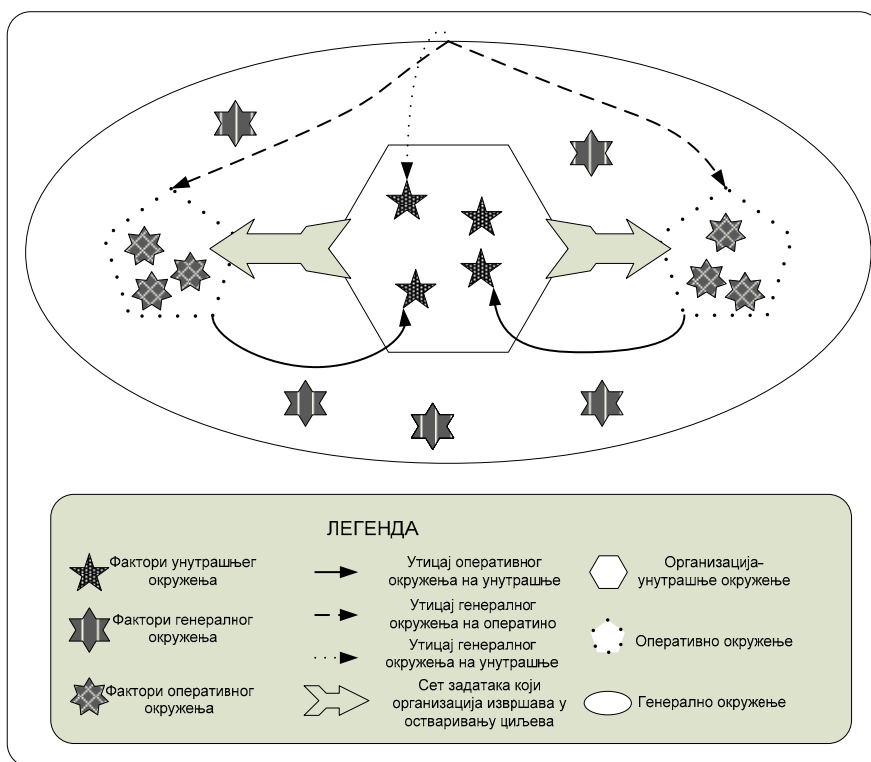
Стратегијско окружење и процена окружења

Ради интегрисања савремених научних и менаџерских метода за процену стратегијског окружења потребно је у потпуности схватити појам и врсте окружења уопште, а самим тим и стратегијског окружења. У литератури постоје различити приступи одређењу појма *окружење*, као и класификацији окружења. Окруже-

ње се најчешће класификује као спољашње (екстерно) и унутрашње (интерно) (Bryson, *Strategic planning for public and nonprofit organization* 2004, Bryson / Alston, *Creating your strategic plan- a workbook for public and nonprofit organizations* 2011). Ставови у литератури по питању дефинисања спољашњег и унутрашњег окружења су слични. Спољашње окружење представљају они фактори и снаге изван организације који утичу на перформансе организације, односно на организацију (Jaffee 2001, Robbins / Coulter 2007). Унутрашње окружење представља ниво окружења организације кога чине компоненте које се налазе унутар организације и имају релативно специфичан и тренутан утицај на управљање организацијом (Certo / Certo 2009).

За разлику од наведене класификације, поједини аутори под окружењем подразумевају само спољашње окружење (Jaffee 2001, Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001), док други окружење деле на три нивоа, и то генерално, оперативно и унутрашње окружење (Robbins / Coulter 2007, Gomez-Mejia, Blakin / Cardy 2005, Certo / Certo 2009), где генерално и оперативно окружење представљају компоненте спољашњег окружења. Присутни су и различити термини за исте нивое окружења, па се оперативно окружење назива специфичним (Robbins / Coulter 2007), индустријским (Gomez-Mejia, Blakin / Cardy 2005) или окружењем задатака (Meyer, и други 2007). Највећи број аутора сматра да генерално окружење представља ниво екстерног окружења организације, кога чине компоненте које имају широк дугорочан утицај на управљање организацијом. Компоненте генералног окружења су: економска, социјална, политичка, правна и технолошка (Robbins / Coulter 2007, Gomez-Mejia, Blakin / Cardy 2005, Certo / Certo 2009, Meyer, и други 2007, Jaffee 2001). Са друге стране, оперативно окружење представља ниво екстерног окружења организације, кога чине компоненте које имају релативно специфичан и тренутан утицај на управљање организацијом (Certo / Certo 2009), или се може дефинисати и као окружење које се састоји од екстерних фактора и акција који имају директан утицај на остваривање циљева организације (Robbins / Coulter 2007).

Схватање да окружење представљају само спољашњи фактори није потпуно, јер на организације утичу и фактори из унутрашњег окружења и неопходно их је посматрати као целину. На основу наведеног може се закључити да окружење неке организације представља укупност међусобно повезаних спољашњих и унутрашњих фактора који утичу на организацију. Окружење се може класификовати у две категорије: спољашње и унутрашње, где спољашње окружење сачињава генерално и оперативно окружење (Слика 1Слика).

Слика 1 – *Врсте окружења организације и њихов међусобни утицај*

Генерално окружење се састоји од скупа фактора који нису у директном додиру са задацима које организација извршава, али генерално окружење испољава дугорочне утицаје на унутрашње и оперативно окружење организације. Оперативно окружење представља скуп фактора који стварају услове у коме организација извршава задатке како би испунила своје циљеве. Оперативно окружење је различито за сваку организацију, а на организацију најчешће краткорочно утиче. За разлику од генералног окружења, оперативно окружење је ближе организацији и специфично је за сваку организацију, као и за врсте задатака које организација обавља. Оперативно окружење није везано за географску близину организације, већ за близину задацима које организација извршава, која може бити географски блиска, али не обавезно (нека организација се може налазити на једном географском положају, а обављати задатке на удаљеном географском положају, нпр. међународна трговина, мултинационалне операције итд.). Различити сет задатака који организација треба да изврши генерисаће и различито оперативно окружење. Када је у питању систем одбране, оперативно окружење је окружење у коме систем одбране изводи операције, те се назива и **операцијско окружење**. Унутрашње окружење је саста-

вљено од фактора који се налазе унутар организације. На унутрашње окружење дугорочно утичу фактори генералног окружења. Фактори оперативног окружења краткорочно утичу на организацију у току извршавања задатака којима се остварују циљеви организације. Оперативно и унутрашње окружење егзистирају унутар генералног окружења.

Схватање појма *окружење*, као и различитих врста окружења, омогућава и одређивање појма *стратегичко окружење система одбране*. Појам стратегија, а тиме и префикс *стратегичко*, доживео је више трансформација и различитих схватања. Некада је појам стратегија био везиван само за војну делатност, међутим у савременом менаџменту појам *стратегичко* и *стратегичка* имају знатно шире значење. Постоји велики број савремених дефиниција стратегије, а једна од дефиниција је *системски напор теоријског ума стратеиста (мислилаца стратегије) и практичног ума стратега (реализатора стратегичких планова посебних стратегија) да осмисле живот државе – нације како у целини тако и у посебним областима стратегичког мишљења и деловања* (Вишњић 2011). Може се закључити да стратегија има две кључне делатности, једна се бави сазнавањем окружења у коме се држава, односно организација налази, а друга осмишљавањем деловања државе, односно организације у будућности узимајући у обзир окружење. Прва делатност се односи на саму процену стратегичког окружења. Стратегија се по дефиницији бави најбитнијим, односно кључним питањима везаним за егзистенцију државе, нације, организације или неке делатности. У вези са тим, *стратегичко окружење система одбране* треба да обухвата сва кључна питања која се рефлектују на националну безбедност и систем одбране (Ковач / Стојковић 2009).

Кључна питања која се рефлектују на националну безбедност и систем одбране се често у литератури називају и *стратегичка питања*. Стратегијска питања су фундаментални изазови који утичу на мандат организације, њену мисију и вредности, ниво производње или пружања услуга, њене трошкове, финансирање, структуру, процесе и управљање (Bryson, Strategic planning for public and nonprofit organization 2004, Bryson / Alston, Creating your strategic plan- a workbook for public and nonprofit organizations 2011). Може се закључити да су кључна питања одређени фактори из окружења који утичу на постојање или развој организације.

Поједини аутори уместо термина *стратегичко окружење* користе термин *стратегичка стварност*. Стратегијска стварност државе основа је њене укупне стварности... и материјални је корелат наших истинитих ставова о њеним фундаменталним, интерним и екстерним, релацијама и позицији у свету. Чиниоци те стварности су: интерне и екстерне релације, сукобљености, моћи и силе, највише добро нације и *стратегичка знања* (Вишњић 2011).

На основу наведених дефиниција може се закључити да *стратегичко окружење система одбране* обухвата кључна (стратегичка) питања из спољашњег и унутрашњег окружења организације која могу угрозити постојање система одбране и утичу на његово функционисање, односно који угрожавају националне интересе државе.

Узимајући у обзир врсте окружења (генерално, оперативно и унутрашње), потребно је одредити однос *стратегичког окружења* и *врста окружења*. Генерално окружење система одбране чине фактори који нису у директном додиру са мисијама и задацима система одбране, али испољавају дугорочан утицај на функционисање система

одбране и представљају извор угрожавања националне безбедности државе. Узимајући у обзир наведено, генерално окружење система одбране у потпуности представља ужи је појам од стратегијског окружења. Оперативно окружење је окружење у којима систем одбране извршава задатке заштите националних и одбрамбених интереса. Како систем одбране задатке извршава извођењем операција, оперативно окружење у случају система одбране се може назвати и операцијско окружење. У литератури је опште прихваћен став да систем одбране Републике Србије може изводити три нивоа операције у односу на циљ који се остварује, и то: стратегијски, оперативни и тактички (Ђорђевић 2012). Када је у питању унутрашње окружење, фактори окружења се налазе унутар саме организације. У литератури постоји широк консензус да су организациони нивои, као и нивои командовања у систему одбране Републике Србије и Војске Србије: стратегијски, оперативни и тактички (Ђурић / Остојић 2016).



Слика 2 – Однос стратегијског окружења и врста окружења

У односу на врсте окружења може се закључити да стратегијско окружење обухвата целокупно генерално окружење, оперативно (операцијско) окружење при извођењу операција стратегијског нивоа, као и унутрашње окружење које обухвата стратегијски ниво организованости и командовања у систему одбране. Узимајући у обзир обухват појма стратегијско окружење, за потребе овог рада обухват појма стратегијско окружење биће сужен и обухватаће само екстерно окружење и то факторе из генералног окружења система одбране. Тако се стратегијско окружење може посматрати у ужем смислу, када обухвата само генерално окружење, и у ширем смислу када обухвата и делове оперативног и унутрашњег окружења на стратегијском нивоу.

На основу наведеног, може се закључити да стратегијско окружење обухвата велики број фактора. Како би се лакше проценило стратегијско окружење и уочили најбитнији фактори, стратегијско окружење је потребно структурирати на нивое. Нивои анализе представљају аналитички конструкт који целину (стратегијско окру-

жење) дели у односу на размеру (нпр. микро, мезо и макро). Нивои анализе сектора безбедности (коме припада и систем одбране) су: индивидуални, национални, регионални и глобални (Ејдус 2012). Узимајући у обзир да је основни задатак система одбране заштита одбрамбених интереса државе, најнижи ниво окружења који се анализира јесте национални.

У литератури постоје заједничка схватања да је у процесу планирања прво неопходно сагледати како ће будућност изгледати, али постоје различити приступи процесу. Поједини аутори са простора користе појам предвиђање, тако што процес планирања деле на три међусобно условљене фазе: предвиђање, одлучивање и израда планова. Предвиђањем се установљава неко стање у будућности, односно предсказује се шта ће се десити у неком жељеном моменту ако се одлучимо за неку врсту акција. Предвиђање се остварује са граница прошлости и будућности (Јовановић 1984). У односу на време, Бранислав Јовановић сматра да постоји предвиђање ближе будућности, даље будућности и перспектива. Суштински задатак предвиђања је сагледавање тенденције развоја неке појаве у будућности, а тиме и избор рационалних путева и акција за остваривање постављеног циља. Постоји више приступа предвиђању: традиционална теорија (која се заснива на таленту), теорија искуства (која се заснива на искуству) и научно предвиђање (које се заснива на примени научних метода) (Јовановић 1984). Традиционална и искуствена теорија су потиснуте из теорије менаџмента, иако имају и даље упоришта у практичном деловању, а проблему предвиђања се све више прилази на научној основи. Неки аутори предвиђање виде као принцип командовања који је повезан са принципом научности. По том становишту, предвиђање представља способност да се унапред предвиде могуће промене у ситуацији и вероватни ток предстојећих догађаја (Иванов, Савелјев / Шемански 1971).

Савремени менаџмент, посебно у литератури држава политичког Запада, користи појам процена окружења за означавање процеса у оквиру планирања којим се сагледава будућност, али користи и појам предвиђања у измењеном значењу. Посебно се термин процена везује за стратегијско окружење, јер је веома мало питања из стратегијског окружења која се поуздано могу процењивати са великим степеном вероватноће да би се могао користити термин предвиђање, те термин процена више одговара (Ковач / Стојковић 2009). Поједини аутори стратегијску процену изједначавају са мишљењем о стратегијској будућности државе. Мислити стратегијску будућност државе не би могло да значи ништа друго него предвидети стање њене стратегијске стварности у неком будућем времену на основу егзистирајућих могућности (Вишњић 2011).

У савременој литератури предвиђање се дефинише као уметност (умеће), процес или техника. У пословном речнику енглеског језика предвиђање је уметност (умеће) процене будућних захтева за добрима и услугама предвиђањем како би купци реаговали у задатом сету услова (Oxford University Press 2006). Ако се у обзир узме да је предвиђање процес, може се дефинисати као: процес сагледавања дешавања у будућем окружењу, која могу утицати на функционисање организације (Certo / Certo 2009). Поједини аутори предвиђање дефинишу као технику процене окружења која омогућава да се ефикасније и благовремено предвиди будућност (Robbins / Coulter 2007). Изједначавање предвиђања са техником наглашава научни карактер предвиђања, као и примену научних метода у предвиђању будућности.

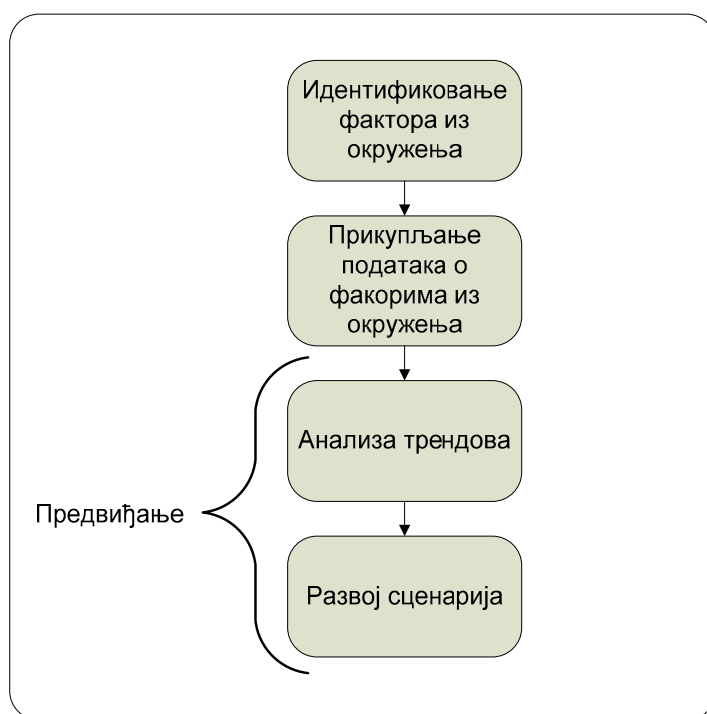
Поред предвиђања у литератури се појављује и термин анализа окружења. Зависно од аутора, анализа окружења је представљена као шири појам од појма процене окружења, док неки аутори анализу окружења виде као фазу процеса процене окружења. Ако се узме у обзир да је анализа окружења фаза процеса процене окружења, присутне су такође различите дефиниције. По неким ауторима, анализа околине (окружења) је процес оцене и интерпретације информација добијених истраживањем околине. Циљ анализе је да упозори на критичне факторе који битно утичу на будућност предузећа (Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001). Узимајући у обзир ову дефиницију, анализа окружења представља завршну фазу процене окружења у којој се износе закључци о утицају фактора из окружења на организацију. На основу мишљења других аутора, анализа окружења је први корак стратегијског менаџмента, која представља проучавање окружења организације како би се издвојили фактори из окружења који имају значајан утицај на организацију (Certo / Certo 2009). На основу ове дефиниције може се закључити да анализа окружења представља фазу процене окружења којом се идентификују најзначајнији фактори који утичу на организацију, и као таква претходи свим осталим фазама сагледавања будућности. Ако се узму у обзир аутори који анализу окружења дефинишу као шири појам од појма процена окружења, издваја се дефиниција *анализа екстерног и интерног окружења је компонента процеса стратегијског менаџмента која се састоји из: скенирања (односи се на идентификовање и процену фактора који могу бити релевантни за блиску будућност), надгледања (посматрање промена који се односе на услове окружења), предвиђање (сагледавање шта ће се вероватно догодити у будућности, којим интензитетом и у ком временском оквиру) и процена окружења (утврђивање каквог утицаја имају фактори из окружења на организацију)* (Gomez-Mejia, Blakin / Cardy 2005).

На основу наведених разматрања различитих аутора може се закључити да су у савременом менаџменту предвиђање и анализа окружења ужи појмови од процене окружења. Како би се у потпуности сагледала будућност неке организације, уместо појма предвиђање и анализа окружења, потребно је одредити појам процене окружења. Дефинисање појма процена окружења, као и опис процеса процене окружења омогућава прецизније одређивање места и улоге предвиђања и анализе окружења, као и дефинисање појмова предвиђање и анализа окружења.

Процена окружења је корак стратегијског планирања и састоји се од процене интерног и екстерног окружења (Bryson 2004, Bryson / Alston 2011). Процена окружења се може дефинисати и као фаза процеса дугорочног планирања која на основу националних интереса, као и података о дешавањима и трендовима из окружења, даје потребан број стратегијских ситуација. Кораци процене окружења по овом схватању су: прикупљање потребних информација; анализа информација; идентификација могућности, ризика и претњи; и развој потребног броја стратегијских ситуација (Ковач / Стојковић 2009). Може се закључити да је процена окружења фаза планирања у којој се процењује како окружење може изгледати у будућности и каква ће утицај окружење имати на организацију, односно на извршавање мисија и задатака система одбране.

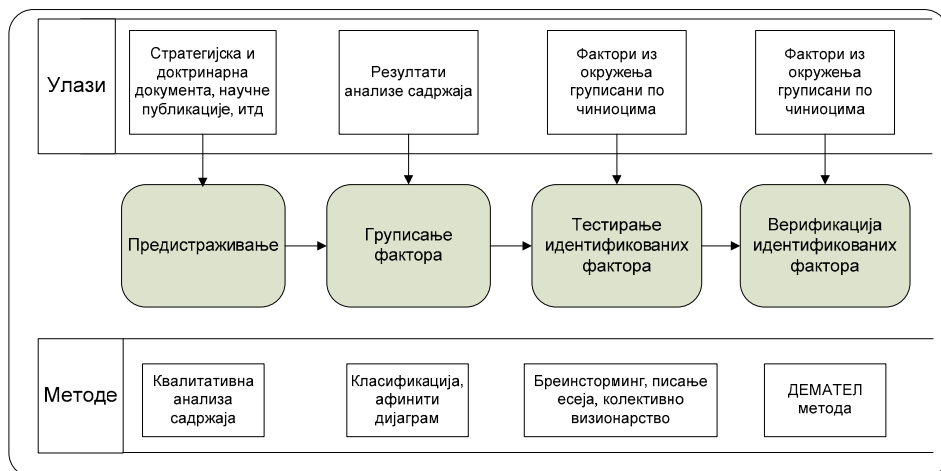
Модел процене окружења

На основу наведених дефиниција процене окружења, као и појма предвиђања и анализе окружења, може се закључити да процена окружења јесте прва фаза у планирању која обухвата идентификовање фактора из окружења који утичу на организацију, прикупљање историјских података о идентификованим факторима из окружења, анализу трендова фактора из окружења у одређеном временском оквиру и развој потребног броја различитих сценарија окружења (Слика 3).



Слика 3 – Процес процене окружења

Први корак процене окружења је **идентификовање фактора из окружења** који утичу на функционисање организације. Идентификовање фактора који утичу на функционисање организације представља део анализе окружења којим се комплексно окружење организације рашчлањује на секторе, а затим се у оквиру сектора идентификују фактори који утичу на организацију. Активности корака идентификовања фактора из окружења који утичу на организацију су приказани на слици (Слика 4Слика).



Слика 4 – Идентификовања фактора из окружења

За идентификовање фактора који утичу на организацију могу се применити различите методе. Неке од нај заступљенијих метода јесу анализа по чиниоцима окружења, анализа садржаја, бреинсторминг (енг. Brainstorming), методе које се заснивају на експертском мишљењу и друге. Најбољи резултати се добијају комбинацијом напред наведених метода.

Пред истраживање је активност којом се прикупљају подаци из доступних извора ради идентификовања фактора из окружења. Узимајући у обзир литературу која се бави проценом окружења и предвиђањем будућности, нарочито у сектору безбедности и одбране, могуће је применити методу анализе садржаја за прикупљање података о факторима који утичу на организацију, односно на систем одбране. Постоје две основне технике за прикупљање података методом анализе садржаја: квалитативна (не фреквенцијска) и квантитативна (фреквенцијска или статистичка) (Милосављевић / Радосављевић 2000).

Квалитативна анализа констатује шта је и како речено, чиме закључује о значењу реченог. Ова анализа представља почетак истраживања неке појаве, и служи за формирање хипотеза, прелиминарно читање и слично. У контексту процене окружења, квалитативна анализа садржаја се може употребити за прикупљање података о факторима који утичу на организацију, односно за одређивање параметара окружења. На тај начин квалитативна анализа представља основну методу у активности пред истраживања где се прелиминарно одређују фактори окружења, које је касније потребно допунити и верификовати. На овај начин закључује се о значењу и значају реченог, те се утврђују и хипотезе истраживања. Квалитативна анализа садржаја се у процени окружења употребљава за прикупљање података за потребе идентификовања фактора који утичу на организацију, или вредности фактора из окружења ако је тип података вредности фактора текстуалан. Квантитативна анализа осим тога шта је и како речено испитује и колико је речено. Квантитативна анализа користи се за прикупљање историјских података о вредностима фактора. С тим у вези, могу се користити различити извори и то: научне публикације и чланци који се баве проблемом предвиђања и процене окру-

жења, књиге и уџбеници из безбедности, одбране, економије, политике, технологије, екологије и других области, стратегијска и доктринарна документа различитих држава, статистичке публикације појединих држава, есеји, колективне визије и други.

Груписање фактора је активност која дели окружење на секторе ради лакше анализе. У овом кораку се применом метода класификације, уз коришћење афинити дијаграма, групишу до сада идентификовани фактори из окружења по секторима. Сектор представља начин да се распакује конфузност целине, тако што ће се она разбити на неколико делова, који су аналитички одвојени на основу неког посебног аспекта (Buzan, Weaver / de Wilde 1998). Сектори се могу посматрати као врста преграда (Ејдус 2012). Анализа по секторима окружења омогућава системски приступ у идентификовању фактора који утичу на организацију, као и класификацију фактора по одређеним областима. У наукама безбедности постоји више приступа поделе окружења на секторе. По мишљењу неких аутора сектори безбедности су: војни, еколошки, економски, социјетелни и политички (Buzan, Weaver / de Wilde 1998, Ејдус 2012). Поједини аутори заговарају другачију поделу по секторима и то на: војну сигурност, сигурност режима, друштвену сигурност, еколошку сигурност и економску сигурност (Collins 2010). Поред наведених подела сектора безбедносног окружења може се навести и подела на: појединачну, људску, социјетелну, глобалну, енергетску безбедност и безбедност животне средине (Бајагић 2012). Из наведених подела сектора безбедности може се уочити да поједини аутори у наукама безбедности не раздвајају сектор и ниво окружења.

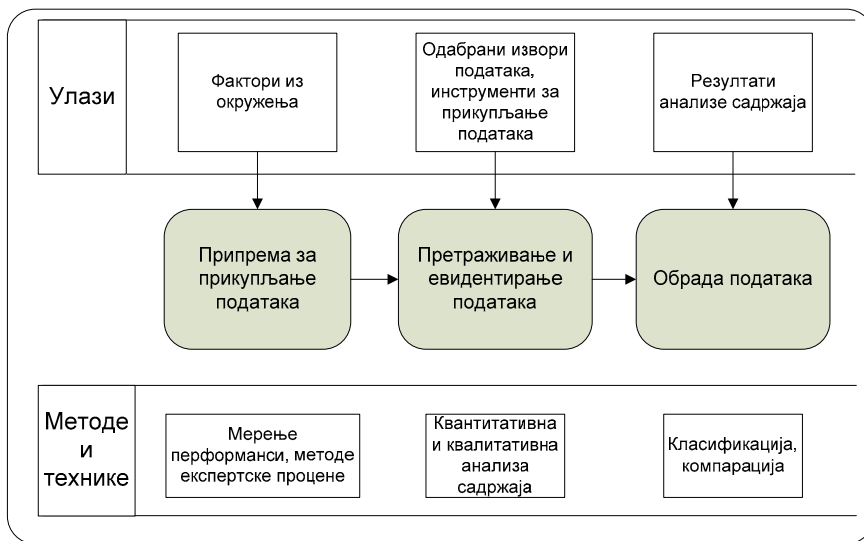
У литератури менаџмента најзаступљенија је PESTLE анализа, која се користи за анализу екстерних утицаја и акроним је за политичке, економске, социјалне, технолошке, правне и еколошке утицаје (Oxford University Press 2006). По потреби могу користити и други чиниоци (енергетски, информациони и слично). Савремени трендови у литератури која се бави проблемима одбране указују на „уситњавање” сектора стратегијског окружења, односно на повећање броја сектора кроз који се сагледава стратегијско окружење. У Великој Британији су присутни следећи сектори: демографија, полови, урбанизација, ресурси, животна средина, здравље, транспорт, информације, образовање, аутоматизација и посао, корупција и новац, идентитет и улога државе, трошкови одбране и способности (United Kingdom Ministry of Defence 2014).

За *тестирање идентификованих фактора* из окружења поред сазнања о историјским подацима потребно је и креативно размишљање, групни рад и висока експертиза. За ову активност могу се употребити многобројне методе и технике, а неке од њих су: бреинсторминг, афинити дијаграм, усмерено писање есеја, колективно визионарство и друге. Сврха овог корака је да се утврди да ли идентификовани фактори одговарају потребама процене окружења, као и да се допуне са факторима који нису идентификовани методом анализе садржаја, јер нису били присутни у анализираној литератури. Бреинсторминг или „мождана олуја” је техника групне креативности намењена развоју великог броја идеја за решење конкретне проблеме, а темељи се на чињеници да различити људи са различитим искуствима и знањем различито приступају проблему. Ова техника је корисна када је неопходно смислити нешто ново и необично с циљем побољшања функционисања и развоја организације. Кад год је могуће, учесници у процесу бреинсторминга требало би да буду из што различитијих подручја (Ковач / Стојковић 2009). Као таква, бреинсторминг се може успешно користити као допуна методи анализе садржаја и

PESTLE анализе. Осим бреинсторминга за идентификовање фактора из окружења за које се не могу наћи историјски подаци, могу се користити и друге методе, као што је писање тематских есеја² и колективно визионарство.³

Методе које се заснивају на експертском мишљењу, а нарочито ДЕМАТЕЛ мето- да, могу се употребити за *верификацију идентификованих фактора* који утичу на организацију. Основна примене ДЕМАТЕЛ методе у верификацији идентификова- них фактора јесте испитивање међусобног утицаја фактора из окружења како би се издвојили фактори који имају највећи утицај на систем одбране. На овај начин се осим верификације фактора постиже и смањење броја фактора из окружења за ко- је ће се прикупљати подаци, чиме се процена окружења усмерава на најзначајније факторе (Bagheri Morghaddam, и други 2010).

Прикупљање података о факторима из окружења је други корак фазе проце- не окружења. У овом кораку прикупљају се историјски подаци о вредностима фак- тора из окружења који су идентификовани у претходном кораку. Извори података могу бити различити, и то: обавештајни и безбедносни извештаји, статистичке и на- учне публикације, часописи, аудио, визуелни и мултимедијални садржаји, интернет, есеји, колективна визија и други. Типови података којима се приказују вредности су најчешће бројчани или текстуални, у облику ставова. Прикупљање података се ре- ализује кроз следеће активности: припрема за прикупљање података, претраживање и евидентирање података, обрада података (Слика 5).



Слика 5 – Прикупљање података

² Укључује се академска заједница, експерти и млади таленти, који својим есејима могу истражити области одбране које не постоје у досадашњој теорији и пракси [3].

³ Заједничка активност људи, где група људи, у оквирима датих смерница, сагледава будућност заједничким снагама [25].

Припрема за прикупљање података је прва активност прикупљања података чији је основни циљ одабир извора података, метода за прикупљање података, као и израда инструмената за прикупљање података (нпр. арак за квантитативну и/или квалитативну анализу садржаја). У оквиру избора метода и израде инструмената за прикупљање података кључно је утврђивање мерног система за мерење вредности фактора из окружења. Факторе из окружења треба схватити као одређене појаве из окружења које је потребно измерити. Како би се фактори из окружења измерили, потребно је развити одговарајуће мерне системе. Зато се активност одређивања мерног система своди на тражење одговора на питање: како измерити одређене факторе из окружења? Окружење се може изједначити са системом који се састоји из многобројних и међусобно повезаних елемената, па се за мерење вредности фактора из окружења могу применити начела мерења перформанси организација. За мерење перформанси, а тиме и вредности фактора из окружења постоје три типа мера: природне, конструисане и прокси (Kenney / Gregory 2005).

Природне мере су у широкој употреби и тумачење њиховог значења је опште прихваћено. Помоћу природних мера се директно мере вредности фактора из окружења упоређивањем мерних јединица са одређеном вредношћу фактора из окружења. На пример, трошкови одбране неке државе би се мерили у одређеној валути (динарима, доларима, еурима итд.), док би се величина популације неке државе мерила у броју становника. У вези са тим, када су у питању природне мере, тип података за вредност фактора из окружења ће бити нумерички. Природне мере су објективне и лако уочљиве у изворима података, те њихова примена олакшава прикупљање и даљу обраду података.

Због своје природе, али и због недостатака прецизних података, као и нерационалности прикупљања квантитативних података, многи фактори из окружења се не могу мерити природним мерама. Како би се омогућило мерење оваквих вредности користе се конструисане мере. Конструисане мере се заснивају на томе да се опишу могући нивои, односно распон вредности које одређени фактор из окружења може да заузме. Сваком нивоу се могу доделити одређене нумеричке вредности, тако да типови података код вредности фактора из окружења, који се мере конструисаним мерама, могу бити нумерички или текстуални. Како би се израдиле добре конструисане мере, потребно је користити методе које се заснивају на експертској процени. Недостатак конструисаних мера јесте њихова субјективност јер зависе од процене експерата. Постоје различите врсте конструисаних мера, а неке су: одређене мере, квалитативно-квантитативне мере, вредносни модели, пондерисане мере и модел мера заснован на сликама.

Одређене мере се добијају описом два или више нивоа вредности фактора из окружења. Нивои се одређују и описују на основу експертске процене. Нивои се могу изразити нумерички или бројчано. На пример, скала процене за технолошки ниво оружаних снага неких држава може се изразити од нивоа један до нивоа пет зависно од процента кључних борбених средстава који су произведени пре одређеног броја година (5, 10, 15, 20 или више година).

Квалитативно-квантитативне мере се користе за мерење квалитативних вредности фактора из окружења уколико су те квалитативне и квантитативне мере повезане. Нивои квалитативних мера могу бити описани распоном вредности одређених квантитативних мера (на пример проценат старијих од 65 година).

Вредносни модел је сличан одређеним мерама и представља се у виду скале која може бити вербална, нумеричка, визуелна и слично. На пример, вероватноћа оружане агресије се може представити шематски, скалом од врло вероватно до није вероватно, док се експертском проценом одређује вероватноћа позиционирањем маркера на скали.

Пондерисане мере се користе ако на одређени фактор не може директно мерити већ помоћу својих манифестација. Различит утицај манифестација на фактор који се жели измерити изражава се тако што се сваком додељује одређени тежишни коефицијент. Вредност тежишног коефицијента се одређује експертском проценом и сразмерна је величини утицаја који свака појединачна манифестација има на фактор који се жели измерити. Укупан збир тежишних коефицијената не може бити већи од 1, односно 100% од укупне вредности. У пракси, подаци се прикупљају о вредностима манифестација које утичу на фактор који се жели измерити, а затим се те вредности множе са одговарајућим тежинским коефицијентима. Укупна вредност фактора који се жели представља суму пондерисаних вредности манифестација тог фактора (израз 1).

$$G_p = \sum_{I=1}^n F_I \times T_I \quad (1)$$

Где је:

F_p – фактор из окружења који се жели мерити

F_I – манифестације фактора из окружења који се мере

T_I – тежишни коефицијенти фактора из окружења који се мере

n – укупан број фактора из окружења који се мере

Модел мера заснован на сликама представља конструисани тип мера, где се нивои вредности фактора одређују на основу визуелне дескрипције стања неке појаве, а која се може представити и различитим сликама (на пример ниво загађености ваздуха).

Често се за мерење вредности фактора из окружења не могу пронаћи одговарајуће природне или конструисане мере. Зато је потребно користити прокси мере. Прокси мере су повезане са факторима из окружења, али вредност фактора не мере директно. Примена прокси мера се заснива на коришћењу природних или конструисаних мера којима се мери неки фактор (појава) из окружења (независна варијабла) која је повезана са фактором који се жели мерити (зависна варијабла). У појединој литератури, прокси мере се називају и узрочна квантитативна техника, која се користи за процену будућих трендова успостављањем везе узрока између две или више варијабли (Oxford University Press 2006). Поузданост овако конструисаних мера зависи од правилног идентификовања значајних варијабли. Прокси мере захтевају дугорочно праћење и процену трендова зависних варијабли, као и успостављање функције међузависности варијабли. Активност успостављања функције између независних и зависних варијабли се реализује у кораку анализе трендова. Математичке технике, као што је регресиона анализа се користе за успостављање функције међузависности варијабли, односно међузависности фактора из окружења који се желе мерити и фактора који се мере.

Након утврђивања мерног система за мерење вредности фактора из окружења потребно је допунити инструмент за прикупљање података са јединицама мере, као и са пољима за прикупљање података о факторима који се не могу мерити директно, већ се мере конструисаним или прокси мерама.

Претраживање и евидентирање података је активност прикупљања података у којој се коришћењем инструмената за прикупљање података прикупљају историјски подаци о идентификованим факторима из окружења из извора података. Како су извори података најчешће текстуалног, аудио, визуелног или аудио-визуелног типа података, најпогодније је користити анализу садржаја за прикупљање података. Уколико је тип података о вредностима фактора из окружења бројчани, користиће се квантитативна анализа садржаја (колико је нешто речено), а уколико су текстуални пожељно је користити квантитативну анализу садржаја (како је нешто речено). Активност претраживања и евидентирања података се реализује проучавањем садржаја извора података и бележењем података у инструмент за прикупљање података који је израђен у складу са идентификованим факторима из окружења. Пример инструмента за прикупљање историјских података о вредностима фактора из окружења на основу квантитативне анализе садржаја приказан је у табели (Табела 1).

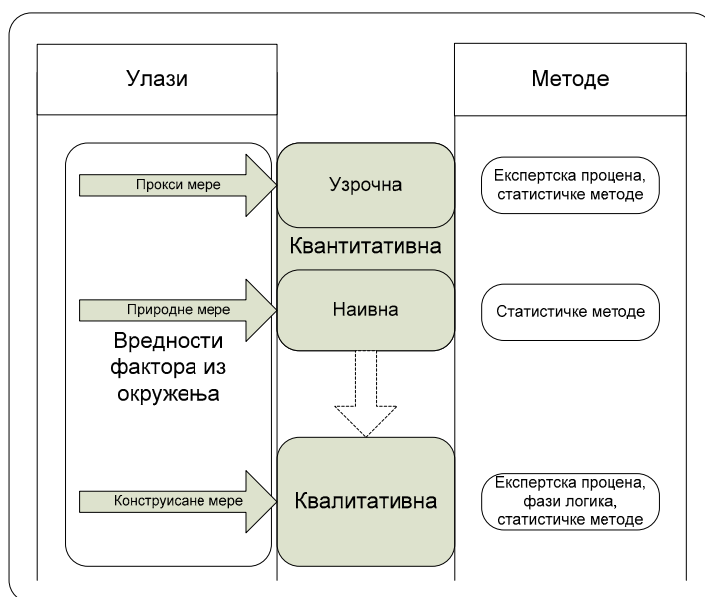
Табела 1 – Пример инструмента (арак) за прикупљање података о вредностима факторима из окружења (табела, пример квалитативна)

Р. бр.	Извор	Година	Фактори из окружења								
			Величина популације		Просечна старост		Фактор 3		...	Фактор X	
			Вредност	Јединица мере	Вредност	Јединица мере	Вредност	Јединица мере	...	Вредност	Јединица мере
1.	Републички завод за статистику РС, 2015. година	2011.	7.236.519	Број становника	42,1	Година	x	M	
2.		2012.	7.201.497		42,2		y		...		
3.		2013.	7.166.552		42,4		z		...		
4.		2014.	7.131.787		42,6		q		...		
5.		2015.	7.095.383		42,7		p		...		

Обрада података је трећа активност корака прикупљања података, у којој се подаци класификују и групишу по одређеним критеријумима ради касније лакше обраде. Критеријуми класификације података су следећи: по чиниоцима процене окружења, по факторима окружења, по годинама и по изворима. Важно је применити и предложени редослед груписања података по класама, тако да се прво групишу по чиниоцима, а затим по факторима и годинама (у опадајућем низу), а на крају по изворима. Овакво груписање ће олакшати каснију обраду података као и учовање разлике у подацима из различитих извора, а ради утврђивања тачности и поузданости података.

Предвиђање је део процена окружења у коме се применом научних метода процењују трендови вредности фактора из окружења и одређују сценарији будућег окружења на основу трендова фактора који утичу на систем одбране. Основу успешног предвиђања чини реализација претходних корака процена окружења. Предвиђање се може посматрати као корак процена окружења, али је практичније разложити га на корак анализе трендова и корак развоја сценарија због комплексности, као и због различитих метода које се примењују у наведеним корацима.

Анализа тренда је начин предвиђања кроз екстраполацију трендова из претходног раздобља. Тренд предочује дугорочну тенденцију развоја кретања неких варијабли и њихову повезаност у одређеном раздобљу. Анализа тренда захтева утврђивање варијабли које су повезане са појавом која се предвиђа, довољно дуго раздобље праћења појаве и високу стручност (Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001). У литератури се јављају две технике анализе трендова (Слика 6), и то: квантитативна и квалитативна (Robbins / Coulter 2007, Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001, Certo / Certo 2009, Oxford University Press 2006, Kosow / Gaßner 2008).



Слика 6 – Методe и технике анализе трендова

Квантитативна техника анализе трендова заснива се на прикупљању и коришћењу историјских података о факторима из окружења. За предвиђање трендова фактора из окружења користе се статистичке и математичке методе. У литератури се помињу две технике квантитативне анализе, и то: узрочна (каузална) и наивна (некритична) техника (Oxford University Press 2006, Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001). Узрочна квантитативна техника се користи за процену будућих трендова успостављањем везе узрока између две или више варијабли, а најчешће се користи при конструисању прокси мера.

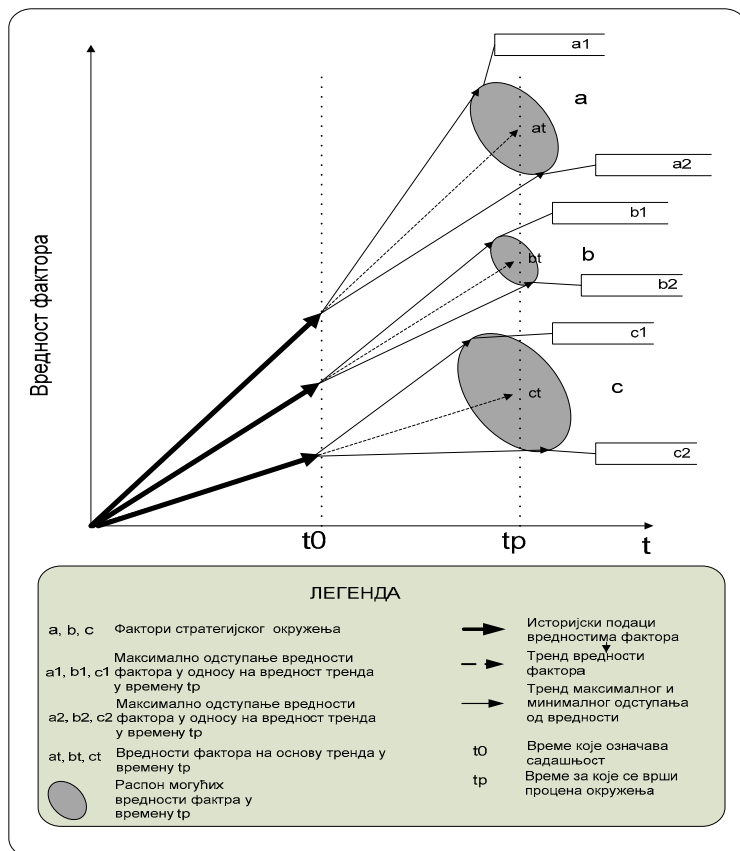
Због своје комплексности, ова техника се не реализује само у кораку анализе трендова, већ започиње у кораку конструисања мерног система, а наставља се у кораку анализе трендова. Циљ анализе трендова код узрочне технике је да успостави функцију међузависности између независне варијабле (фактора из окружења за кога су прикупљени подаци о вредностима) и зависне варијабле (фактора из окружења кога је потребно измерити). Наивна (некритична) квантитативна техника користи се за израчунавање просечних трендова на основу историјских података. Назива се још и временска серија јер представља зависност неке појаве од времена. При коришћењу природних мера најчешће ће се примењивати наивна анализа трендова. Постоје две категорије наивне анализе трендова, које опредељују различите статистичке методе које се примењују: регресиона и покретни просеци (Certo / Certo 2009). Регресиона анализа се користи за успостављање међузависности вредности фактора из окружења у односу на време. Покретни просеци се заснивају на успостављању шеме понављања секвенци просечних вредности за факторе који имају историјске минимуме и максимуме који се понављају у одређеном временском интервалу (на пример за износ буџета одбране). Недостаци квантитативне анализе се огледају у томе што је потребно укључити велики број варијабли, односно пратити одређени фактор из окружења у великом историјском периоду. Резултати квалитативне анализе у највећој мери зависе од тачности улазних података. Појава нових појава и односа који се не могу предвидети представља ограничење ове методе (Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001).

Квалитативна техника анализе трендова користи судове и мишљење експерата како би се предвиделе излазне информације (Robbins / Coulter 2007). Основне методе која се користе су методе базиране на експертској процени, а нарочито делфи метода (Certo / Certo 2009). Квалитативна анализа се користи када постоје ограничења у примени квантитативних метода (нпр. због типова података, када се користе конструисане мере, недостатка историјске базе података) или је тешко доћи до прецизних података. Предности ове методе јесу флексибилност у одабиру варијабли, независност од прошлих кретања, као и то да омогућава предвиђање турбулентних и неизвесних појава. Недостатак примене квалитативних метода је субјективност и мања тачност предвиђања (Бахтијаревић-Шибер / Сикавица 2001). До посебног изражаја примена квалитативних техника анализе трендова долази када је потребно извршити триангулацију резултата насталих на основу пројекције статистичких података, односно када постоји вероватноћа грешке у прорачуну статистичких података (Oxford University Press 2006). У вези са тим, квалитативне технике између осталог треба да буду допуна квантитативним. За квалитативну анализу трендова може се употребити и фази логика ради трансформације квалитативних вредности у квантитативне, те се статистичким методама могу израчунати трендови.

Развој сценарија је четврти корак процене окружења. Развојем сценарија се идентификује сет могућих ситуација у будућности, где се свака може десити, али од којих ниједна није потпуно извесна. Сценарији представљају хипотетичке ситуације у којима снаге одбране могу бити употребљене (Ковач / Стојковић 2009). Анализа трендова, користећи математичке и статистичке методе може израчунати функцију вредности неке појаве у односу на време. На основу тога, у одређеном будућем временском тренутку, може се израчунати и вредност сваког фактора из окружења. На појаве у окружењу утиче велики број чинилаца, зато је немогуће предвидети њихове будуће вредности на основу анализе трендова. Вредност сваког фактора из окружења неће бити само једна, добијена анализом трендова, већ ће се кретати у одређеном распону. Распон могућег кретања

вредности фактора из окружења, односно позитивно и негативно одступање у односу на вредност која се добија на основу функције тренда у одређеном тренутку, може бити већа или мања. Како је временска дистанца процене ближа садашњем тренутку, распон одступања је мањи, а како је процена дугорочнија и распон је већи (Kosow / Gažner 2008). Овај ефекат се у литератури најчешће назива модел левка (Слика 7Слика).

Сви индивидуални фактори окружења, са својим вредностима, утичу на изглед будућег стратегијског окружења (Слика 7). Може се уочити да ће комбинација одређених вредности фактора из окружења резултирати и различитим сценаријима окружења (на пример: комбинација вредности фактора a_1 , b_2 и c_1 чине сценарио S_1 и тако даље). Генерисан број сценарија зависиће од броја фактора у сваком сценарију, као и од могућности комбиновања одређених вредности фактора из окружења, тако да број сценарија може бити веома велики. Може се закључити да ће и генерисани сценарији такође имати свој модел левка који је одређен различитим вредностима фактора из окружења који се могу међусобно комбиновати.



Слика 7 – Модел левка вредности фактора из окружења

У литератури се помиње више врста сценарија, и то: истраживачки (дескриптивни) и нормативни⁴; квантитативни и квалитативни⁵; референтни и политички⁶; проблемски и институционални⁷. Осим наведених подела, јавља се и класификација сценарија по нивоима и то: макро, мецо и мезо (Kosow / Gaßner 2008). Узимајући у обзир нивое процене окружења, подела сценарија по нивоима одговара подели на национални, регионални и глобални ниво сценарија. У току развоја сценарија, наведене нивое сценарија је потребно интегрисати и уочити њихове међусобне везе. Познати поступци интеграције су (Kosow / Gaßner 2008): паралелни (сви нивои се истовремено развијају), одозго на доле (глобални, регионални и на крају национални ниво сценарија се развија), одоздо на горе (прво се развија национални, па регионални и на крају глобални) и поступак дупле интеграције (прво се развија регионални а затим национални и глобални паралелно).

Активности које ће се спроводити у оквиру корака развоја сценарија зависе од примењене методе развоја сценарија. У литератури се јавља велики број метода развоја сценарија, груписаних у различите категорије. Према неким ауторима категорије развоја сценарија су: сценарио базиран на изучавању трендова (највероватнији сценарио, анализа утицаја трендова и др.), системске-формализоване технике сценарија (анализа утицаја, анализа доследности, анализа међусобног утицаја), креативно-нарративне технике (интуитивна логика, морфолошка анализа, нормативно-нарративни сценарији) (Kosow / Gaßner 2008). Сценарио базиран на изучавању трендова је категорија метода која не даје засебно поуздане резултате, али је њена употреба корисна при одређивању максималних и минималних вредности одступања од трендова. Системско-формализоване технике до изражаја долазе при утврђивању утицаја појединих фактора на систем одбране, као и њиховог међусобног утицаја. Креативно-нарративне технике сценарија коришћењем различитих метода генеришу и описују одређени број сценарија стратегијског окружења.

У литератури постоји и подела метода за развој сценарија на Небајесове методе, Бајесове методе и проширене методе (Nguyen / Dunn 2009). Када су у питању Небајесове методе у употреби су Морфолошка анализа, Поља релаксационих аномалија (енг. Field Anomaly Relaxation- FAR) и Бателове методе (енг. Battelle). Бајесове методе се заснивају на анализи међусобног утицаја, а најпознатији модели су: Саринов модел и Циљно програмирање (или De Kluyver's & Moskowitz's модел). Проширене методе користе модификацију већ постојећих метода, а у примени су следеће методе: Модификовани циљно програмирање, Кластер анализа и Целобројно линеарно програмирање. Свака од наведених метода има одређене недо-

⁴ Истраживачки се фокусирају на то како ће будућност изгледати, док нормативни представљају сценарио базиран на вредностима и интересима на основу чега развија пожељну будућност.

⁵ Квантитативни се базирају на коришћењу квантитативних сазнања, најчешће везаних за области као што су демографија, економија исл, док се квалитативни базирају на квалитативним знањима и односе се најчешће на културу, политику и сл..

⁶ Референтни пројектују тренутне појаве у будућност, не узимајући у обзир нове одлуке или акције које ће се предузети. Политички (алтернативни) интегришу нове одлуке и акције са пројектованом будућношћу како би се нове одлике и акције тестирале.

⁷ Проблемски сценарији се фокусирају на одређени проблем (животна средина, енергетика, воде итд), институционални за област пројекције имају области које су од посебног интереса за организацију.

статке, као и одређене предности. По мишљењу већине аутора, најбоље резултате у развоју сценарија даје интеграција већег броја метода за развој сценарија чиме се смањују недостаци и добијају бољи резултати.

Закључак

Ради планирања развоја система одбране, али и других организационих система неопходно је прво сагледати како ће изгледати будућност и како ће та будућност утицати на њихово функционисање. Савремено стратегијско окружење је променљиво и тешко предвидиво, што захтева примену научних и управљачких метода ради процене стратегијског окружења. Да би се приступило процени окружења потребно је одредити процедуру која ће омогућити потпуно сагледавање окружења и његовог утицаја на систем одбране.

Квалитативном анализом садржаја различите литературе у области безбедности, менаџмента и одбране израђен је модел процене окружења система одбране. Предложени модел процене окружења омогућава свеобухватно и систематско сагледавање окружења система одбране Републике Србије. Систематско сагледавање окружења обезбеђено је проценом окружења по нивоима, као и по секторима стратегијског окружења. Применом различитих савремених метода, као и њиховом одговарајућом применом и комбиновањем, могу се добити поуздане процене окружења уз смањење субјективности у процени. Модел уважава константне промене стратегијског окружења, као и сложеност стратегијског предвиђања, тако да развојем већег броја сценарија омогућава сагледавање и поређење више могућих опција.

Основне претпоставке примене предложеног модела јесу: правилно идентификовање фактора и вредности фактора из окружења, као и њихов могући утицај на систем одбране; прикупљање тачних и поузданих података о факторима и вредностима фактора из окружења, као и комбиновање различитих метода при развоју сценарија окружења и сценарија утицаја. Примена овог модела подразумева висок ниво стручности планера, укључење већег броја стручних лица из различитих области, поседовање база података о вредностима фактора из окружења, као и познавање различитих научних и менаџерских метода и техника. Такође, предложени модел није у потпуности уклонио субјективни утицај планера и других учесника у процени стратегијског окружења, али је смањено тај утицај.

У наставку истраживања потребно је описати методе и процес развоја сценарија, одредити факторе из окружења који утичу на систем одбране, као и њихов међусобни утицај и утицај који остварују на систем одбране.

Литература

[1] Bagheri Morghaddam, Naser, Mahdi Sahafzadeh, Amir Shafici Alavijeh, Hami Yousefdehi, / Seyed Hossein Hosseini. „Strategic Enviroment Analysis Using DEMATEL Method Through Systematic Approach: Case Study of an Energy Research Institute in Iran.“ *Management Science and Engineering*, 2010: 95-105.

[2] Bryson, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

- [3] Bryson, John M, / Farnum K Alston. *Creating your strategic plan- a workbook for public and nonprofit organizations*. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- [4] Buzan, Barry, Ole Weaver, / Jaap de Wilde. *Security*. London: Lynne Rienner Publisher, 1998.
- [5] Certo, Samuel C, / S. Trevis Certo. *Modern management concepts and skill*. 11th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [6] Collins, Alan. *Савремене безбедносне студије*. Превод: Ружица Јакешевић / Моника Сукнаић. Загреб: Политичка култура, 2010.
- [7] Gomez-Mejia, Luis R, David B Blakin, / Robert R Cardy. *Management*. 2th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
- [8] Jaffee, David. *Organization Theory*. Singapore: McGraw-Hill International edition, 2001.
- [9] Kenney, Ralph, / Robin Gregory. „Selecting Attributes to Measure the Achievement of Objectives.“ *Operations Research* (Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)) 53, бр. 1 (2005): 1-11.
- [10] Kosow, Hannah, / Robert Gaßner. *Methods of Future and Scenario Analysis*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 2008.
- [11] Meyer, Edgar, Melanie Ashleigh, Jennifer M George, / Gareth R Jone. *Contemporary Management*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education, 2007.
- [12] Nguyen, Minh-Tuan, / Madeleine Dunn. *Some Methods for Scenario Analysis in Defence Strategic Planning*. Canberra: Defence Science and Technology Organisation, Australia Department of Defence, 2009.
- [13] Oxford University Press. *Dictionary of Business and Management*. Oxford: Market House Books, 2006.
- [14] Robbins, Stephen P, / Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [15] United Kingdom Ministry of Defence. *Strategic Trends Programme, Global Strategic Trends- Out to 2045*. Swindon: Crown Copyright, 2014.
- [16] Бајагић, Младен. *Међународна безбедност*. Београд: ЈП Службени гласник, 2012.
- [17] Бахтијаревић-Шиббер, Фикрета, / Пере Сикавица. *Лексикон менаџмента*. Загреб: М-смедиа, 2001.
- [18] Вишњић, Душан. „Општа стратегија или стратегија државе – нације.“ *Војно дело*, Зима 2011: 392-403.
- [19] Ђорђевић, Војислав. „Операције Војске Србије – објекат пројектног менаџмента.“ *Војно дело*, Зима 2012: 34-42.
- [20] Ђурић, Драгомир, / Мирослав Остојић. „Утицај доктрине и концепта на командовање Војском Србије.“ *Војно дело*, Мај 2016: 192-208.
- [21] Ејдус, Филип. *Међународна безбедност: теорије, сектори и нивои*. Београд: ЈП Службени гласник и Београдски центар за безбедносну политику, 2012.
- [22] Иванов, Д. А, В. П Савељев, / П. В Шемански. *Основе командовања јединицама*. Превод: Никола Драговић. Београд: Војноиздавачки завод, 1971.
- [23] Јовановић, Бранислав. *Увод у теорију војног руковођења*. Београд: Војноиздавачки завод, 1984.
- [24] Ковач, Митар, / Дејан Стојковић. *Стратегијско планирање одбране*. Београд: Војноиздавачки завод, 2009.
- [25] Милосављевић, Славомир, / Иван Радосављевић. *Основи методологије политичких наука*. Београд: Службени гласник, 2000.