

Његош КОПИТИЋ¹

Министарство одбране Републике Србије

Др Дано МАВРАК²

Министарство одбране Републике Србије

ДОИ: 10.5937/bezbednost2601047K

УДК: 351.746.1:005.311.1(73+410+94)

Прегледни научни рад

Примљен: 10. 12. 2025. године

Ревизија: 27. 2. 2026. године

Датум прихватања: 13. 3. 2026. године

Стандардизација аналитичких послова у обавештајним службама – компаративна студија случаја САД, Уједињеног Краљевства и Аустралије

Апстракт: Стандардизација аналитичких послова настаје као резултат сталног прилагођавања обавештајних служби и њених специфичних организационих целина претњама и изазовима са којима се суочавају, као и очекивањима корисника њихових обавештајних производа. Резултати аналитичких послова долазе у фокус јавности када њена предвиђања и чињенице не одговарају стварности, то јест када дође до пропуста у предвиђању и када изостане адекватна реакција крајњих корисника обавештајних производа. У сталном динамичком процесу између прилагођавања и очекивања, појављује се стално питање резултата аналитичких послова обавештајних служби. На примеру компаративне студије случаја увођења аналитичких стандарда и обавештајним службама САД, УК и Аустралије извршена је теоријска анализа постојећих и пожељних стандарда у аналитици. Анализа је урађена према критеријумима везаним за: правни оквир, институционалне реформе, професионализацију, механизме контроле и аналитичке стандарде како би се утврдиле предности, ограничења и научене лекције. Док су САД и УК развили релативно свеобухватне и институционализоване

¹ euospadding@yahoo.com ORCID: 0009-0003-6253-9693

² danobeograd@gmail.com, ORCID: 0009-0004-9176-8687

оквиру за професионализацију аналитичког рада, Аустралија примењује фрагментирани приступ. Ови стандарди значајно доприносе квалитетнијем аналитичком закључивању у условима неизвесности и ограничених података, али и да њихова примена може наићи на отпор услед притисака кратких рокова, културе наглашавања квантитета над квалитетом и брзих технолошких промена. Стандардизација се зато посматра као неопходан, али динамичан и прилагодљив процес у савременом обавештајном раду.

Кључне речи: аналитички стандарди, IRTPA, обавештајна анализа, структурне аналитичке технике, ригорозност.

Увод

Стандардизација аналитичких послова у обавештајним службама предмет је континуираног интересовања стручне јавности у земљама енглеског говорног подручја, посебно након неуспеха америчких обавештајних агенција у вези са терористичким нападом на Њујорк и макар номиналног неуспеха пре почетка рата у Ираку. Велики број обавештајних и безбедносних служби, цивилних и војних, компликоване процедуре размене података, брзина реаговања, компетиција и покушаји пројектовања у редове политичке елите довели су до тога да се у случају САД не може говорити о обавештајном систему већ о обавештајној заједници са ограниченим моделима сарадње. На то су очигледно утицали сложеност обухвата и домени обавештајног рада служби па је нарушен и један од основних принципа обавештајног рада – централизованост. Неуспех је иницирао низ промена које су водиле ка већој интеграцији и сарадњи, што је резултирало стварањем Канцеларије за национални обавештајни рад. Стварањем овог тела испуњени су предуслови за централизовано усмеравање и убрзавање процедура сарадње, за шта је било потребно успостављање стандарда (Директива ICD 203) како би се испунили специфични циљеви организационог реструктурирања: унапређење ефективности, унапређење ефикасности, побољшање флексибилности, унапређење квалитета, скраћивање времена реаговања на претње, обезбеђење интероперабилности и побољшање мотивисаности припадника служби (Стојковић, 2008). Основно средство за достизање интероперабилности јесте стандардизација процедура, поступака и опреме. У даљем, ово је подразумевало да

постоје јасни и примењиви стандарди по питању обуке и вођења кадра, усмеравања рада, тј. решавања потенцијално конфликтних ситуација у вези са надлежношћу, јасним процедурама у вези са проценама као и стандардизацији у извештавању, што би се могло подвести под неки облик административне интероперабилности. Следећи пример САД, још неке државе попут Уједињеног краљевства и Аустралије покренуле су сличне процесе међу својим службама док у нашој академској и стручној заједници наведени стандарди нису били шири предмет интересовања, осим у радовима Бајагића (Бајагић, 2015) и Гајића (Gajić et al., 2017). Предмет истраживања у овом раду јесу научене лекције у области стандардизације аналитике у САД, УК и Аустралије након терористичког напада 11. 9. 2001. године с циљем утврђивања предности и недостатака стандардизације послова у обавештајној аналитици. Методе које су коришћене у изради овог рада јесу секундарна анализа садржаја до сада познатих радова и компаративна студија случаја увођења стандарда у оквиру обавештајне заједнице САД, УК и Аустралије. Критеријуми за поређење јесу: правни оквир, институционалне реформе, професионализација, механизми контроле и аналитички стандарди.

Потреба за стандардизацијом обавештајних послова

Обавештајни пропусти и грешке у закључивању које су довеле до терористичких напада од 11. 9. 2001. године и 2003. Године, када је реч ирачком оружаном програму за масовно уништавање, довеле су до „најширег” преиспитивања рада обавештајних служби САД (Бајагић, 2008: 49). Овим процесом обухваћене су пре свега целине које се баве обавештајном аналитиком пред парламентарним комисијама, као и од стране цивилних стручњака који су на непристрасној основи истраживали узроке пропуста у аналитичком закључивању. У том контексту, посебно је истакнуто одсуство обавештајне ригорозности (*Intelligence Rigor*), то јест доследности у раду. Томас Фингар (Fingar, 2024), који је суштински аутор стандарда аналитичких послова ICD-203 из 2007. године истиче да је по формирању канцеларије помоћника директора Обавештајне заједнице за аналитику (*The Office of the Deputy Director of National Intelligence for Analysis – ODDNI/A*) рађено на отклањању уочених грешака, док су дужности помоћника директора Обавештајне заједнице за аналитику (ODDNI/A) прописане „Ме-

морандумом Обавештајне заједнице 2005-200-1” (ODDNI, 2005). Фингар даље истиче да је указивање на обавештајне пропусте Обавештајне заједнице послужило као својеврсно преусмеравање пажње са незадовољства грађана радом администрације. У околностима у којима се истиче политички успех, насупротив обавештајним пропустима, директивом *ICD 203* наметнута је потреба за хитним повратком поверења у обавештајне службе, као и повратком поверења у себе код обавештајних аналитичара. У вези са овим Центри наглашава да служба *INR Intelligence and Research* има и боље стандарде запошљавања, а да у контексту израде стратешких аналитичких производа представља модел за унапређење рада чланица Обавештајне заједнице (Gentry, 2016). Култура међусобног надметања и истицања служби унутар Обавештајне заједнице САД изражена је традиционално, те је у том контексту присутна и појава отвореног противљења једних другима. У извештају *DNI Director of National Intelligence* из 2008. године наглашено је да „недовољна размена информација представља главну препреку ефикасном деловању Обавештајне заједнице”. Веома опсежна истраживања о вредностима стандарда за аналитичке послове извршили су Мендел (Mendel, 2020: 77), Маркоки и др. (Marcoci et al., 2018: 13) и Ван Гелдер (Van Gelder, 2021). Мендел истиче да директива *ICD 203*, осим упоришта у закону *IRPTA* из 2004. Године, има корене које сежу у далеку прошлост рада обавештајних служби САД. Непосредан утицај имали су Даглас Мекичин (Douglas MacEachin) и Шерман Кент (Sherman Kent) које помиње Хојер у предговору своје књиге „Психологија обавештајне анализе” (Heuer, 1999). Илустративан пример су и обавештајне процене са којих је скинута ознака тајности („деклаификовани”) у којима садржани критеријуми подударни оним из директиве *ICD 203*. Саветник за обавештајне послове (*Intelligence Advisory*) директора Централне обавештајне службе указао је 20. 10. 1950. године на потребу за израдом објективне, релевантне и адекватне анализе на основу свих расположивих обавештајних података, уз коришћење алтернативних анализа. Мендел помиње да је у том периоду истицана вредност описивања квалитета и поузданости обавештајних извора (аналогно *ICD 203 Analytic Tradecraft Standard – ATS 1*). То је довело до изражавања неизвесности или мањка поверења у аналитичко закључивање (аналогно *ICD 203 ATS 2*), јасно разграничавало шта је произашло из обавештајних података, а шта су прет-

поставке и закључци обавештајног аналитичара аналогно *ICD 203 ATS 3* и указивало на примену метода алтернативне анализе аналогно *ICD 203 ATS 4*. Без обзира на то, Мендел истиче да су се, током тих пет деценија, развој и установљивање аналитичких послова као занимања одвијали повремено и полако, све док надзор обавештајних служби није наметнуо потребу за тзв. формалним прилагођавањем система. У том контексту, директива *ICD 203* представља један од најзначајнијих резултата промена унутар Обавештајне заједнице САД јер је озваничила стандарде за аналитичке послове. Подржавајући идеју стандардизације, Маркоки истиче три претпоставке у вези са *ICD 203*: 1) да је поуздани алат за помоћ аналитичарима приликом примене стручних стандарда, 2) да су стручни аналитички стандарди довољни за коректан мисаони процес и 3) да такав мисаони процес води аналитичаре ка бољем раду, то јест смањује могућност појаве обавештајних пропуста. Закључци наведеног аутора указују да, уколико се правилно користе, стандарди *ICD 203* имају потенцијал за унапређивање прецизности и одговорност обавештајних процеса и производа. Треба поменути и критичке препоруке које је Марк Ловентал (Lowenthal, 2011: 8) упутио директору Обавештајне заједнице 2011. године, а које су накнадно усвојене приликом ажурирања *ICD 203* 2015. године. Наиме, тада је указано на потребу за усвајањем научно потврђених метода за евалуацију рада, као и за коришћењем квантитативног закључивања приликом предвиђања вероватноће и неизвесности будућих догађаја, што је искоришћено за ажурирање стручних аналитичких стандарда: 1) *ATS 1* – адекватно описивање квалитета и поузданости извора обавештајних сазнања, тачности података и коришћене методологије и 2) *ATS 2* – адекватно изражавање и објашњавање неизвесности (*uncertainties*) насталих током важнијих аналитичких закључака, када је додата табела вероватноће која није била у тексту *ICD 203* из 2007. године.

Истражујући ефекте *ICD 203* на аналитичку ригидност, професор Тим ван Гелдер (Van Gelder, 2021) објавио је са својим сарадницима 2021. године рад под називом *Analytic Rigour in Intelligence* у коме су анализирани утицаји уведених стандарда у обавештајној заједници САД на аналитичку ригорозност. Његов метод се заснивају на прегледу стручне обавештајне литературе, организовању експертских панел-дискусија и онлајн анкетирању припадника обавештајних служби у трајању од једног месеца. Пре-

позната је важност ригорозности у обавештајном раду, али није сасвим јасно како се то примењује у пракси. Закључено је такође да је потребно даље изучавање ригидности, те да она упркос свему није имала значајнијег утицаја на начин рада и политику обавештајних служби. Утврђено је да су анкетирани (експерти из области рада) давали изјаве које су међусобно непотпуне и противречне посебно када се радило о питањима у вези са унапређењем ригорозности. Уопштено речено, стечено је значајно искуство које намеће потребу за додатним објашњењем појма ригорозности и њеног испољавања у пракси. Гелдер је употребио технику лакшег памћења (мнемоничка) употребом скраћенице *LOTSА* која означава прва слова следећих речи: логичност, објективност, темељност, строгост и оштроумност. Логичност подразумева поштовање принципа доброг размишљања и избегавање грешака. Објективност се односи на избегавање неприкладног утицаја и вредности. Темељност је изражена у решавању аналитичких послова са потпуном пажњом и посвећености детаљима. Строгост се односи на праћење релевантних правила, смерница и процедура. Оштроумност подразумева уочавање и решавање релевантних питања, укључујући и оне које су други можда пропустили.

Значајно истраживање употребе појма струке у областима професионализације обавештајног рада у Републици Србији уочава се код Ивана Р. Димитријевића (Димитријевић, 2022). У својој докторској дисертацији он указује да је обавештајни рад као модерна појава, након завршетка Другог светског рата почео да се одређује и као професија, тј. као конкретан посао, односно занимање. У свакодневном говору често се изједначавају изрази „професија” и „занимање”, односно користе као синоними. Указује да генерално, под изразом „професија” можемо да подразумевамо посао, занат, звање, струку, службу или врсту делатности којом се неко бави. Критеријуми професија који се обично примењују на Обавештајну заједницу укључују управљачко тело, стандарде учинка, систем образовања, систем сертификације, систем управљања знањем, поуздану методологију и институционализовано организационо учење.

Стандардизација аналитичких послова у обавештајним службама САД, УК и Аустралије – студија случаја

Након негативних искустава и регистрованих пропуста у раду обавештајних служби САД на превенцији напада 11. 9. 2001. године покренут је низ питања у вези са координацијом ових сложених система. У циљу постизања интероперабилности било је потребно успоставити заједничке стандарде, процедуре и речник. Тако је у оквиру аналитике покренуто питање стандардизације аналитичких послова са посебним нагласком на стандардизацији знања и способности аналитичара. Процедуре стандардизације прво су покренуте унутар сложене обавештајне заједнице САД, а убрзо за њима реаговале су службе УК и Аустралије. Промене у овим обавештајним службама започете су 2004. године, и тај процес још траје. У овој студији случаја биће обухваћен период од 2004–2025. године. Анализиране су јавно доступне интерне анализе и научни радови из којих је јасно видљиво да постоји подударност у: потреби за променама, јасно постављеним циљевима стандардизације аналитичких послова у обавештајним службама, временском оквиру у коме се те промене дешавају, као и чињеници да се ради о три водеће земље англосаксонског света. На основу изнетих чињеница и компаративне анализе ових случајева могуће је доћи до практичних закључака, али и неопходног теоријског уопштавања према датим критеријумима.

Стандардизација аналитичких послова у Обавештајној заједници САД

Нужност успостављана одређених промена у раду обавештајно-безбедносног система САД довела је до усвајања Закона о реформи обавештајних активности и превенцији тероризма (*Intelligence Reform and Terrorism Prevention act of 2004 – IRTPA*) од 17. 12. 2004. Тим законом успостављен је директор Обавештајне заједнице САД (*Director of National Intelligence – DNI*), који се у неким радовима на српском језику назива и директором за национални обавештајни рад (Бајагић, 2010: 49). Он руководи обавештајном заједницом, успостављања стандарде за образовање, обуку и развој каријере припадника обавештајне службе (Congres, 2004). Директор Обавештајне заједнице своју дужност врши у складу са Законом о националној безбедности из

1947. године (*The National Security Act*) и извршне наредбе председника САД бр. 12333 из 1981. године. Законски оквир за стандардизацију аналитичких послова наведен је у члану *IRTPA (Section 1019.b.2.A)*, у коме се указује на наметање аналитичког интегритета коришћењем методологије и стручности током обављања послова које испуњавају стандарде: правремености, објективности, независности од политичког мишљења, анализе на основу свих расположивих извора обавештајних података и испољавање адекватних стандарда аналитичке струке. Прецизније одређење стандардизације аналитичких послова видљиво је и у члановима *IRTPA 1017* и *1020*, где се истиче потреба за применом алтернативних анализа (*Alternative analysis*) и чувањем објективности обавештајно-аналитичког рада. Појам алтернативне анализе (*Alternative analysis*) први је употребио Џек Дејвис (Jack Davis) током 1980-их. Замењен је појмом структурне аналитичке технике (*Structured Analytic Techniques – SAT*), чију је употребу иницирала Кети Ферсон (Kathy Pherson) 2005. године. Према правном оквиру датом Законом *IRTPA*, *DNI* захтева спровођење алтернативне анализе, али у складу са другим актима Конгреса изједначава употребу та два појма, док Ферсон и Хојер, као стручњаци из области обавештајне анализе, предлажу коришћење појма структурне аналитичке технике (Pherson et al., 2011: 9).

Један од кључних докумената којим је директор Обавештајне заједнице САД дефинисао стратешке правце рада Обавештајне заједнице била је Национална обавештајна стратегија (*National Intelligence Strategy*) из октобра 2005. године, у којој се посебно наглашава трансформација обавештајних капацитета путем интеграција и иновација. На основу Закона *IRTPA* и својих извршних овлашћења, директор Обавештајне заједнице САД, формулисао је и Директиву обавештајне заједнице – 203 (*Intelligence Community Directive – ICD 203*) 21. 6. 2007. године (ODNI, 2006), којом су службама из Обавештајне заједнице прописани обавезујући стандарди за анализу и аналитичке производе и у којој су описани аналитички стандарди (*Analytic Standards – AS*) и стручни аналитички стандарди (*Analytic Tradecraft Standards – ATS*). Та директива ажурирана је 2015. године, а затим и технички измењена у току 2022. и 2023. године услед промена у овлашћењима и структури канцеларије директора Обавештајне заједнице САД (ODNI, 2023a, ODNI, 2023b). Наведеном стандардизацијом по први пут у историји рада обавештајних

служби САД наметнут је истоветан ригорозан оквир за обављање аналитичких послова, којим су прецизно разграничена два сродна појма: аналитички стандарди и стручни аналитички стандарди.

1) Аналитички стандарди (*Analytic Standards* – *AS*) представљају скуп „основних” стандарда произашлих из обавештајних принципа и чл. 1019.b.2.A Закона *IRTPA*. Чини их пет критеријума (означени латиничним словима од *A* до *E*): објективност, независност од политичког мишљења, правовременост, анализа на основу свих расположивих извора обавештајних података и испољавање адекватних стандарда аналитичке струке.

2) Стручни аналитички стандарди (*Analytic Tradecraft Standards* – *ATS*) произилазе из „петог” аналитичког стандарда (означен и као *AS E*). Представљају стручне основе аналитичких послова, које чине особености „струке” (*Tradecraft* – синоним за занимање, професију односно занат) и указују на сложеност метода анализе и процеса мишљења током обавештајног истраживања. Чини их девет критеријума, означених бројевима од један до девет (било је их осам у *ICD 203* из 2007), а увидом у њих може се уочити њихова подударност са различитим корацима који чине обавештајни циклус (Lowenthal, 2011).

Табела 1. Подударност стручних аналитичких стандарда са корацима који чине обавештајни циклус

Стручни аналитички стандарди	Обавештајни циклус (према Локу К. Џонсону)
Адекватно описивање квалитета и поузданости извора обавештајних сазнања, тачности података и коришћене методологије Адекватно разграничавање шта је произашло из обавештајних података, а шта су претпоставке и закључци обавештајног аналитичара	Планирање
Узимају се у обзир алтернативни начини размишљања Познавање потреба корисника обавештајних производа навођењем њему релевантних закључака	Прикупљање информација
Адекватно изражавање и објашњавање неизвесности насталих током важнијих аналитичких закључака Коришћење јасне и логичке аргументације Објашњавање промена или конзистентност аналитичког закључивања	Обрада и анализирање информација

Обезбеђивање одговарајућих закључака и процена Коришћење употребљивих визуелних информација	Уступање информација
--	-------------------------

Аналитички стандарди (*Analytic Standards* – AS) јесу: објективност, независност од политичких мишљења, правовременост, анализа на основу свих расположивих извора обавештајних и примена и испољавање адекватних стандарда аналитичке струке.

Објективност подразумева да обавештајни аналитичари врше своје аналитичке функције објективно и са пуном свешћу о последицама својих претпоставки и закључака. Морају користити технике закључивања и механизме који ће открити и умањити пристрасност (*bias*). Према Матићу, постоји више врста пристрасности: перцептивна пристрасност, пристрасност у процени доказа, пристрасност у процени вероватноће и пристрасност у перцепцији узрочности (Матић et al., 2023: 136).

Обавештајни аналитичари морају да обрате пажњу на алтернативна гледишта и информације које оповргавају постојећа сазнања. Не треба да буду ограничени својим претходним закључцима када развој нових догађаја указују на потребу за преиспитивањем својих ставова.

Независност од политичких мишљења значи да аналитичке процене не смеју бити искривљене нити измењене за потребе одређеног корисника производа, циља или политичког гледишта. Аналитичко закључивање не сме да зависи од очекивања и подршке одређене политике.

Правовременост подразумева да аналитички обавештајни производи морају бити достављени благовремено, како би били употребљиви за крајњег корисника. Аналитичари имају одговорност да стално истичу важност догађаја за које постоји обавештајно интересовање, као и обавештајних потреба и приоритета, како би правовремено достављали употребљиве анализе.

Анализа на основу свих расположивих извора обавештајних значи да обавештајни аналитичари треба да буду упознати са свим релевантним (битним) доступним информацијама. Они треба да идентификују недостатак (непоседовање) потребних информација и да адекватно поступају у таквим случајевима, као и да са прикупљачким капацитетима раде на утврђивању начина за добијање потребних обавештајних података.

Примењивање и испољавање адекватних стандарда аналитичке струке одвија се пре свега кроз:

1. **адекватно описивање квалитета и поузданости извора обавештајних сазнања, тачности података и коришћене методологије** – Аналитички производи треба да укажу на коришћену методологију закључивања. У том смислу, истиче се потреба за применом обавештајне смернице бр. 206 (*ICD 206*) која се односи на означавање поузданости извора обавештајног сазнања и тачности података. Наведена директива истиче да могу бити узети у разматрање следећи фактори (Маврак, 2016): тачност и потпуност, могућност обмане и намерних грешака, постојаност вредности конкретног обавештајног сазнања, као и технички аспекти изражени током прикупљања сазнања (приступ сазнању, проверљивост, мотивација за достављање сазнања, могућа пристрасност извора податка, као и компетентност тог извора). Оцена обавештајног извора описана у поменутој директиви се подразумева и требало би да обезбеди холистичку процену снага и слабости обавештајног извора, као и да објасни који су извори најважнији за одређене аналитичке закључке;
2. **адекватно изражавање и објашњавање неизвесности насталих током важнијих аналитичких закључака** – Аналитички производи треба да укажу на основне проблеме у аналитичком закључивању и да их објасне, пре свега кроз вероватноћу појаве одређеног догађаја. Такође, треба да укажу на аналитичку веродостојност која произилази из таквог закључивања. Вероватноћа се изражава у распону од мало вероватног до готово извесног. Веродостојност аналитичара заснива се на логичком размишљању и доступним обавештајним сазнањима. Аналитички производи не треба да изазову сумњу (због нпр. врсте, учесталости и обима сазнања и природе обавештајног објекта) и треба да изразе у којој мери неизвесност утиче на анализу (нпр. како и у којој мери закључивање утиче на претпоставке). Наглашава се потреба за доследним коришћењем термина који изражавају неизвесност. За исказивање вероватноће, аналитички производ треба да има једну од формулација наведених у наредној табели.

Табела 2. Табела вероватноће догађаја у обавештајној анализи

Скоро без изгледа (<i>almost no chance</i>)	Веома мало вероватно (<i>very unlikely</i>)	Мало вероватно (<i>unlikely</i>)	Скоро подједнаки изгледи (<i>roughly even chance</i>)	Вероватно (<i>likely</i>)	Веома вероватно (<i>very likely</i>)	Скоро извесно (<i>almost certain(ly)</i>)
Далеко неизвесно (<i>remote</i>)	Веома невероватно (<i>highly improbable</i>)	Невероватно (<i>improbable</i>)	Скоро подједнако (<i>roughly even odds</i>)	Вероватно (<i>probable</i>)	Веома вероватно (<i>highly probable</i>)	Скоро извесно (<i>nearly certain</i>)
1–5%	5–20%	20–45%	45–55%	55–80%	80–95%	95–99%

- адекватно разграничавање онога што је произашло из обавештајних података од претпоставки и закључака обавештајног аналитичара** – Претпоставке утичу на аналитичко разумевање расположивих обавештајних информација. Производи морају да истакну шта су претпоставке када треба додатно да објасне неки аргумент или да изразе одређену тврдњу у недостатку траженог обавештајног сазнања. У производу је потребно нагласити последице погрешног закључивања и, кад је могуће, индикаторе који би потврдили закључке;
- узимање у обзир алтернативних начина размишљања** – Анализа алтернатива односи се на систематско преиспитивање различитих хипотеза, што је важно у сложеним аналитичким процесима (нпр. предвиђање будућих трендова), или приликом утврђивања како догађај мале вероватноће може изазвати догађај великог значаја. Производ треба да идентификује, уколико је могуће, индикаторе који би утицали на вероватноћу појаве идентификоване алтернативе;
- Познавање потреба корисника обавештајних производа навођењем њему релевантних закључака** – У писању извештаја користи се језик који је у потпуности разумљив кориснику а не обавештајним аналитичарима;
- Коришћење јасне и логичке аргументације** – Производ на почетку треба да истакне главну аналитичку поруку. Уколико има неколико закључака, треба да садржи издвојене аналитичке поруке за сваки од наведених закључака. Језик и реченице треба недвосмислено да пренесу потребну анализу;

7. **Објашњавање промена или конзистентност аналитичког закључивања** – Аналитички производи не треба да буду обимни нити опсежни у навођењу појединости при објашњавању промена или конзистентности. Треба избегавати шаблонско изражавање и језик. Учестали обавештајни производи, попут дневних извештаја о одређеној кризи, треба да истакну суштинске разлике у закључцима у односу на претходне. Значајне разлике у аналитичком закључивању (између две аналитичке целине Обавештајне заједнице) требало би узети подједнако у разматрање и о томе упознати кориснике обавештајних производа;
8. **Обезбеђивање одговарајућих закључака и процена** – Приликом израде аналитичког производа треба користи стручност и логику да би се израдили што адекватнији закључци и процене. Не треба избегавати употребу аргумената како би се смањила могућност да аналитичар погреши. Аналитички производи треба да буду што јаснији и прецизнији, да смање нејасност употребом скале вероватноће;
9. **Коришћење употребљивих визуелних информација** – Аналитички производ треба да садржи визуелне информације које ће разјаснити аналитичку поруку, допунити или побољшати приказ података и анализе. Визуелне презентације треба користити у ситуацијама када се информације и подаци (нпр. просторни односи) могу боље приказати у графичком облику (нпр. табеле, дијаграми, слике).³

Примену и контролу спровођења стандарда аналитичких послова врши помоћник директора Обавештајне заједнице за интеграцију (*Deputy Director for Mission Integration- DD/MI*). Он врши евалуацију завршних аналитичких производа те на основу стечених искустава у раду указује на потребу за коришћењем одређених карактеристичних примера у обавештајној обуци припадника Обавештајне заједнице. Извештаје о раду подноси директору Обавештајне заједнице, Конгресу и другим телима у чијој је надлежно-

³ Директор Обавештајне заједнице САД формулише директиве обавештајне заједнице (*Intelligence Community Directive – ICD*), од којих за стандардизацију аналитичких послова посебну важност имају *ICD 101 (Intelligence Community Policy System)*, *ICD 206 (Sourcing Requirements for Disseminated Analytic Products)* и *ICD 208 (Maximizing the Utility of Analytic Products)*.

сти надзор обавештајно-безбедносних служби САД. Канцеларија директора Обавештајне заједнице успоставила је 2005. године тело под називом Група за аналитички интегритет и стандарде (*The Analytic Integrity and Standards Group – AIS*) ради евалуације аналитичких производа у распону од 0 до 3 (где је 0 слабо, а 3 одлично). Производе вреднују (*assess*) два оцењивача који након засебног рада разговарају о датим оценама ради постизања заједничког мишљења. Након тога процес евалуације наставља трећи оцењивач. Наведена група оцењује поштовање стручних аналитичких стандарда (*ATS*), осим стандарда *ATS 8* (Обезбеђивање одговарајућих закључака и процена) због тешкоћа у дефинисању појма тачности. По завршетку рада, група *AIS* може обавештајним аналитичарима дати препоруке за додатну обуку, односно може бити у функцији подсећања на коришћење конкретног стандарда (*Riehle, 2025: 3*).

Чување објективности обавештајно-аналитичког рада, које је законом прописано у чл. 1020 Закона *IRTPA*, врши омбудсман за аналитику (*ODNI Analytic Ombuds*), који је саветодавно тело директора Обавештајне заједнице (*ODNI, 2006*). Извештаје о раду подноси *DD/MI*, али свој рад врши независно од њега. Његов задатак је да спречи испољавање притисака (међу којима се издваја тзв. политизација било које врсте) на обавештајне аналитичаре током обављања послова, ради заштите њихових права. Корисно запажање о раду тог тела видимо у закључку да корисници потцењују обавештајне процене и производе, због распрострањеног мишљења о политизацији аналитичара и губитку аналитичке објективности при процењивању могућности Руске Федерације и Кине (*Zulauf, 2021*).

Стандардизација аналитичких послова у УК

Стандарди аналитичких послова прописани су у УК, а њихову упоредну анализу са оним у САД извршили су Пили (*Pili, 2025*) и Борг (*Borg, 2022*). Тело које усваја, прилагођава и контролише стандарде носи назив Руководилац за обавештајне процене (*The Professional Head of Intelligence Assessment – PHIA*) и настало је 2004. године при кабинету премијера УК, на основу закључака парламентарне комисије за утврђивање обавештајних пропуста у вези са оружјем за масовно уништавање у Ираку и извештаја о ирачкој

истрази.⁴ У годинама непосредно након рада парламентарне комисије, британски обавештајно-безбедносни систем имао је исте предуслове за реформу аналитичког рада као и подударни систем у САД. Осим тога, постојала је и непосредна размена искустава са обавештајним службама *CIA* и *DIA*. Амерички стручњаци су одржали први курс о структурним аналитичким техникама у УК у периоду од 2004–2005. године. Наредне, 2006. године, *PHIA* је стечена искуства искористила за објављивање приручника Брзи успеси за обавештајне аналитичаре (*Quick Wins for Busy Analysts*), користећи узор *DIA* из марта 2008. године (*A Tradecraft Primer: Basic Structured Analytic Techniques*), односно *CIA* (*A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis*) (Borg, 2022, стр. 127–128). Упркос томе, иницијативе тела *PHIA* за професионалну обуку биле су скромније и представљале су постепени корак ка широј реформи аналитичког рада (Devanny, Dover, Goodman, Omand, 2018: 21). Основни документ за стандардизацију аналитичких послова у УК представљају Оквир за професионални развој обавештајних аналитичара из јануара 2019. године (*PHIA*, 2019) и његова допуна из јануара 2025. године. Прилози првог издања садрже: заједнички документ за стандардизацију (*PHIA*, 2019: 26) и распон вероватноће (*PHIA*, 2019: 29). Оквир за професионални развој обавештајних аналитичара представља обавезујућу смерницу за стални развој пет неопходних „техничких” вештина аналитичара и њихових надређених током каријере на обавештајним пословима: 1) упознавање доносилаца одлука, 2) прикупљање, организовање и процењивање обавештајних података и информација, 3) аналитичност, стручност и закључивање, 4) уступање обавештајних закључака и 5) сарадња, координација и изазов израде што квалитетнијих обавештајних производа. Обавезујућа смерница уочава се и у интегрисању заједничког документа за стандардизацију у Обавештајну доктрину Министарства одбране УК из 2023. године (DCDC, 2023: 63–65). Наведене вештине се пажљиво изграђују, указујући на потребу за употребом мерљивих компетенција за четири нивоа стечених аналитичких вештина. У првом издању наводе се: ниво 1 – основни; ниво 2 – стручни; ниво 3 – високостручни; ниво 4 – напредни. У ажурираном издању наводе се: ниво 0 – почетник; ниво 1

⁴ *Lord Butler's 2004 Review of Intelligence on Weapons of Mass Destruction* и *Sir John Chilcot's 2016 Report of the Iraq Inquiry*.

– упућен; ниво 2 – стручан; ниво 3 – експерт. Заједнички документ за стандардизацију представља скуп од осам стандарда, којим се намеће употреба ригорозности, интегритета, језика и најбољих решења унутар обавештајно-безбедносног система УК. Стандарди су: 1) независност (*Independent*); 2) јасноћа (*Clear*); 3) разумљивост (*Comprehensive*); 4) проверљивост (*Auditable*); 5) релевантност (*Relevant*); 6) ригорозност (*Rigorous*); 7) објективност (*Objective*) и 8) правовременост (*Timely*). У ажурираном издању не представља прилог Оквира за професионални развој обавештајних аналитичара. Његов садржај је истоветан верзији из 2019. године.

Стандардизација аналитичких послова у Аустралији

У случају Аустралије, аспекти тзв. неизвесности, који настају током аналитичког истраживања, у ажурираном издању из марта 2025. године одвојени су у две засебне целине: распон вероватноће и распон аналитичке тачности. Употреба стандарда аналитичких послова у Аустралији није формулисана на начин који постоји у САД и УК. Међутим, успостављене су значајне реформе настале на основу закључака парламентарне комисије за утврђивање обавештајних пропуста у вези са оружјем за масовно уништавање у Ираку и два извештаја о раду обавештајних служби (Taylor, 2023: 2). У обавештајно-безбедносном систему Аустралије приступ обуци и образовању њених припадника мање је стратешки оријентисан и није усмерен ка успостављању заједничких компетенција и стандарда или ка препознавању неопходних праваца професионалног усавршавања током каријере (Walsh et al., 2023: 9).

Компаративна анализа увођења обавештајних стандарда у обавештајне системе САД, УК и Аустралије

САД представља пример највише институционализованог и правно уређеног модела стандардизације аналитичких послова, са снажним механизмима контроле и јасно дефинисаним аналитичким стандардима. Уједињено Краљевство примењује функционалан и професионално оријентисан модел који нагласак ставља на развој аналитичких компетенција, али са мањим степеном правне формализације. Аустралија је, иако је спровела одређене реформе, зад-

ржала децентрализован и мање стандардизован приступ, што ограничава досег професионализације и интероперабилности аналитичког рада.

Табела 3. Компаративна анализа увођења аналитичких стандарда у обавештајне службе САД, УК и Аустралије

Критеријум	САД	Уједињено Краљевство (УК)	Аустралија
Правни оквир	Високо формализован и правно обавезујући. Заснован на <i>IRTPA</i> (2004), Закону о националној безбедности (1947) и <i>Executive Order 12333</i> . Стандарди аналитике прописани директивом <i>ICD 203</i> .	Умерено формализован. Нема посебан закон о аналитичким стандардима; ослања се на владине смернице, парламентарне извештаје и обавезујуће интерне оквире (<i>PHIA</i>).	Слабо формализован. Реформе проистичу из парламентарних извештаја, без јединственог нормативног документа за аналитичке стандарде.
Институционалне реформе	Успостављање директора Обавештајне заједнице (<i>DNI</i>), јачање централизованог управљања и координације обавештајне заједнице.	Оснивање тела Руководилац за обавештајне процене (<i>PHIA</i>) при кабинету премијера, без снажне централизације система.	Ограничене институционалне реформе; задржана децентрализована структура обавештајно-безбедносног система.
Професионализација аналитике	Висок степен професионализације кроз јединствене стандарде, обуку, евалуацију рада и развој каријере аналитичара.	Наглашена професионализација кроз Оквир за професионални развој аналитичара, дефинисане компетенције и нивое стручности.	Низак до умерен ниво професионализације; нема заједничког оквира компетенција нити системског каријерног развоја аналитичара.

Механизми контроле и надзора	Развијени и вишеслојни: <i>DD/MI</i> , Група за аналитички интегритет и стандарде (<i>AIS</i>), омбудсман за аналитику, извештавање Конгреса.	Ограничени али функционални: надзор <i>PHIA</i> , интерне процене квалитета и парламентарни надзор.	Минимални и неуједначени; контролни механизми зависе од појединачних агенција.
Аналитички стандарди	Формално дефинисани и обавезујући (<i>AS</i> и <i>ATS</i> у <i>ICD 203</i>), укључују методологију, изражавање неизвесности и алтернативне анализе.	Дефинисани кроз осам заједничких стандарда, више оријентисани ка процесу и вештинама него ка строгим правилима.	Делимично присутни; фокус на вероватноћи и тачности, без свеобухватног и јединственог стандарда аналитичког рада.

Стандардизација аналитичких послова која се примењује у САД и УК, иницирана је тек након великих обавештајних пропуста и закључака парламентарних тела која су преиспитала обавештајне грешке и пропусте након терористичког напада од 11. 9. 2001. године и „откривања” оружја за масовно уништавање у Ираку. Иако је обавештајни процес претходно био под строгим надзором извршне власти и стручне јавности, у тим земљама је постало неопходно извршити реформе које по свом обухвату и димензији могу бити описане као корените и хитне. Трансформација аналитичког рада настала усвајањем директиве *ICD 203* у САД представља основу за унапређење сложеног мисаоног процеса, као и начина поступања у околностима неодређености и неизвесности. Норме стандардизације аналитичких послова континуирано се прилагођавају, мењају и допуњују садржајима који одражавају стечена искуства и природу обавештајних изазова са којима се службе свакодневно суочавају. Потребе доносилаца одлука узимају се у разматрање са посебном пажњом, како у процесу планирања и руковођења изворима обавештајних сазнања, тако и током израде обавештајних производа, када се формулишу адекватни закључци релевантни за кориснике. Истицање стандарда за адекватно

представљање закључака и производа важно је због потпунијег ука-
зивања на последица одређених појава или процеса.

Закључак

Стандарди у обавештајној анализи у значајној мери утичу на квалитетније обављање сложенијих аналитичких послова, када су присутна ограничења, неизвесности и непотпуност обавештајних података. То се посебно може користити у односу са корисницима обавештајних производа, где би им јасни и прецизни стандарди указали на реалне могућности обавештајних служби, односно боље сагледали њихова очекивања у сложеним ситуацијама. Настанак криза у значајној мери утиче на читав механизам планирања, организовања, анализирања и представљања обавештајних сазнања. Стандарди би представљали оквир и смернице којима би се јасније утврдили начини и капацитети обавештајних аналитичара. Стручне компетенције аналитичара изграђују се и унапређују образовним и стручним програмима обуке, али би током свакодневног рада могло бити корисно успостављање механизма ментора, лица задуженог за помоћ и усмеравање аналитичара у сложеном процесу рада. Стандарди би омогућили садржајније и јасније развијање вештина, компетенција и знања, што би допринело бољем разумевању свих учесника у процесу израде обавештајне анализе. Поред низа евидентно позитивних ефеката увођења стандарда, треба рачунати и са ефектима који би могли бити препрека њиховом увођењу. Ти ефекти, не нужно негативни, пружају отпор променама, што је са аспекта теорије организације такође очекивано.

- Рад обавештајних аналитичара у значајној мери је оптерећен великим приливом обавештајних података, који често нису довољно садржајни и јасни обавештајном аналитичару. Кратки рокови увек стварају притисак, који приморава аналитичара да убрза своје истраживање и пренебрегне потребу за потврдом сазнања из других обавештајних извора, као и за допуном постојећих сазнања ради појачавања својих аргумената и закључака. Кратки рокови и недостатак времена утичу на аналитичара да селективно користи аналитичке технике и методе у раду, које по правилу доводе до појаве пристрасности и грешака у закључцима. Истовремено, под притиском, аналитичар

никада неће изградити обавештајни производ који ће довести у питање његов лични интегритет и компетенције у раду. Грешке и пропусти у раду у таквим условима приписују се недовољној количини кредибилних и проверљивих обавештајних података, односно сложеност обавештајним захтеву или проблему истраживања. Аргументација разлога за појаву аналитичких грешака предмет је накнадног и дуготрајног разматрања. Сложени процеси мишљења и закључивања зависе од појединца, радног окружења и околности у којима се рад аналитичара одвија. У том контексту, постоји уверење да би побољшани услови за аналитички рад (бољи рачунари, програми, средства за комуникацију) довели до повећања обима посла.

- Стандардизоване процедуре рада као облик наметања одређених норми не прихватају подједнако сви запослени. На то утиче неколико фактора: 1) старосна доб; 2) ниво аналитичких вештина (почетник, експерт, надређени); 3) учестале промене дужности унутар обавештајне службе. Искуство стечено на једном радном месту не мора нужно бити предност за обављање другог аналитичког посла.
- Наглашавање потребе за квантитетом у односу на квалитет негативно утиче на квалитет аналитичких производа. Норме понашања које истичу брзину и већи број анализа неизоставно утичу на већу могућност појаве грешака у закључивању (George, Bruce, 2008).

На крају, технолошке промене су веома интензивне и брзе, а природа обавештајног податка и информације битно је промењена, због чега се обавештајна анализа суочава са огромним изазовима. Феномен лажних вести (*fake news*) може да преоптерети, па чак и „преплави” обим приспелих обавештајних података, док је њихов контекст сразмерно теже утврдити. Могући изазов представљала би и вештачка интелигенција, која би се примењивала у условима неизвесности и других ограничења у раду аналитичара. Сложени алгоритми и математички модели могу резултирати различитим производима и решењима у зависности од начина њихове примене. Техничка оспособљеност и знање могу допринети повећању пристрасности, односно превеликом наглашавању одређеног аналитичког закључка насупрот неких других, подједнако релевантних чињеница. У том контексту, стандарди аналитичких по-

слова били би усмерени на комбиновање различитих метода и ала-та (људски фактор и вештачка интелигенција) ради добијања поузданијег аналитичког производа.

Литература

1. *Analytic Standards*, ODNI (2023), Washington.
2. *An inflection point for Australian intelligence, Revisiting the 2004 Flood Report* (2023). Australian Strategic Policy Institute.
3. Бајагић, М. (2010). *Шпијунажа у XXI веку*. Марсо. Београд.
4. Бајагић, М. (2015). *Методика обавештајног рада, друго допуњено издање*. Криминалистичко-полицијски универзитет. Београд.
5. Borg, L. (2022). PhD Thesis, *Reduced Analytic Uncertainty through Increased Analytic Rigour: Effects of Using Structured Analytic Techniques in Estimative Intelligence*. Brunel Centre for Intelligence and Security Studies Brunel University, London.
6. Devanny, J., Dover, R., Goodman, M. S., & Omand, D. (2018). *Why the British Government Must Invest in the Next Generation of Intelligence*. London: King's College, London.
7. Димитријевић, И. (2022). *Отворени извори података као фактор трансформације обавештајног рада – докторска дисертација*. Факултет безбедности. Београд.
8. Fingar, T. (2024). *Transforming-Analysis*, <https://www.cia.gov/resources/csi/static/4-IRTPA->, доступан 15.09.2025.
9. Gajić, Ž., Jeremić, Z., & Stefanović, M. (2017). *Desirable attributes of an effective intelligence analyst*. *Vojno delo*, 4/2017: 86–95.
10. Gentry, J. (2016). The “Professionalization” of Intelligence Analysis: A Skeptical Perspective. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*. Volume 29: 643–676.
11. George, R., & Bruce, J. (2008). *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations*. Georgetown University Press. Georgetown.
12. Heuer, R. J. (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. CIA. Washington D.C.
13. Joint Doctrine Publication 2-00, Intelligence, *Counterintelligence and Security Support to Joint Operations*, DCDC (2023), UK Ministry of Defense.

14. Lowenthal, M. M. (2011). Transforming Intelligence: From What, to What? *American Intelligence Journal*. Volume 29: 5–11.
15. Marcoci, A., Vercammen, A., & Burgman, M. (2018). *ODNI as an analytic ombudsman: is Intelligence Community Directive 203 up to the task?*, <http://taylorandfrancis.com/>, доступан 15.09.2025.
16. Маврак, Д. (2016). Аналитички модел откривања обмана у обавештајном циклусу. *Војно дело*, 2016/7: 129–163.
17. McGlynn, P., & Garner, G. (2019). *Intelligence Analysis Fundamentals*. Taylor & Francis Group, LLC. Boca Raton.
18. Mendel, D. (2020). *Assessment and Communication of Uncertainty in Intelligence to Support Decision-Making*. Science and Technology Organization North Atlantic Treaty Organization. Neuilly-sur-Seine.
19. Матић, Г., & Милошевић, М. (2023). *Тактика и методика деловања обавештајно-безбедносних служби*. Медија центар „Одбрана“. Београд.
20. ODDNI (2005). *Office Of The Director of National Intelligence Community Policy Memorandum Number 2005-200-1*, <https://irp.fas.org/dni/icrpm/2005-200-1.pdf>, доступан 15.09.2025.
21. Pherson, R., & Heuer, R. (2011). *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. SAGE. Thousand Oaks.
22. Pili, G. (2025). *Comparing UK 2025 and US ODNI Analytic Standards for Intelligence*. UK: https://www.linkedin.com/posts/giangiuseppepili-02a22658_analyticstandards-objectivity-politicallyindependent-activity-7355556133010296832-7PMM/, доступан 15.09.2025.
23. *Professional Development Framework for All-Source Intelligence Assessment*, PHIA Professional Development Framework (2019).
24. *Public Law 108–458*—Dec. 17, 2004. Washington DC.
25. *Role of the Office of the Director of National Intelligence Analytic*, ODNI (2006). Washington DC.
26. Стојковић, Д. (2008). *Организационо реструктурирање војске*. Београд.
27. Van Gelder, T. (2021). *Another intelligence failure shows we need more rigor*. University of Melbourne. Melbourne.
28. Walsh, P., & Harrison, M. (2023). Strategic intelligence practice in the Australian intelligence community: evolution, constraints and progress. *Intelligence and National Security*. Volume 36: 660–675.
29. Zulauf, B. (2021). Safeguarding Objectivity in Intelligence Analysis. *Studies in Intelligence*. Volume 65 No. 3: 35–39.

Standardization of Intelligence Analysis: A Comparative Case Study of the United States, the United Kingdom, and Australia

Abstract: *The standardization of analytical work in intelligence services has become a subject of continuous professional and academic interest, particularly in English-speaking countries, following major intelligence failures related to the terrorist attacks of September 11, 2001, and the inaccurate assessments of Iraq's weapons of mass destruction program prior to the 2003 Iraq War. These events exposed significant structural and methodological weaknesses within intelligence systems, especially in the United States, where the complex structure of numerous civilian and military intelligence agencies, limited interagency coordination, and insufficient information sharing hindered effective analytical performance. In response, a series of institutional and procedural reforms were initiated with the aim of improving cooperation, analytical rigor, and the overall effectiveness of intelligence activities.*

The establishment of the Office of the Director of National Intelligence (ODNI) and the adoption of the Intelligence Community Directive 203 (ICD 203) represented key steps toward the formalization and standardization of analytical practices within the U.S. Intelligence Community. These reforms introduced a unified framework of analytic standards designed to ensure objectivity, independence from political influence, timeliness, and the use of all available sources of intelligence information. Particular emphasis was placed on professional analytic tradecraft standards, including the evaluation of source reliability, clear differentiation between evidence and analytical assumptions, the systematic consideration of alternative hypotheses, and the explicit expression of uncertainty in intelligence assessments.

This paper examines the lessons learned from the process of standardizing intelligence analysis in the United States, the United Kingdom, and Australia after 2001. The research aims to identify the advantages and limitations of analytical standardization and to assess its contribution to the professionalization and effectiveness of intelligence work. The study employs methods of secondary content analysis of existing academic and professional literature, as well as a comparative case study of the implementation of analytical standards within the intelligence communities of the three selected countries. The comparative framework includes the examination of legal frameworks, institutional reforms, professionalization of analytical personnel, oversight mechanisms, and the development of analytical standards.

The findings indicate that the United States represents the most institutionalized and legally formalized model of analytical standardization, supported by clearly defined standards and comprehensive oversight mechanisms. The United Kingdom has adopted a more professionally oriented approach focused on the development of analytical competencies and career frameworks, while Australia maintains a comparatively decentralized and less formally standardized system. Overall, the study suggests that the standardization of intelligence analysis contributes to greater analytical rigor, improved transparency, and enhanced decision-making support, although its effectiveness largely depends on institutional structures, organizational culture, and the level of professionalization within intelligence communities.

Keywords: *Analytic Standards, IRTPA, Intelligence Analysis, Structured Analytic Techniques, Analytic Rigor.*