



2021

ВОЈНО ДЕЛО

ISSN 0042-8426 ■ UDK 355/359
eISSN 2683-5703

ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНИ НАУЧНИ ЧАСОПИС

ВОЈНО ДЕЛО

1
2021

ИНСТИТУТ ЗА СТРАТЕГИЈСКА ИСТРАЖИВАЊА

ВОЈНО ДЕЛО

ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНИ
НАУЧНИ ЧАСОПИС

БРОЈ 1/2021 ГОДИНА LXXIII јануар – март *Излази тромесечно*

UDK 355/359 ISSN 0042-8426 eISSN 2683-5703

МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

УНИВЕРЗИТЕТ ОДБРАНЕ У БЕОГРАДУ

РЕКТОР

доц. др *Горан* Радовановић, генерал-потпуковник

ИЗДАВАЧКИ САВЕТ

- генерал-потпуковник доц. др *Горан* Радовановић, ректорат, Универзитет одбране у Београду, председник;
- генерал-мајор ванр. проф. др *Бојан* Зрнић, дипл. инж., Војна академија, Универзитет одбране у Београду, заменик председника;
- пуковник доц. др *Иван* Вулић, дипл. инж., ректорат, Универзитет одбране у Београду, члан;
- ван. проф. др *Јованка* Шарановић, Институт за стратегијска истраживања, Универзитет одбране у Београду, члан;
- пуковник *Мићо* Сувајац, Школа националне одбране, Универзитет одбране у Београду, члан;
- пуковник проф. др *Тихомир* Илић, научни саветник, Медицински факултет ВМА, Универзитет одбране у Београду, члан;
- потпуковник *Слађан* Ђорђевић, ректорат, Универзитет одбране у Београду, члан

ИНСТИТУТ ЗА СТРАТЕГИЈСКА ИСТРАЖИВАЊА

ДИРЕКТОРКА

ван. проф. др *Јованка* Шарановић

ГЛАВНИ УРЕДНИК

ван. проф. др *Станислав* Стојановић
Институт за стратегијска истраживања
Универзитет одбране у Београду
e-mail: stanislav.stojanovic@mod.gov.rs

ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

потпуковник асист. мр *Владимир* Ристић
Институт за стратегијска истраживања
Универзитет одбране у Београду
e-mail: vladimir.ristic@mod.gov.rs
tel: 011/2063-516, fax: 011/3005-183,
mob. tel: 064/1900-160

УРЕЂИВАЧКИ ОДБОР

- ванр. проф. др *Бранко* Крга, Факултет за дипломатију и безбедност, Универзитет Унион „Никола Тесла”, председник;
- проф. др *Митар* Ковач, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, заменик председника;
- проф. др *Владимир* Цветковић, Факултет безбедности, Универзитет у Београду, члан;
- проф. др *Виолета* Таловић, Факултет за дипломатију и безбедност, Универзитет Унион „Никола Тесла”, Београд, члан;
- проф. др *Зоран* Павловић, Правни факултет за привреду и правосуђе, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, члан;
- пуковник др *Дејан* Вулетић, научни сарадник, Институт за стратегијска истраживања, Универзитет одбране у Београду, члан;
- потпуковник ванр. проф. др *Срђан* Благојевић, Војна академија, Универзитет одбране у Београду, члан;
- проф. др *Душко* Вејновић, Факултет безбједносних наука, Универзитет у Бањој Луци, Босна и Херцеговина, инострани члан;
- проф. др *Синиша* Таталовић, Факултет политичких знаности, Универзитет у Загребу, Република Хрватска, инострани члан;
- проф. др *Марјан* Гјуровски, Факултет за безбедност – Скопље, Универзитет „Свети Климент Охридски” – Битољ, Република Северна Македонија, инострани члан;
- проф. др *Изток* Подбрегар, Факултет за организационе науке, Универзитет у Марибору, Република Словенија, инострани члан;
- пуковник проф. др *Alexandre* Herciu, Командни и штабни колеџ, Национални Универзитет одбране „Карољ Први”, Букурешт, Румунија, инострани члан;
- пуковник ванр. проф. др *Zoltan* Jobbagy, Факултет за војне науке и обуку официра, Лудовика – Универзитет за јавне службе, Будимпешта, Мађарска, инострани члан;
- потпуковник асист. мр *Владимир* Ристић, Институт за стратегијска истраживања, Универзитет одбране у Београду – секретар

Адреса: Институт за стратегијска истраживања, (часопис *Војно дело*)
Незнаног јунака 38, 11002 Београд
e-mail: vojno.delo@mod.gov.rs
www.vojnodelo.mod.gov.rs

Рукописи се не враћају
Штампа: Војна штампарија – Београд, Ресавска 406
e-mail: vojna.stamparija@mod.gov.rs

САДРЖАЈ

<i>Дејан В. Вулетић</i> <i>Милош Р. Миленковић</i> <i>Анђелија Р. Ђукић</i> Сајбер простор као подручје сукобљавања: случај САД – Иран и Северна Кореја	1–14
<i>Љубомир Дуловић</i> Интеграције и дезинтеграције у међународним односима као последица глобалних економских процеса	15–26
<i>Радиша Саковић</i> <i>Станислав Стојановић</i> <i>Драган Памучар</i> Могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у систему одбране	27–43
<i>Дејан Р. Ђорђевић</i> <i>Драгољуб Секуловић</i> Прилог појмовном одређењу геотопографског обезбеђења	44–57
<i>Горан Поповић</i> Јавни наступ као садржај рада руководиоца полицијских управа ..	58–69
Упутство за ауторе	70–74

CONTENTS

<i>Dejan V. Vuletić</i> <i>Miloš R. Milenković</i> <i>Anđelija R. Đukić</i> Cyberspace as a Domain of Conflict: the Case of the United States – Iran and North Korea	75–87
<i>Ljubomir Dulović</i> Integration and Disintegration in International Relations as a Consequence of Global Economic Processes	88–99
<i>Radiša Saković</i> <i>Stanislav Stojanović</i> <i>Dragan Pamučar</i> Possibilities of Implementing the Performance Management Process of Non-profit Organizations to the Defence System	100–117
<i>Dejan R. Đorđević</i> <i>Dragoljub Sekulović</i> Paper on the Conceptual Definition of the Geo-topographic Support	118–130
<i>Goran Popović</i> Public Speaking as a Part of Police Directorates Head's Activities	131–142
Instructions for Authors	143–147

САЈБЕР ПРОСТОР КАО ПОДРУЧЈЕ СУКОБЉАВАЊА: СЛУЧАЈ САД – ИРАН И СЕВЕРНА КОРЕЈА*

Дејан В. Вулетић**
Милош Р. Миленковић***
Анђелија Р. Ђукић****

Достављен: 03. 12. 2020.

Језик рада: Српски

Кориговано: 19. 01, 08. 02. и 05. 03. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 19. 03. 2021.

DOI број: 10.5937/vojdelo2101001V

Последњих година сајбер простор све чешће представља подручје сукобљавања водећих светских и регионалних сила. У раду је приказан његов значај и укратко је описан нови концепт заједничког ратовања Сједињених Америчких Држава. Разматрани су одређени догађаји и активности у сајбер простору, у последњих неколико година, између САД са једне, односно Ирана и Северне Кореје са друге стране.

Наведени предмет истраживања је у директној вези са циљем рада који је усмерен на указивање и објашњење облика и карактеристика напада, као и одређених актера сукобљавања у сајбер простору. Основна хипотеза јесте да сајбер простор представља подручје сукобљавања светских и регионалних сила у коме оне често користе недржавне актере као посреднике, уз непрекидно усавршавање техника и метода извођења напада.

Поред општих научних метода, с обзиром на предмет и циљ истраживања, тежишно су коришћене компаративна метода којом су анализиране и упоређиване сличности и разлике реализације напада на инфраструктуру инфраструктуру страна у сукобу, као и метода анализе садржаја, имајући у виду да су као извори сазнања коришћени званични и референтни експертски извештаји, научни радови и друге публикације.

* Чланак је резултат рада на научноистраживачком пројекту „Физиономија савремених оружаних сукоба“ који се реализује на основу Плана научноистраживачке делатности у МО и ВС за 2021. годину, број 2-2.

** Универзитет одбране у Београду, Институт за стратегијска истраживања, Београд, dejan.vuletic@mod.gov.rs

*** Универзитет одбране у Београду, Институт за стратегијска истраживања, Београд.

**** Универзитет одбране у Београду, Институт за стратегијска истраживања, Београд.

На основу изнете аргументације у раду, може се закључити да су инциденти у сајбер простору између САД и Ирана, односно Северне Кореје, бројни, често дуго припремани, уз активно учешће недржавних актера.

Кључне речи: *сајбер простор, сукобљавање, САД, Иран, Северна Кореја*

Увод

Већина држава има суштинске ресурсе засноване на информационо-комуникационој технологији, укључујући одбрамбене системе, системе државне управе, комплексне управљачке системе и информационе инфраструктуре које обухватају контролу електричне енергије, телефонског система, токове новца, ваздушног саобраћаја, токова нафте и гаса, као и друге информационо зависне области. Друштво постаје све више зависно од информационо-комуникационе технологије,¹ што резултира његовом већом осетљивошћу, како због повећаног броја корисника, тако и због тренда међусобног повезивања рачунарских мрежа.² С тим у вези, заштита информациононих инфраструктура намеће се као један од приоритета националне безбедности.³

Као резултат друштвених потреба и технолошких иновација настао је сајбер простор – нематеријални, неограничени интерактивни простор креиран од рачунарских мрежа.⁴ У суштини, он представља глобално повезану информационо-комуникациону инфраструктуру.⁵

Непријатељи, било државе, групе или појединци, покушавају да угрозе критичне информационе инфраструктуре коришћењем нетрадиционалних метода. Управо такви напади могли би значајно угрозити како војну тако и економску моћ нападнуте државе. Геополитичке несугласице преливају се и у сајбер простор.⁶ Државе су ангажоване на све већем надметању у сајбер простору „на нивоу испод оружаног сукоба”.⁷

¹ Анђелија Ђукић, „Крађа идентитета – облици, карактеристике и распрострањеност”, *Војно дело*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана”, Београд, број 3, 2017, стр. 99.

² Дејан Вулетић, *Одбрана од претњи у сајбер простору*, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2011, стр. 5.

³ Helen Nissenbaum, "Where computer security meets national security", *Ethics and Information Technology*, vol. 7, no. 2, 2005, p. 63.

⁴ Дејан Вулетић, *Безбедност у сајбер простору*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012, стр. 21-23.

⁵ Дејан Вулетић, „Употреба сајбер простора у контексту хибридног ратовања”, *Војно дело*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана”, број 7, 2017, стр. 310.

⁶ Дејан Вулетић, „Психолошка димензија хибридног ратовања”, *Војно дело*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана”, број 6, 2018, стр. 274.

⁷ Nigel Inkster, *It's time to stabilise cyberspace – our well-being depends on it*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019, p. 1.

Концепт операција у више домена

Америчка војска у ери убрзаног људског напретка налази се у ситуацији у којој различити повезани елементи оперативног окружења конвергирају, стварајући ситуацију где трендови у дипломатској, информационој, војној и економској сфери брзо трансформишу природу свих аспеката друштва, укључујући и карактер ратовања. Амерички стратеги процењују да је смањена тренутна америчка компаративна војна предност и способност извођења операције против софистицираног непријатеља.

Потенцијални противници, пре свих Русија и Кина, али и Иран и Северна Кореја, предузели су бројне кораке да поремете ефикасност америчке војне моћи, што ствара неповољнију ситуацију за САД. Раст ваздухопловних, копнених и поморских способности потенцијалних противника са развијеним ударним способностима у свемиру и сајбер простору омогућавају им да се боре против америчких снага у областима у којима се већ дуго претпоставља доминација САД.⁸ Посебно може бити угрожено ослањање САД на сајбер простор у процесу командовања и контроле заједничких ваздушних операција, имајући у виду чињеницу да главни противници улажу велике напоре за унапређење својих способности у том домену.

Заједничка визија 2020. (*Joint Vision 2020*) позива на доминацију пуног спектра, при чему би америчке снаге морале да воде брзе и синхронизоване операције са комбинацијама снага прилагођених специфичним ситуацијама, приступом и слободом да делују у свим доменима (копно, море, ваздушни простор, свемир и сајбер простор). Као кључни фактор доминације наглашава се способност постизања супериорности у свим доменима.⁹

Секретар одбране САД Марк Еспер (*Mark Esper*) наредио је, крајем 2019. године, одговорним службама и Заједничком штабу (*Joint Staff*) да до краја 2020. године припреме нови концепт заједничког ратовања (*Joint Warfighting Concept*) за операције у свим доменима (областима, просторима). Тај концепт треба да опише способности и атрибуте неопходне за деловање у будућности, у свим доменима, при чему се усмерава и развој Министарства одбране у наредним деценијама.

Генерал Џон Хитен (*John Hyten*), заменик начелника Здруженог штаба, током предавања 12. августа 2020. године, које је организовао Институт Худсон (*Hudson Institute*), а пренео магазин Дифенс Њуз (*DefenseNews*), говорио је о новом концепту, наглашавајући да ће највећа разлика бити у томе што у будућности неће бити линија на бојном пољу.¹⁰

⁸ Према подацима Већа САД за спољне односе (*US Council for Foreign Relations*) и Центра за стратегијске и међународне студије (*Center for Strategic and International Studies – CSIS*) идентификовано је преко 250 сајбер напада на САД спонзорисаних од стране неке државе у периоду од 2005. до 2018. године. Енекен Тикк, *Cyber arms control and resilience*, SIPRI Yearbook - Armaments, Disarmament and International Security, Oxford University Press, 2019.

⁹ "Joint Vision 2020", <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526044.pdf>, 14/11/2020

¹⁰ Hudson Institute, General John E. Hyten on Progress and Challenges Implementing the National Defense Strategy, <https://www.hudson.org/events/1853-video-event-general-john-e-hyten-on-progress-and-challenges-implementing-the-national-defense-strategy82020>, 16/11/2020

Убрзани, пре свега технолошки развој захтева и нове концепте, па се и сама терминологија убрзано развијала последњих година – од вишедоменске (вишедимензионалне) битке преко вишедоменске (вишедимензионалне) операције до операције у свим доменима (*Multi-Domain Battle; Multi-Domain Operations; All-Domain Operations*).

Концепт операције у више домена у основи објашњава како ће америчке снаге одвратити и победити противника у ситуацији „испод нивоа оружаног сукоба“, као и у самом оружаном сукобу. Тај концепт омогућава америчким снагама да физички, виртуелно и когнитивно надјачају противнике, примењујући комбиновано оружје у свим доменима. Наводи и препоруке у вези са способностима које су потребне командантима за победу напредног непријатеља и предлаже нови оквир за боље разумевање борбеног простора 21. века. Операција у више домена неопходна је америчким снагама, заједно са савезницима и другим партнерима, како би се противници успешно одвратили и победили у будућим сукобима.

Амерички стратеги процењују да се мора извршити боља интеграција свих снага како би војска САД задржала надмоћ у способностима у односу на напредне технологије и концепте непријатеља. Према процени експерата, тренутни систем не интегрише довољно све домене, као што је нпр. технолошка интеграција. Уочене су и одређене слабости у систему командовања и управљања у реалном времену.

Концепт америчке војске у вишедоменским операцијама 2028. (*The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*)¹¹, који је израдила Команда за обуку и доктрину (*Training and Doctrine Command – TRADOC*) 2018. године, предлаже низ решења за сукобе у различитим доменима. Основна идеја је брза и континуирана интеграција свих домена ратовања како би се противник одвратио и остварила предност у оружаном сукобу. Уколико одвраћање не би успело, војне формације, као део Здружених снага, продрле би и дезинтегрисале непријатељеве системе, користиле слободу маневра проистеклу из такве ситуације, постигле сопствене стратегијске циљеве и консолидовале добит како би се противник присилио да се врати у стање повољније за Сједињене Државе, њихове савезнике и партнере.

Значај сајбер простора за САД

Формирање америчке Сајбер команде 2009. године и добијање статуса самосталне оперативне команде у мају 2018. године (до тада је била део Стратегијске команде), говори о значају сајбер простора за Пентагон. На много начина, издвајање америчке сајбер команде из Стратегијске команде, која надгледа стратешко одвраћање, симбол је промене америчког држања у сајбер простору

¹¹ The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, TRADOC, Virginia, 2018, https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf, 22/11/2020

од „одбране“ ка „упорном ангажовању“. Сједињене Државе, као још увек најистакнутија сајбер сила у свету, исказују амбиције да изврше сајбер операције на свим нивоима командовања. Сајбер команда САД има капацитете од неколико хиљада припадника који се могу ангажовати за планирање и реализацију напада. Средином 2018. године, усвојено је правило *Joint Publication 3-12 Cyberspace Operations* које регулише процену, припрему, планирање и извршавање сајбер операција.¹²

Сајбер команда представља свој циљ да САД морају унапред да се бране што ближе извору непријатељевих активности и актера пре него што они остваре тактичке, оперативне и стратегијске предности. То уверење је појачано у Националној стратегији за сајбер простор, објављеној у септембру 2018. године.¹³ У њој се наводи да је циљ идентификација, супротстављање, ремећење, деградација и одвраћање понашања у сајбер простору које је дестабилизирајуће и противно националним интересима САД, односно остваривање доминације и надмоћности САД у сајбер простору. Ако се у потпуности имплементира, стратегија би подразумевала предузимање акција против одређених актера у сајбер простору, што је био случај против Ирана због, наводног, обарања америчке беспилотне летелице.

У стратегијским документима САД посебно се наглашава право на контрамере и самоодбрану у случају сајбер напада. У ранијем периоду амерички став према сајбер простору био је дефанзивнији и усмерен, пре свега, на одвраћање потенцијалних нападача. Сједињене Државе су сматрале да би перцепција његових офанзивних способности могла одвратити противнике од напада. Концепт стратегијског одвраћања у сајбер простору се није показао као ефикасан у пракси. Ометање и узнемиравање главних конкурената у сајбер простору, за разлику од одвраћања, постали су привлачнија опција за америчке стратеге.

У августу 2018. године амерички председник Доналд Трамп (*Donald Trump*) издао је наређење (*PPD-20*) којим се поништава политика претходног америчког председника Барака Обаме (*Barack Obama*) којом је успостављена компликована процедура за међуресорни процес који се мора испоштовати пре него што би САД могле да покрену сајбер напад.

Иако амерички противници сматрају да би у случају сајбер напада на САД то довело до одговора уз познавање потешкоћа приписивања тих напада одређеним државним актерима, све чешће ангажују недржавне актере да изврше офанзиве акције против САД и њихових савезника.

Како би предупредиле могуће сајбер нападе САД све чешће подижу оптужнице против појединаца из Кине, Ирана, Северне Кореје и Русије. Процењује се да се одређени број осумњичених никада неће суочити са изручењем и кри-

¹² Joint Publication 3-12, Cyberspace operations, 8 June 2018, Joint Chiefs of Staff, Washington, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf, 20/10/2020

¹³ National Cyber Strategy of the United States of America, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/09/National-Cyber-Strategy.pdf>, 17/10/2020

вичним гоњењем, али јавно обелодањивање њихових имена може утицати на промену одлука и одвраћање других потенцијалних нападача. Такође, САД настоје да предузимају економске санкције против појединца и организација. Више држава, укључујући и САД, објављују податке о својим сајбер способности-ма и спремности да их користе за националну одбрану.¹⁴

Однос Сједињених Држава и Ирана

Карнегијева фондација за међународни мир (*Carnegie Endowment for International Peace*) објавила је, 4. јануара 2018. године, извештај у којем је Иран означен као извор претњи у сајбер простору. Аутори наводе да су, упркос успеху Ирана везано за малвер *Shamoon*¹⁵ и фишинг напад на компанију *Deloitte* и неколико других корпорација, ирански напади углавном лоше скривени. Као резултат тога, експерти који су се бавили истрагом догађаја нису имали много проблема да открију починиоце. Докази су указивали да су извршиоци из Ирана, како због *IP* адреса¹⁶ тако и због појмова из персијског језика који су били садржани у малициозним програмима. Процењује се да су способности Ирана релативно мале у поређењу са Русијом и Кином, али свакако представљају претњу по САД.¹⁷

Поједини експерти сматрају да ће са развојем сајбер напада као асиметричног оружја, државе бити све више укључене. Продаја одређеног конвенционалног наоружања Ирану и Сирији указује и на могућност снабдевања и обуке када су у питању сајбер алати. Према одређеним изворима, САД и Израел су већ имали такву сарадњу која се односила на малициозни програм *Stuxnet*¹⁸ који је ослабио иранске капацитете за обогаћивање уранијума, 2010. године.¹⁹ Таква врста помоћи и трансфер знања дешавали су се у прошлости, пре свега у области развоја нуклеарног наоружања.²⁰

¹⁴ The Military Balance, Volume 119, Issue , 2019, Washington, p.8, <https://www.tandfonline.com/toc/tmib20/119/1?nav=tocList>

¹⁵ Малициозни програм *Shamoon (W32.DistTrack)*, откриле су, у августу 2012. године, компаније Kaspersky, Simantec и Seculert. Карактерише га, у односу на остале злонамерне програме, велика деструктивност и неопходност великих трошкова и времена опоравка циљаног система.

¹⁶ *IP* адреса (*Internet Protocol address*) јединствени је тридесетдвобитни број који користе различити уређаји у међусобном комуницирању путем интернета, уз коришћење одређених протокола.

¹⁷ Scott Stewart, "Hacking: Another Weapon in the Asymmetrical Arsenal", *Stratfor - Worldview*, January 25 2018, p.1-3, worldview.stratfor.com

¹⁸ *Stuxnet* је малициозни рачунарски програм, откривен 2010. године, којим је угрожен ирански нуклеарни програм, а за који се сумња да су га израдили САД и Израел.

¹⁹ Scott Stewart, op.cit.

²⁰ Ибид.

Сајбер напади неће заменити тероризам као асиметрично оружје. Многе карактеристике које чине тероризам атрактивним за извршиоце, такође се односе и на сајбер нападе. До сада изведени сајбер напади, потпомогнути одређеним државама, нису пропраћени одговарајућом негативном реакцијом, откривањем и процесуирањем починилаца. Ниски трошкови, време и напор за реализацију, несумњиво ће подстаћи више држава да се определи за ту врсту напада.²¹

Као што је мала је вероватноћа да ће Иран изазвати САД у војном сукобу великих размера, тако је и мало вероватно да ће водити директан рат у сајбер простору. Поређење сложености малициозних програма *Stuxnet* (везује се за САД и Израел) и *Shamoon* (везује се за Иран) илуструје разлику у способностима. Без обзира на ту чињеницу, САД су рањиве на сајбер нападе. Упркос тој реалности, обе стране ће наставити да се припремају за сајбер рат. Иран, као и друге државе (Кина, Русија, Северна Кореја...), и одређени недржавни актери, реализују надзор над критичном инфраструктуром САД и Запада већ дужи низ година. Такође, Американци и њихови савезници су ангажовани на извиђању иранске инфраструктуре. На Аспенском сигурносном форуму (*Aspen Security Forum*), у јулу 2018. године, директор Националне обавештајне службе САД Ден Коутс (*Dan Coats*) напоменуо је да се Иран припрема за циљање електричних мрежа, водених брана и технолошких компанија у САД, Европи и на Блиском истоку.²²

Надзор не значи да ће се напад сигурно догодити. Као и сваки ратни план, сајбер планови се ажурирају како би се узеле у обзир промене оперативних система, рањивости, сигурносних и других мера. Наведеним активностима бави се и Иран, односно милитантне групе Хезболаха с којима сарађују. Док је сајбер рат и даље мало вероватан, ирански напади нижег нивоа против владиних институција САД, приватних компанија и организација, вероватно ће бити учесталији. Крајем 2018. године, представници италијанске компаније за нафтне услуге *Saipem* изјавили су да су угрожени сајбер нападом, односно малициозним програмом који представља варијанту малвера *Shamoon*, што указује да су починиоци вероватно из Ирана. Највећи клијент компаније *Saipem* је национална нафтна компанија *Saudi Arabian Oil Co.*, конкурентска фирма иранској, што је вероватно био разлог за напад на италијанску фирму. Поред тога, лондонска фирма *Certfa*, која је специјализована за праћење иранске активности у сајбер простору, објавила је извештај који указује на фишинг нападе Ирана усмерене на финансијску инфраструктуру САД. Напади су усмерени и према Организацији за светску међубанкарску финансијску телекомуникацију (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication – SWIFT*) са седиштем у Бриселу, која олакшава глобалне финансијске трансакције.²³

²¹ Ибид.

²² Scott Stewart, "How Iran's Cyber Game Plan Reflects Its Asymmetrical War Strategy", *Stratfor - Worldview*, December 18 2018, p. 1-2, worldview.stratfor.com

²³ Ибид.

Иран често користи милитантне заступнике, као што је Хезболах, да раде „прљав посао” уместо њих и да Техерану пружи могућност порицања. На сличан начин може их снабдевати и обучавати за деловање у сајбер простору. Иран је убрзано побољшао способности за деловање у сајбер простору, па се процењује да ће наставити тај тренд. То је и један од одговора Ирана на санкције и напоре САД да се Иран ослаби.²⁴

Медијски рат САД и Ирана одразио се и на одређена дешавања у сајбер простору. Неименовани амерички безбедносни званичници упозорили су, 20. јула 2018. године, америчку телевизијску мрежу *NBC News* да се Иран спрема да покрене дистрибуирани напад одбијања услуга (*Distributed Denial of Service – DDoS*) на инфраструктуру САД. Такође, компанија Симантек (*Symantec Corp.*) упозорила је, 25. јула 2018. године, на нову иранску хакерску групу под називом *Leafminer*. Група се ослањала на добро успостављену тактику циљања на стотине јавних и приватних организација широм Блиског истока, Азербејџана и Авганистана.²⁵

Иран има добро документовану историју употребе фишинг напада. Фишинг подразумева убеђивање циља за отварање одређене датотеке у електронској пошти, чиме се малициозни програм уноси у одређени уређај или мрежу и тиме омогућава нападачима приступ или контролу. У 2016. години Иран је поново дистрибуирао малвер *Shamoon*, који је 2012. године довео до уништења хиљада компјутерских терминала *Saudi Aramco*. Малвер је уништио податке и пореметио организације широм Средњег истока. Анализа напада у 2017. години, коју је изradio *IBM*, показује да је малициозни програм дистрибуиран слањем биографија, пропратних писама и других материјала за пријаву на посао, који садрже скрипене злонамерне скрипте у наизглед безопасним *Microsoft Word* документима.²⁶

И у 2017. години, иранска група названа *APT33* (скраћеница за напредну упорну претњу) слала је материјале са злонамерним програмима запосленима у сектору авијације у Саудијској Арабији. . Према подацима из марта 2018. године, једна иранска сајбер операција компромитовала је 8.000 налога од приближно 100.000 циљаних академских радника. Иако је стопа успеха од 8% релативно ниска, она може дати велике бројеве када је циљна група довољно велика. У наведеном случају, академски радници из 21 земље примили су електронску пошту у којој се изражава заинтересованост за њихов рад. Поруче су садржале линкове на *web* сајтове које опонашају страницу за пријаву на њихов универзитет. Информације добијене на такав начин могле су се користити за приступ легитимним универзитетским *web* страницама, откривајући електронске поруке, истраживачке резултате и контакт-листе.²⁷

²⁴ Ибид.

²⁵ Ben West, "When It Comes to Cyberattacks, Iran Plays the Odds", *Stratfor - Worldview*, July 31 2018, p. 1-2, worldview.stratfor.com

²⁶ Ибид.

²⁷ Ибид.

Иста група која је оптужена за циљање академске заједнице компромитовала је рачуне у 36 америчких и 11 страних компанија једноставним скенирањем корпоративних *e-mail* налога и коришћењем неких од најчешћих лозинки. Најмање 47 запослених користило је изузетно слабе лозинке (123456789, или чак „лозинка“). *Leafminer* група је, такође, користила ту тактику. Мало софистициранија тактика укључује скенирање база података и покушај повезивања претходно компромитованих корисничких имена и лозинки са сличним корисничким именима на другим налозима.²⁸

Једна од најактивнијих сајбер група у Ирану, под именом *Charming Kitten* („шармантни мачић“), повезана је са најмање два напада правећи лажне *web* странице. Компромитоване су *web* странице либанске владе, саудијске здравствене службе и азербејџанског универзитета. *Charming Kitten* је осмислио и *web* странице са адресама које опонашају легитимне. Немачки информативни сервис *Deutsche Welle* компромитован је додавањем поддомена „нет“ на име домена како би се обманули посетиоци и навели их да мисле да су посетили легитимну страницу. Поред тога, израдили су фиктивну *web* страницу британске новинске агенције (*British News Agency*) како би намамили посетиоце да посете страницу и преузму злонамерни софтвер.²⁹

Неименовани високи амерички званичници саопштили су да ирански хакери имају способност да изврше софистициране сајбер нападе на америчку и европску инфраструктуру и приватне компаније. Немачка обавештајна агенција је такође известила о све већој учесталости напада, у последњих неколико година, који су вероватно пореклом из Ирана.³⁰

Неравнотежа моћи спречиће Иран да уђе у директни војни сукоб са САД и њиховим савезницима, али се очекује веће деловање асиметричним арсеналом као што су нпр. сајбер напади.³¹ Међутим, да би се развиле напредне сајбер способности, држава је потребно много ресурса: снажан систем високог образовања, улагање у истраживање и развој, јавно-приватна сарадња итд. Мале су могућности да ће земље као што су Иран и Северна Кореја имати све ресурсе и привлачити сајбер експерте светске класе. Оно што им недостаје у ресурсима, оне надокнађују амбицијом и великом жељом, као што је био случај са нуклеарним оружјем. Уз мало спољне експертизе могли би превазићи своја ограничења и постати много озбиљнија претња.³²

Однос Сједињених Држава и Северне Кореје

У јулу 2018. године је, наводно, примећено да Исламска република Иран игра игру бројева у сајбер простору, користећи релативно једноставне технике приступа рачунарским системима, циљајући на хиљаде корисника у нади да ће

²⁸ Ибид. р. 4.

²⁹ Ибид.

³⁰ International Institute for Strategic Studies, Growing cyber threat from Iran, <https://www.iiss.org/blogs/cyber-report/2018/07/cyber-report-20-to-26-july>, 17/9/2020

³¹ Scott Stewart, "How Iran's Cyber Game Plan Reflects Its Asymmetrical War Strategy", op.cit.

³² Scott Stewart, "Hacking: Another Weapon in the Asymmetrical Arsenal", op.cit.

макар мали проценат угрожених постати и жртве. Представници Министарства правде САД су више пута оптуживали Северну Кореју за сличне инциденте.³³

Одређени извори наводе да је Северна Кореја највероватнији починилац напада на *Sony Pictures* 2014. године, *Bangladesh Bank* 2016. године, *WannaCry* 2016. и 2017. године и десетине других напада. Операције које изводе Северна Кореја и Иран имају много заједничког у смислу циљања и тактике, али постоји кључна разлика како те две земље приступају својим сајбер кампањама. Док Иран има тенденцију да игра игру великих бројева, Северна Кореја, припрема нападе месецима или понекад годинама.³⁴

Иранске и севернокорејске операције су сличне у одабиру циљева, планирању и експлоатацији напада. Обе државе циљају америчке компаније које раде за систем одбране и финансијске институције. Ирански *DDOS* напади на финансијске институције САД од 2011. до 2013. године коштале су америчке компаније милионе долара, док су трошкови Ирана били минимални. Низ севернокорејских напада на финансијске институције широм света наводно је проузроковао штету која се мери стотинама милиона долара.³⁵

Обе земље предузимају различите варијанте фишинг напада, покушавајући да преваре своје жртве у преузимању злонамерног софтвера представљајући га као легитимни линк или датотеку. Наводна крађа Северне Кореје од 81 милион долара из централне банке Бангладеша, слањем малициозног програма скривеног као биографије и пропратна писма послата електронском поштом за посленима, представља њен „највећи успех” у сајбер простору. И док је Иран обично имао мотив само да изазове прекид или сметње у функционисању финансијских институција, мотив Северне Кореје био је и финансијски, али и политичка одмазда. Обе државе су показале склоност ка предузимању разорних напада. *WannaCry* напад 2017. године, за који се сматра да је одговорна Северна Кореја, прикривен као *ransomware*³⁶ напад, имао је за циљ прекид функционисања система.³⁷

Међутим, разлике између Северне Кореје и Ирана јављају се у њиховим приступима надгледању система. Неинтрузивним надзором (*non-intrusive surveillance*), нападачи често проводе пасивна надгледања циљане мреже, док интрузивним надзором они илегално приступају циљаној мрежи како би пратили активност изнутра. Улазак у мрежу често претходи главном нападу, чији би циљеви могли бити крађа информација или новца, дистрибуција малициозног

³³ Ben West, "North Korea's Hackers Play the Long Game", *Stratfor - Worldview*, September 18 2018, p. 1-2, worldview.stratfor.com

³⁴ Ибид.

³⁵ Ибид.

³⁶ *Ransomware* је врста малициозног софтвера која ограничава приступ рачунарским системима или похрањеним датотекама те се од жртве тражи откупнина ради добијања параметара за приступ њима.

³⁷ Ben West, "North Korea's Hackers Play the Long Game", *op.cit.*

софтвера и друго. Одређени откривени инциденти указују на то да Северна Кореја посвећује много више времена спровођењу инвазивног надзора пре реализације напада.³⁸

У спровођењу својих бројних напада, севернокорејски нападачи, ради смањења трошкова и повећања ефикасности, често користе исту инфраструктуру напада. Наравно, нападачи замагљују свој идентитет користећи *проху* (помоћне) сервере, виртуелне приватне мреже (*Virtual Private Network – VPN*) итд. Коришћење истих адреса електронске поште, уређаја, *IP* адреса и другог, указује на чињеницу да Северна Кореја стоји иза одређених напада у сајбер простору. Може се очекивати да ће у будућности модификовати своје алате и тражити друге циљеве на територији САД и земаља са којима оне гаје „блиске односе”.³⁹

Сајбер способности постају моћан инструмент националне моћи. Да би нека држава била суперсила у двадесет првом веку мора имати респектабилне способности за сајбер ратовање.⁴⁰ Поред САД, Русије, Ирана и Северне Кореје, према проценама експерата са сајбер безбедност, постоји између 20 и 30 држава које имају респектабилне способности за сајбер ратовање.^{41, 42} Мери способности за ову врсту ратовања, експерти Кларк и Кнејк (*Clarke u Knake*) дали су на бази процене офанзивне моћи, одбрамбених способности и зависности од рачунарских система. Зависност се односи на критичне информационе системе који немају праву замену, а који су зависни од сајбер простора.⁴³

Сједињене Државе, према мишљењу Кларка и Кнејка, немају способност да се дисконектују са остатка сајбер простора, што представља негативан аспект по питању безбедности. Поред наведеног, САД у великој мери зависе од сајбер простора, док Северна Кореја има мали број система зависних од сајбер простора, па евентуални сајбер напад не би довео до озбиљнијих последица. Према мишљењу наведених аутора, од анализираних држава највеће способности за сајбер ратовање има Северна Кореја, затим Иран, па САД. Данас су САД много рањивије на сајбер нападе од Ирана и Северне Кореје, па се може рећи да евентуални сајбер рат у овом тренутку представља недостатак за САД.⁴⁴

³⁸ Ибид., р. 3.

³⁹ Ибид., р. 2-5.

⁴⁰ Marcus Willett, *Cyber instruments and international security*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019, р. 1.

⁴¹ Cristopher Paul, *Information Operations – Doctrine and Practice*, Praeger Security International, London, 2008, р. 121-122.

⁴² Richard A. Clarke, Robert K. Knake, *Cyber War – The next treat to National Security and What to do about it*, HarperCollins e-books, 2010, р. 59.

⁴³ Мање зависна држава добија већи број бодова приликом рангирања. Мера способности за сајбер ратовање разматраних држава приказана је према следећем:

– САД – сајбер напад = 8, сајбер зависност = 2, сајбер одбрана = 1; укупно: 11.

– Иран – сајбер напад = 4, сајбер зависност = 5, сајбер одбрана = 3; укупно: 12.

– С. Кореја – сајбер напад = 2, сајбер зависност = 9, сајбер одбрана = 7; укупно: 18.

⁴⁴ Richard A. Clarke, Robert K. Knake, *op.cit.*, р. 127-128.

Закључак

Војно присуство у сајбер простору је несумњиво. Инциденти између држава су све бројнији и озбиљнији. Наведени примери показују да су неке активности припремане годинама и уз подршку одређених државних органа. Без обзира на то што је покренута истрага против одређених група, које су најчешће спонзорисане од држава, мало је вероватно да ће то одвратити земље као што су Северна Кореја и Иран од даљих активности и представљаће све већу претњу по безбедност САД.

Геополитичка неслагања и различити интереси одразиће се и на дешавања у сајбер простору. Претње у том подручју су у сталној еволутивности и несумњиво ће у будућности бити све софистицираније, опасније и све чешће спонзорисане од стране државе. Будућност карактерише и све више „озбиљних играча“ у сајбер простору који ће наведено подручје користити једни против других. Дигитална револуција је произвела ново подручје у којем се шпијунира, саботира и на различите начине угрожавају одређени сегменти друштва. У том смислу, нарочито осетљиве биће критичне информационе инфраструктуре, које су у великом проценту у приватном власништву, а од којих друштво значајно зависи.

Дигитална револуција створила је нови домен у коме ће се несумњиво и даље шпијунирати, саботирати или сукобљавати на различите начине. Будући непријатељи, било државе, групе или појединци, могу покушавати да угрозе информационе инфраструктуре коришћењем нетрадиционалних метода, а управо такви напади могли би знатно угрозити и војну и економску моћ нападнуте државе. Информациона револуција и повезане организационе и функционалне промене мењају чак и природу сукоба, посебно међу државама, као и начин њиховог решавања. Односи између светских и регионалних сила у сајбер простору зависиће, у великој мери, од односа тих држава у реалном свету.

Литература

[1] Анђелија Ђукић, „Крађа идентитета – облици, карактеристике и распрострањеност“, *Војно дело*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана“, Београд, број 3, 2017.

[2] Ben West, North Korea's Hackers Play the Long Game, *Stratfor - Worldview*, September 18 2018, worldview.stratfor.com

[3] Ben West, When It Comes to Cyberattacks, Iran Plays the Odds, *Stratfor - Worldview*, July 31 2018, worldview.stratfor.com

[4] Cristopher Paul, *Information Operations – Doctrine and Practice*, Praeger Security International, London, 2008.

[5] Дејан Вулетић, *Безбедност у сајбер простору*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана“, Београд, 2012.

[6] Дејан Вулетић, *Одбрана од претњи у сајбер простору*, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2011.

[7] Дејан Вулетић, „Психолошка димензија хибридног ратовања“, *Војно дело*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана“, број 6, 2018.

[8] Дејан Вулеџић, „Употреба сајбер простора у контексту хибридног ратовања”, *Војно дело*, Министарство одбране РС – Медија центар „Одбрана”, број 7, 2017.

[9] Eneken Tikk, *Cyber arms control and resilience*, SIPRI Yearbook - Armaments, Disarmament and International Security, Oxford University Press, 2019.

[10] Hudson Institute, General John E. Hyten on Progress and Challenges Implementing the National Defense Strategy, <https://www.hudson.org/events/1853-video-event-general-john-e-hyten-on-progress-and-challenges-implementing-the-national-defense-strategy82020>, 16/11/2020

[11] Helen Nissenbaum, „Where computer security meets national security”, *Ethics and Information Technology*, vol. 7, no. 2, 2005.

[12] International Institute for Strategic Studies, Growing cyber threat from Iran, <https://www.iiss.org/blogs/cyber-report/2018/07/cyber-report-20-to-26-july>, 17/9/2020

[13] Joint Publication 3-12, Cyberspace operations, 8 June 2018, Joint Chiefs of Staff. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf, 20/10/2020

[14] Joint Vision 2020, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526044.pdf>, 14/11/2020

[15] Marcus Willett, *Cyber instruments and international security*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019.

[16] National Cyber Strategy of the United States of America, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/09/National-Cyber-Strategy.pdf>, 17/10/2020

[17] Nigel Inkster, *It's time to stabilise cyberspace – our well-being depends on it*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019.

[18] Richard A. Clarke, Robert K. Knake, *Cyber War – The next treat to National Security and What to do about it*, HarperCollins e-books, 2010.

[19] Scott Stewart, Hacking: Another Weapon in the Asymmetrical Arsenal, Stratfor - Worldview, January 25 2018, worldview.stratfor.com

[20] Scott Stewart, How Iran's Cyber Game Plan Reflects Its Asymmetrical War Strategy, Stratfor - Worldview, December 18 2018, worldview.stratfor.com

[21] The Military Balance, Volume 119, Issue 1 (2019), <https://www.tandfonline.com/toc/tmib20/119/1?nav=toCList>

[22] The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, TRADOC, 2018, https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf, 22/11/2020

Сајбер простор као подручје сукобљавања: случај САД – Иран и Северна Кореја

Савремено друштво критички зависи од информација, као стратешког ресурса и информационо-комуникационих технологија, које врше њихов пренос, обраду и размену. Информационо-комуникационе технологије су створиле ново окружење, сајбер простор, у којем су тензије, неслагања и инциденти све чешћи. Последњих година наведена област се све више појављује као

подручје домена сукоба између водећих светских и регионалних сила. У раду се даје кратак опис концепта операција у неколико домена и елемената новог концепта заједничког ратовања оружаних снага САД. На важност сајбер простора за САД указано је прегледом организационих промена и усвајањем одређених стратешких и доктринарних докумената. Рад представља одређене догађаје и активности у сајбер простору последњих година између САД с једне стране и Ирана и Северне Кореје с друге стране.

Америчка Сајбер Команда (USCYBERCOM) је створена 2009. године. Наведена Команда је у мају 2018. године подигла свој статус на пуну и независну обједињену команду. То указује на важност сајбер простора за Пентагон. На много начина, одвајање Америчке Сајбер Команде од стратешких команди, која надгледа стратешко одбијање, представља симбол промене става САД у сајбер простору од „одбрамбеног“ до „константног ангажовања“. Сједињене Државе су и даље најјача сила у сајбер простору и показују амбицију за спровођење сајбер операција на свим нивоима командовања.

Мало је вероватно да ће Иран испровоцирати Сједињене Државе на војни сукоб великих размера и директан рат у сајбер простору. Иран је брзо усавршио своју способност да делује у сајбер простору и процењује се да ће се овај тренд наставити. Неравнотежа може спречити Иран да уђе у директан војни сукоб са Сједињеним Државама и њиховим савезницима. Очекује се појачано деловање са асиметричним арсеналом какви су нпр. сајбер напади.

Иранске и севернокорејске операције су сличне у избору циљева, планирању и експлоатацији напада. Обе земље предузимају различите облике *phishing* напада покушавајући да преваре своје жртве да преузму злонамерни софтвер представљајући га као легитимни линк или датотеку. И док је Иран обично имао мотив само да изазове поремећај у функционисању финансијских институција, мотив Северне Кореје био је и финансијска и политичка одмазда. Одређени откривени инциденти указују да Северна Кореја много више времена посвећује спровођењу инванзивног надзора пре извођења напада. Бројни примери показују да су се неке активности припремале током година и уз подршку одређених државних органа.

Без обзира што је покренута истрага против одређених група, које најчешће спонзоришу државе, мало је вероватно да ће то одвратити земље попут Северне Кореје и Ирана да одустану од даљих активности и представљаће све већу претњу америчкој безбедности.

Кључне речи: *сајбер простор, сукоб, САД, Иран, Северна Кореја*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



ИНТЕГРАЦИЈЕ И ДЕЗИНТЕГРАЦИЈЕ У МЕЂУНАРОДНИМ ОДНОСИМА КАО ПОСЛЕДИЦА ГЛОБАЛНИХ ЕКОНОМСКИХ ПРОЦЕСА

Љубомир Дуловић*

Достављен: 13. 11. 2020.

Језик рада: Српски

Кориговано: 05. 12. 2020. и 22. 01. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 28. 01. 2020.

DOI број: 10.5937/vojdela2101015D

Предмет рада су интеграције као објективна тенденција и најзначајнији елемент данашњег деловања глобалних процеса и све интензивнији процеси дезинтеграција. Квалитативном анализом указује се на главне карактеристике интеграција као последице растуће међузависности, повезаности и сарадње и дезинтеграција које су снажно подстакнуте инструментализацијом овог процеса за скривене и маскиране специфичне циљеве. Анализира се успостављени процес и забрињавајуће и поражавајуће импликације у економској и социјалној функцији. Силе у настајању са актуелном и потенцијалном геополитичком моћи, као алтернатива постојећем поретку, стављају се у контекст утицаја на оба супротстављена процеса.

Истраживачки циљ јесте сагледавање неминовности међусобног преплитања и сударања интеграција и дезинтеграција, низа испољених економских и социјалних проблема, као последице глобалних економских процеса, уз идентификовање значаја и утицаја различитог деловања принуде на одрживост и могућност успостављеног процеса. Резултати сугеришу да значај војне силе убрзано расте; све је дубља поларизација између неразвијеног и развијеног света, а граница између њих је извор затегнутости и сукоба. Стално стање нестабилности, сукоба и конфликта дугорочно има потенцијал за бројне и веће опасности у свету.

Кључне речи: *интеграције, дезинтеграције, неолиберални економски концепт, богати Север, сиромашни Југ*

* Војска Србије, Генералштаб, Управа за развој и опремање (Ј-5), Београд,
ljubomir.dulovic1@gmail.com

Означавајући све процесе повезивања, глобализација је одређена као универзалан процес или низ процеса који производе повезаност и међузависност између држава и друштава, повезујући их у један модеран светски систем.¹ Слично наведеном, глобализација је „процес и систем конфликтног повезивања света чију садржину, облике, циљеве и учинке првенствено одређују планетаризација капитала, интереси, утицај и сила најмоћнијих корпорација и земаља.“² Наведеним приступом доминантно се уочавају процеси повезивања и нови облици организовања на локалном, регионалном и светском нивоу, кроз спонтани или насилно наметнути процес, који води ка новом устројству и хијерархији у свету.

Глобални процеси са интеграцијама као објективном тенденцијом данашњег деловања, условљени технолошким напретком, модернизацијом и међузависношћу имали су обећавајући потенцијал за решење многих светских противречности. Ипак, САД са својим савезницима, различитим облицима финансијских аранжмана и војном силом за сламање сваког могућег отпора, упоредо креирају и дезинтеграционе процесе.³

Доминација и монополистички положај богатих земаља над технолошким напретком и хегемонија једне преостале силе, посебно у протеклом периоду, генерисали су нове полове: богати Север, као готово једини добитник глобалних процеса, и сиромашни Југ.⁴ Остали главни чиниоци глобалног геополитичког поретка са економијама у снажном замаху⁵ и растућим заједничким потенцијалом, тежећи равноправним партнерским односима, утичу на оба супротстављена процеса, пружајући алтернативу постојећем економском, политичком и војном поретку.

Атлантске и европске интеграције

Монополизација савремених процеса производње, контрола светских финансијских институција, доминација над светским фондовима знања и светским

¹ *The Concise Oxford Dictionary of politics (second edition)*, ed. Iain Mclean, Alistair, McMillan, Oxford University Press, 2003, p. 223.

² Зоран Видојевић, *Куда води глобализација*, Филип Вишњић, Београд, 2005, стр. 15.

³ Михајло Марковић, у: Боро Трамошљанин, „Глобализација и механизми њеног остваривања“, *Социолошки дискурс*, Бања Лука, 3/2012, стр. 42. Кроз дистинкцију појмова: глобализација као „незадржив процес светске интеграције на технолошком, комуникацијском, политичком, научном и културном плану“ и глобализам као „идеологија и политика светске доминације“ указује се на суштинско обележје глобалних процеса – двоструког, светлу и тамну страну и две супротне силе интеграције и дезинтеграције.

⁴ Станислав Стојановић, *Глобализација и безбедносне перспективе света*, ВИЗ, Београд 2009, стр. 234. „Асиметрични систем расподеле друштвене моћи који креира глобализација трајно антагонизује светски систем на развијени светски центар Север и неразвијени светски Југ, између њих постоје бројне противречности.“

⁵ Joseph Stiglitz, „The US is at Risk of Losing a Trade War with China“, *Project Syndicate*, 31 July 2018.

медијима и, што је најзначајније, војном силом,⁶ омогућава коалицији формираној од најбогатијих земаља, на чијем врху се налази једина суперсила – САД, универзалну хегемонију запада.⁷ Пример институционализације ових глобалних стремљења представља НАТО, као политичко-војна организација, и Европска унија, као првенствено економска и политичка заједница. Овде се могу сврстати и различити формални облици регионалне сарадње.

НАТО (*North Atlantic Treaty Organization*) настао је као војна и одбрамбена евроатлантска војна алијанса чији је тежишни задатак био одбрана Запада, пре свега Европе, у околностима биполарне поделе света. На самиту у Вашингтону 1999. године,⁸ НАТО је изашао из оквира члана 5. Северноатлантског уговора. Кључне промене биле су: сагласност око неопходности проширења НАТО-а на исток; преузимање улоге гаранта демократских вредности у свету и заштитника људских права; могућност предузимања војних акција Алијансе ван територија држава чланица НАТО-а и, уколико је потребно, без мандата Уједињених нација.⁹ Оружана агресија на СР Југославију 1999. године, спроведена без одлуке Савета безбедности УН, уз кршење члана 51. Повеље УН, ради наводне „хуманитарне катастрофе” прва је војна интервенција којом је НАТО приказао кључну улогу и задатке које је добио на педесетогодишњицу свог оснивања.

Европска унија¹⁰ је до распада Варшавског уговора имала, пре свега, економски и политички карактер. Појава низа регионалних криза које су у великој мери угрожавале стабилност ЕУ створило је услове за нове основе у Заједничкој спољној и безбедносној политици и адекватан напредак у војној области. У том смислу, створен је Еврокорпус,¹¹ као војна формација, 1992. године.¹² За брзо реаговање на појаву кризе и спречавање њене ескалације у оквиру Снага за брзе интервенције пројектовано је стварање 13 борбених група, од којих би две биле увек у приправности.¹³

И поред сталног унапређења политичких, економских и војних капацитета, ЕУ се није ослободила пресудног утицаја САД и даље је инструментализована у функцији интереса администрације САД.¹⁴ Последњих година ЕУ се суочава

⁶ Имануел Волерстин, *Опадање америчке моћи*, ЦИД, Подгорица, 2004, стр. 253.

⁷ Мирослав Печулић, *Глобализација два лика света*, Гутембергова галаксија, Београд, 2002, стр. 143-145.

⁸ THE READER'S GUIDE TO THE NATO SUMMIT IN WASHINGTON 23 - 25 APRIL 1999, Office of Information and Press NATO, Brussels, 1999.

⁹ Душан Пророковић, „Стратегија НАТО 2020 и Варшавски самит: континуитет позиционирања НАТО у источној Европи”, *Безбедносни форум*, Београд, 2/2016, стр. 20.

¹⁰ Klaus Diter Borhart, *Abeceda prava Evropske unije*, Kancelarija za publikacije Evropske unije, Luksemburg, 2010.

¹¹ Treaty on European Union (Maastricht Treaty), 7 February 1992.

¹² Дејан Гајић, „Развој оружаних снага у Европској унији”, *Међународни проблеми*, Београд, 3-4/2003, стр. 346-352.

¹³ Игор Новаковић, *Водич кроз поглавље 31 претприступних преговора Србије са Европском унијом*, ISAC fond, Београд, 2015.

¹⁴ Митар Ковач, „Однос НАТО према Балкану”, *Безбедносни форум*, Београд, 2/2016, стр. 46.

са најозбиљнијим изазовима у њеној историји. Економске неприлике које су довеле до поделе на Север и Југ, проблематична будућност евра, избегличка криза, јачање исламског тероризма, очигледне мањкавости досадашњег начина руковођења заједницом и идеолошки антагонизам између оних који желе тешње уједињене и оних који заговарају јачање ауторитета националне државе прете да распад и пропаст ЕУ буде реална опција.

Кључна предност Америке састоји се у њеној укупној економској снази.¹⁵ Сједињене Државе као идејни творац међународних финансијских институција са највише уложеног капитала под својом формалном контролом неформално контролишу и глобалне економске процесе.¹⁶ НАТО координира војно деловање са Светском банком (СБ) и усклађује га са интервенционистичким мерама Међународног монетарног фонда (ММФ) и обрнуто, указује Чосудовски и упозорава да је Пентагон рука Волстрита.¹⁷ Како Сол (*Sol*) даље примећује, економија ће, уместо политике и војске, обликовати ток људске историје.¹⁸

Раст сиромаштва и неједнакости, као последица примене формуле економске транзиције, генерише непремостиве поделе између појединаца, народа и држава, чиме утиче на безбедност унутар земаља и представља опасност на глобалном нивоу. Неуспеси глобализације, који су условили пораст сиромаштва и слабљење заштитних капацитета државе, отворили су просторе за повратак широко распрострањених појава рата и насиља.¹⁹

Евроазијске интеграције

Стварање глобалног друштва под униполарним вођством САД и најмоћнијих западних земаља прати нарушавање суверенитета и ограничавање независности многих земаља. Институције, правила и норме којима се управља глобалном економијом и колективном и регионалном безбедношћу омогућавају западним земљама водећу улогу упркос чињеници да представљају малу групу земаља и мањи део светске популације.²⁰

Поучени наведеним искуствима, остали главни чиниоци глобалног геополитичког поретка раде на оснивању регионалних, како економских, тако и безбед-

¹⁵ Zbignjev Bžežinski, *Америка-Кина и судбина света Стратешка визија*, Албатрос плус, Београд, 2013, стр. 61-70.

¹⁶ Džozef Stiglic, *Слободан пад - Америка слободно тржиште и слом светске привреде*, Академска књига, Нови Сад, 2013, стр. 13.

¹⁷ *Исто*, стр. 13.

¹⁸ Ralston Džon Sol, *Propast globalizma i preoblikovanje sveta*, Arhipelag, Београд, 2011, стр. 23.

¹⁹ Станислав Стојановић, „Глобализација између краја и повратка историје”, *Војно дело*, Београд, 3/2016, стр. 18.

²⁰ Chantam House and The National Intelligence Council, *Globalization and future architectures: mapping the global future 2020 Project*, Report of a conference on 6 June 2005, Chantam House, London, 2005.

носних савеза на равноправним партнерским односима како би повећали капацитет у надметањима са САД и НАТО, чији су императиви очување Америке²¹ као једине глобалне силе, и раст институционализације глобалне сарадње.²² Последњих година силе у настајању одбацују америчко лидерство у ситуацијама у којима им то није корисно, иако су и даље неспремне и неспособне да му понуде стварну алтернативу.²³

Као резултат таквог настојања формиране су Шангајска организација за сарадњу (*Шанхайская организация сотрудничества*) ШОС, као и БРИКС. ШОС је регионална политичка, економска и безбедносна међународна организација.²⁴ И док једни сматрају ШОС противтежом за НАТО интересе у Централној Азији, за друге вековни антагонизми узрокују дубоко укорено неповерење и препрека су за чвршћи савез између Кине и Русије.²⁵ Растуће претње НАТО-а и САД доприносе превазилажењу несугласица.²⁶

БРИКС је економски савез пет најзначајнијих држава, са око 40% светског становништва, које бележе брзи привредни раст и заједно стварају око четвртину светског бруто друштвеног производа.²⁷ Нестабилност, неравнотежа и криза глобалног управљања, као кључне карактеристике савремене међународне ситуације, односно немогућност да Запад сам успостави стабилан светски поредак, условиле су оснивање и БРИКС-а.²⁸

Изнуђене евроазијске интеграције, као разумљив одговор наметнутим пугубним стратегијама устројеног светског поретка,²⁹ функционишу на равноправним основама, у складу са јасно утврђеним националним и државним интересима чланица. И поред високо постављених циљева, постојећи интегративни процеси на евроазијском простору своде се на лабаво повезане групације, без јасно изражене визије. У њиховој сарадњи доминирају формални приступи у оквирима консултација са најчешћим одсуством заједничких активности. Мали

²¹ Више у: Carla Norloff, „Hegemony and inequality: Trump and the liberal playbook”, *International Affairs*, Volume 94, Issue 1, 2018, p. 63–88.

²² Zbignjev Bžežinski, *Велика шаховска табла*, ЦИД, Подгорица, 1999, стр. 40-41.

²³ Ian Bremer, *СУПЕРСИЛА Три могуће улоге Америке у свету*, CIRSD, Beograd, 2015, стр. 10. Силе у настајању као што су Кина, Русија, водеће арапске земље Персијског залива, Индија, Бразил, Турска и друге.

²⁴ Alyson J. K. Bailes, Pál Dunay, Pan Guang and Mikhail Troitskiy, *The Shanghai Cooperation Organization*, SIPRI Policy Paper No. 17, 2007.

²⁵ Linda Jakobson, Paul Holtom, Dean Knox and Jingchao Peng, *China's Energy and Security Relations with Russia: Hopes, Frustrations and Uncertainties*, SIPRI Policy Paper No. 29, 2011.

²⁶ Zbignjev Bžežinski, *исто*, стр. 55

²⁷ *Grow global - building business in BRIC nation*, Grant Thornton International Ltd, 2012.

²⁸ Ian Bremer, *исто*, стр. 20-21.

²⁹ Leonidovna, I. L.: ГЛОБАЛИЗАЦИЈА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИЈИ МИРОВОЈ ПОЛИТИЧЕСКОЈ СИСТЕМИ, Политология и этнополитика, No 1, 2018, стр. 139. Аутор сматра да под маском постизања максималне ефикасности светске економије или заштите људских права и слобода, они заправо осигуравају економске интересе корпоративних ентитета, држава „златне милијарде”.

број чланица, са обавезама које нису јасно одређене, чини ове интеграције још увек удаљеним од респективног и незаобилазног партнера, без могућности да угрозе постојећи светски поредак.

Потенцијално највећу опасност по интересе САД и НАТО представљају политичке и војне моћи Руске Федерације, њено повезивање и јачање веза са својим бившим републикама и другим државама евроазијског простора, чиме би били оснажени њени економски, војни и политички интереси. Одмереним ангажовањем Русије и чврстим односом према проблемима у окружењу, у оквирима стратегијско-доктринарних докумената, Русија брани своје националне интересе и поправља статус велике силе на светској политичкој сцени.³⁰ Стварањем напетости и ометањем интеграционих процеса у евроазијском региону, Запад остварује негативан утицај на остваривање руских националних интереса, наводи се у стратегији Руске Федерације, посебно истичући украјинско питање.³¹ У том контексту, могло би се рећи да украјински проблем слаби удар на амерички примат у Евроазији.³²

Дезинтеграција народа и држава као последица амбивалентности глобалних процеса

Концентрација моћи у корист САД и њених савезника на рачун већег броја држава одређује правце и смерове глобалних односа. Давањем националног третмана западним банкама и МНК замењена је отворена колонизација ратом и успостављање западних протектората, наводи Чосудовски, и додаје да рат у физичком смислу уништава све оно што није разорено кроз дерегулацију, приватизацију или наметањем реформи слободног тржишта.³³ Створени економски и социјални јаз унутар самих држава и између појединих држава глобално поларизује друштвену структуру на глобално богате и локално сиромашне са супротстављеним позицијама у новој подели богатства и сиромаштва, могућности и безизлазности, моћи и немоћи, слободе и неслободе.³⁴ Генерисана неједнакост постаје снажан инкубатор за неправду и нестабилност.³⁵

Многи потлачени виде излаз из безизлазности свог тешког живота у религији, гениришући верски фундаментализам који узрочно-последично доводи до бујања расне и националне нетрпељивости.³⁶ Препознавање ислама као религије која је спремна да своје циљеве остварује борбом, у условима сурових неједнакости, знат-

³⁰ Зоран Каравидић и Митар Ковач, „Афирмација Руске Федерације као велике силе”, *Војно дело*, Београд, 3/2018, стр. 123-125.

³¹ Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 года N 683 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации".

³² Zbignjev Bžežinski, *исто*, стр. 36-37 и 47.

³³ Мишел Чосудовски, *исто*, стр. 12.

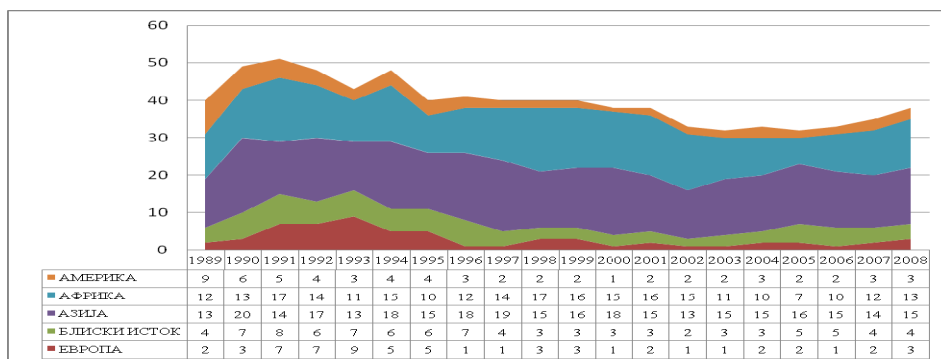
³⁴ Владимир Вулетић, *Глобализација*, Завод за уџбенике, Београд, 2009, стр. 23.

³⁵ Erik Hobsbaum, *Globalizacija, demokratija, terorizam*, Arhipelag, Beograd, 2008, str. 43.

³⁶ Naomi Klein, *Doktrina šoka uspon kapitalizma katastrofe*, VBZ, Zagreb, 2008, стр. 352.

но увећава опасност. Стојановић упозорава да се у одређеним деловима процес радикализације ислама и јачање панисламистичких стремљења прогресивно одвија.³⁷ Суштинска заснованост религије чија је основа да се мир с Богом не може остварити ако нема мира међу људима, значајно доприноси слободи и миру. Ипак, политичка злоупотреба и манипулација религије и верских осећања, користећи људски страх од Божије казне, даје религији и огроман конфликтни потенцијал.³⁸

У пракси испољене противречности стварају неповољно глобално безбедносно окружење и креирају сукобе мањих размера у оквиру локалних и евентуално регионалних ратова, као безбедносну последицу. Упоредо су се јавиле две супротне тенденције: нестајање опасности од рата између водећих држава света (трећег светског рата, нуклеарног рата), а истовремено многи унутрашњи оружани сукоби и мањи међународни ратови.³⁹



Графикон 1 – Број оружаних сукоба у свету по регионима 1989–2014.

(Извор: Pettersson, T., Wallensteen, P.: Armed conflicts, 1946–2014, *Journal of PEACE RESEARCH* Volume 52 Issue 4, 2015, page 536-550)

Доминантан утицај САД и њених савезника умањило је значај Уједињених нација које своју функцију подређују војним, политичким и економским интересима најмоћнијих земаља света. Томе доприносе и селективне интервенције великих сила, ради својих геостратешких интереса, које све чешће игноришу колективну безбедност коју гарантује Повеља УН. Настојање великих сила да остваре доминантну улогу у глобалним процесима карактерише широк спектар могућег деловања – од пружања финансијске помоћи до војних интервенција, као што је агресија НАТО-а на СР Југосла-

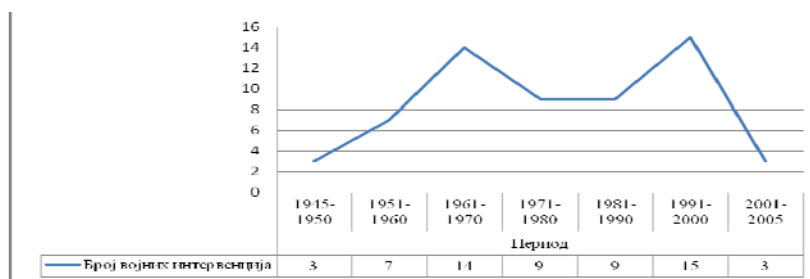
³⁷ Станислав Стојановић и Горан Мандић, „Безбедност света између краја и повратка историје”, *Међународни проблеми*, Београд, 2-3/2016, стр. 160.

³⁸ Милован Суботић, „Религија и рат – повратак отписаног?”, *Међународни проблеми*, Београд, 4/2019, стр. 482-494.

³⁹ Смиља Аврамов, *Трилатерална комисија, светска влада или светска тиранија*, Идиј, Ветрник, 1998.

вију. Струоб Талбот (*Strobe Talbott*), који је за време бомбардовања Србије водио Заједнички обавештајни комитет за дипломатију Пентагона и Стејт департамента, у предговору књиге директора за везе Џона Нориса каже: „Стварни узрок бомбардовања био је то што Србија није спроводила тржишне, социјалне и економске реформе, што значи да је то била последња оаза Европе која се није повиновала неолибералним програмима под управом САД, па је то морало бити уклоњено.”⁴⁰ Управо, процеси глобализације, сами по себи, чине позицију неразвијених и малих земаља незавидном. Регионална дистрибуција војних интервенција јасан је показатељ да су жртве интервенције земље сиромашног Југа, односно земље Трећег света „зона конфликта”.

Мотив који је покретао интервенције великих сила на територије других држава је интерес, односно борба за превласт и прерасподелу ресурса и мање-више је константа током целе историје човечанства. Вашингтонским самитом НАТО и САД⁴¹ преузимају улогу и заштитника људских права и гаранта демократских вредности. Потпуно нов начин приступа људским правима одредио је улогу и значај саме државе. Давањем примата међународном праву у односу на права суверених држава умањени су улога и значај принципа државног суверенитета до његовог поништавања. На домете овог проблема – својим становиштем да су се најмилитантније снаге Запада заложиле за нову идеологију и политику светске доминације под плаштом борбе за демократију, људска права и цивилно друштво – указује и Марковић.⁴² У таквом систему САД, под плаштом заштите угрожених људских права и ширења демократије и универзалних вредности, разбија и уништава државе и организације које не могу да контролишу или које, у потрази за ресурсима и тржиштем, делују у супротности са њиховим интересима и интересима МНК-а.⁴³



Графикон 2 – Војне интервенције у свету по деценијама 1945–2005.

(Извор: Стојановић, С.: *Глобализација и безбедносне перспективе света*, ВИЗ, Београд 2009, стр. 196)

⁴⁰ John Norris, *Collision Course: NATO, Russian and Kosovo* (foreword by Strobe Talbott).

⁴¹ THE READER'S GUIDE TO THE NATO SUMMIT IN WASHINGTON 23 - 25 APRIL 1999, Office of Information and Press NATO, Brussels, 1999.

⁴² Михајло Марковић, *Глобализација и глобализам, Ка филозофији*, 2. јула 2013. године. (Интернет). Доступно на: <https://filozofskitekstovi.wordpress.com/2013/07/02/globalizacija-i-globalizam/> (приступљено 23. јануара 2021).

⁴³ Митар Ковач, *исто*, стр. 47.

Од Другог светског рата војне интервенције се дешавају у свакој деценији, али се учесталост појављивања разликује по деценијама, с тим да је врхунац био у последњој деценији XX века. Све војне интервенције, у периоду после хладног рата, предузимале су земље богатог Запада, пре свега САД, због својих интереса. Сведоци смо да су очување мира и заштита људских права, као повод и изговор, били и остали инструменти моћних за наметање своје воље непослушним и слабим државама. Мићовић упозорава да колико год та брига имала хуманитарну садржину, она се често злоупотребљава за остваривање неких других циљева, а националне мањине служе само као параван иза којег се ти циљеви прикривају. Наводи, такође, да је новија историја препуна примера злоупотребе „бриге” за мањине, подсећајући на Хитлерове демагошке пароле о угроженим Немцима у Пољској и Чехословачкој, које су му представљале повод за агресију на ове земље.⁴⁴

Закључак

Глобализација са интеграцијама као објективном тенденцијом, кроз наметнуту економску парадигму, резултира кризом социјалне државе и светском економском кризом, растом заснованим на повећању неједнакости и низом испољених економских и социјалних проблема.⁴⁵ Многи се са правом питају да ли је визија глобалног друштва и даље извесна, односно, да ли глобализација још увек функционише,⁴⁶ или је у дефанзиви, или пак на самрти.⁴⁷

Висока и растућа економска неједнакост креира и дезинтеграционе процесе који су генерисали стање нестабилности, сукоба и конфликта са дугорочним потенцијалом за бројне и веће опасности у свету. Неједнакости, велике социјалне разлике, сиромаштво, незапосленост, ратови, културно заостајање, константне политичке и економске кризе, корумпирана и криминализована власт, институционалне дезорганизације, итд. генеришу стање које погодује не само тероризму и криминалу него и већини других друштвених девијација.⁴⁸ Разградња није евидентна само у оквиру држава већ је једнако присутна између држава, као и на глобалном нивоу, указујући да је њен главни генератор природа глобалних процеса са наметнутом парадигмом и институционалним оквиром у функцији заштите неравномерне дистрибуције. Сходно наведеном приступу, Радовић указује да расподела богатства, захваљујући структурној неравнотежи глобализоване економије, првенствено иде у прилог богатима.⁴⁹ Глобални економски процеси, имајући у виду забрињавајуће и поражавајуће последице, нису испунили очекивања и нису одрживи и могући без различитих облика принуде.

⁴⁴ Војислав Мићовић, *Глобализација и нови светски поредак*, Чигоја, Београд, 2001, стр. 157.

⁴⁵ Више у: Љубомир Дуловић, „Глобални процеси и ефекат на економију и безбедност”, *Војно дело*, Београд, 5/2016, стр. 296-302.

⁴⁶ Више у: Luke Amadi, „Globalization and the changing liberal international order: A review of the literature”, *Research in Globalization*, No 2, 2020.

⁴⁷ Džon Ralston Sol, у Станислав Стојановић и Горан Мандић, „Безбедност света између краја и повратка историје”, *Међународни проблеми број 2-3/2016*, Београд.

⁴⁸ Naomi Klein, *исто*, стр. 342-352.

⁴⁹ Александар Радовић, *Сумрак либерализма*, Интеркомерц, Београд, 2011.

Свет је у сталном стању нестабилности, сукоба и конфликта који дугорочно имају потенцијал за бројне и веће опасности у свету. Као резултат свега тога, свет је данас небезбеднији него пре 20 година.⁵⁰ С тим у вези, уместо глобалног мира и стабилности као кључне претпоставке глобалних процеса у транзицији света, а ради слободног протока роба, капитала и информација, значај војне силе убрзано расте. Растућа међузависност, повезивање и сарадња суочава се са све интензивнијим процесима дезинтеграције чији је негативан резултат дубља поларизација на линији Севера и Југа, актуелизујући сукобљавања ради задржавања доминантне позиције и надмоћи најбогатијих земаља, пре свега САД. Све израженија граница између неразвијеног и развијеног света, која се због глобалних економских процеса претвара у непремостив јаз између добитника и губитника глобализације, није само економски проблем. Обухватом војних интервенција, имајући у виду носиоце и жртве, као и размере тих интервенција, видљиво је да је граница између неразвијеног и развијеног света извор и затегнутости и сукоба. Печулић правилно уочава да је блоковска подела света замењена новом поделом: „зоном мира” коју чине богате, демократске и међузависне земље Запада, и „зоном конфликта” коју чини Трећи свет – подручје експлозивних конфликта, претећег хаоса и непријатеља мира.⁵¹

Литература

- [1] Војислав Мишовић, *Глобализација и нови светски поредак*, Чигоја штампа, Београд, 2001.
- [2] *Grow global - building business in BRIC nation*, Grant Thornton International Ltd, 2012.
- [3] Дејан Гајић, „Развој оружаних снага у Европској унији”, *Међународни проблеми*, Београд, 3-4/2003.
- [4] Душан Пророковић, „Стратегија НАТО 2020. и Варшавски самит: континуитет позиционирања НАТО у источној Европи”, *Безбедносни форум*, Београд, 2/2016.
- [5] Erik Hobsbaum, *Глобализација, демократија, тероризам*, Arhipelag, Beograd, 2008.
- [6] Zbignjev Bžežinski, *Америка и Кина и судбина света Стратешка визија*, Албатрос Плус ФБ, Београд, 2013.
- [7] Zbignjev Bžežinski, *Велика шаховска табла*, ЦИД, Подгорица, 1999.
- [8] Зоран Видојевић, *Куда води глобализација*, Филип Вишњић, Београд, 2005.
- [9] Ian Bremmer, *СУПЕРСИЛА Три могуће улоге Америке у свету*, CIRSD, Beograd, 2015.
- [10] Ivanova Lyudmila Leonidovna, „ГЛОБАЛИЗАЦИЈА КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИЈИ МИРОВОЈ ПОЛИТИЧЕСКОЈ СИСТЕМЫ”, *П о л и т о л о г и я и э т н о п о л и т и к а*, No 1, 2018.
- [11] Игор Новаковић, *Водич кроз поглавље 31 претприступних преговора Србије са Европском унијом*, ISAC fond, Београд, 2015.
- [12] Joseph Stiglitz, „The US is at Risk of Losing a Trade War with China”, *Project Syndicate*, 31 July 2018.

⁵⁰ Пророковић, Д.: *исто*, стр. 20.

⁵¹ Печулић, М.: *исто*, стр. 143.

[13] Linda Jakobson, Paul Holtom, Dean Knox and Jingchao Peng, *China's Energy and Security Relations with Russia: Hopes, Frustrations and Uncertainties*, SIPRI Policy Paper No. 29, 2011.

[14] Luke Amadi, „Globalization and the changing liberal international order: A review of the literature“, *Research in Globalization*, No 2, 2020.

[15] Љубомир Дуловић, „Глобални процеси и ефекат на економију и безбедност“, *Војно дело*, Београд, 5/2016.

[16] Mark Esposito, „What is the state of the BRICS economies?“, World economic forum, 19 April 2016.

[17] Милован Суботић, „Религија и рат – повратак отписаног?“, *Међународни проблеми*, Београд, 4/2019.

[18] Мирослав Печулић, *Глобализација два лика света*, Гутембергова галаксија, Београд, 2002.

[19] Митар Ковач, „Однос НАТО према Балкану“, *Безбедносни форум*, Београд, 2/2016.

[20] Мишел Чосудовски, *Глобализација сиромаштва и нови светски поредак*, Артист, Београд, 2010.

[21] Naomi Klein, *Doktrina šoka uspon kapitalizma katastrofe*, VBZ, Zagreb, 2008.

[22] Ralston Džon Sol, *Propast globalizma i preoblikovanje sveta*, Arhipelag, Beograd, 2011.

[23] Станислав Стојановић, „Глобализација између краја и повратка историје“, *Војно дело*, Београд, 3/2016.

[24] Станислав Стојановић и Горан Мандић, „Безбедност света између краја и повратка историје“, *Међународни проблеми*, Београд, 2-3/2016.

[25] Therese Pettersson & Peter Wallensteen, „Armed conflicts, 1946–2014“, *Journal of PEACE RESEARCH* Volume 52 Issue 4, 2015.

[26] *The strategy for BRICS economic partnership* (2014) Ufa, Russian Federation.

[27] Carla Norloff, „Hegemony and inequality: Trump and the liberal playbook“, *International Affairs*, Volume 94, Issue 1, 2018.

[28] Džozef Stiglic, *Слободан пад – Америка слободно тржиште и слом светске привреде*, Академска књига, Нови Сад, 2013.

Интеграције и дезинтеграције у међународним односима као последица глобалних економских процеса

Глобални процеси са интеграцијама као објективном тенденцијом садашњих операција, условљени технолошким напретком, модернизацијом и међузависношћу, имају обећавајући потенцијал за решавање многих светских противречности. Инструментализација овог процеса за скривене специфичне циљеве има велики утицај на све интензивне процесе дезинтеграција.

Концентрација моћи у једном центру, на рачун многих земаља, одредила је правце глобалних процеса. САД и њихови савезници су користили на различите начине финансијски аранжман са Међународним монетарним фондом и Групом Светске банке (посебно земље које су претходно захтевима доведене у економску и политичку кризу) и НАТО за разбијање могућег отпора, истовремено стварајући процесе дезинтеграција.

Нова прерасподела моћи изазвана глобалним процесима није смањила број проблема и потенцијалних ризика. Поучене наведеним искуством, растуће силе са стварном и потенцијалном геополитичком моћи (тачније Русија и Кина) су започеле регионалне економске и безбедносне савезе на равноправним партнерствима и утичу на оба супротстављена процеса, дајући алтернативу тренутном поретку.

Раст сиромаштва и неједнакост, као последица формуле економске транзиције, генеришу неизбежне поделе између појединаца, људи и нација, што утиче на унутрашњу безбедност и постаје глобална претња. Раздвајање је евидентно у земљама, између земаља, као и на глобалном нивоу, указујући да је главни генератор овоје природа глобалних процеса са наметнутим парадигмом и институционалним пољем у функцији безбедности неравномерне дистрибуције. У пракси, испољене контрадикције чине глобалну безбедност незахвалном и стварају мале локалне сукобе и на крају регионалне ратове, као последице безбедности.

Глобални економски процеси заправо имају забрињавајуће и разорне последице. Они нису испунили очекивања и нису одрживи и могући без силе, коју карактеришу различите операције, од финансијске помоћи до војне интервенције. Очигледно, уместо глобалног мира и стабилности као кључних претпоставки глобалних процеса у светској транзицији, због слободне трговине, капитала и информација, расте значај војне моћи. Растућа међузависност, повезаност и сарадња сучавају се са интензивнијим процесима дезинтеграција, чији су негативни резултати дубља поларизација између Северне и Јужне линије, у односу на развијени и неразвијени свет, актуелизујући сукобе за задржавање доминантног положаја и превласти најбогатијих земаља, пре свега САД. Разлика између развијеног и неразвијеног света расте, који се због глобалних економских процеса претвара у непремостиви јаз између победника и губитника глобализације, а то није само економски проблем. Војне интервенције, имајући у виду организаторе и жртве, као и њихов опсег, видљиво показују да је линија између развијеног и неразвијеног света извор напетости и сукоба. Као резултат тога, свет је увек у стању нестабилности, сукоба и размирица, што дугорочно може имати потенцијал за све веће опасности у свету.

Кључне речи: *интеграције, дезинтеграције, неолиберални економски концепт, богати Север (центар), сиромашни Југ (периферија)*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА ПЕРФОРМАНСАМА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ

Радиша Саковић*
Станислав Стојановић**
Драган Памучар***

Достављен: 14. 09. 2020.

Кориговано: 13. 10. 2020, 25. 01. и 13. 03. 2021.

Прихваћен: 30. 03. 2021.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdela2101027S

Постојећи начин вредновања стања и способности Министарства одбране и Војске Србије постепено губи на актуелности и делимично одступа од савремених трендова, због чега је у раду издвојен посебан *проблем истраживања* који је усмерен на превазилажење традиционалног схватања управљања учинцима, односно на постепено увођење процеса управљања перформансама система одбране. С обзиром на комплексност наведеног *проблема истраживања* и тренутни ниво изграђености система одбране Републике Србије, *предмет истраживања* заснива се на сагледавању могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије. С тим у вези, у раду се полази од *хипотетичког става* да се одређени елементи модела управљања перформансама непрофитних организација могу успешно применити у систему одбране. *Циљ рада* је да се, кроз приказ стратешке мапе и контролне табле модела управљања перформансама непрофитних организација, укаже на могућност израде сличних решења у Министарству одбране и Војсци Србије, уз кратак осврт на системе одбране појединих страних земаља. Применом *методе* анализе садржаја, са тежиштем на компаративној анализи разматраних модела, *резултати истраживања* су потврдили постављени хипоте-

* Министарство одбране, Сектор за политику одбране, Управа за стратегијско планирање, Београд, sakovicradisa@gmail.com

** Универзитет одбране, Институт за стратегијска истраживања, Београд.

*** Универзитет одбране, Војна академија, Београд.

тички оквир. У раду је *закључено* да постоје објективне могућности за примену процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије.

Кључне речи: *управљање, перформансе, непрофитне организације, модел, стратешка мапа, контролна табла, систем одбране*

Увод

Систем одбране Републике Србије доминантно егзистира у статусу непрофитне организације, која не тежи остваривању профита већ обезбеђивању услова за стварање безбедног окружења грађана и целокупног друштва. С тим у вези, у највећем броју малих и средње развијених земаља систем одбране представља сложену и непрофитну организацију, која тежишно прави расходе и троши државни буџет, уз незнатна привређивања и остваривање малих прихода.

За разлику од наведених земаља, у процесу нарастајуће глобализације света, системи одбране великих сила су све више у функцији јачања сопствених економија, односно стицања добити по разним основама, чиме делимично добијају предзнак профитне организације. У прилог томе говори и чињеница да у многим развијеним земљама непрофитне организације контролишу знатан део њиховог националног бруто производа.¹ Наведена и слична разматрања определила су могућност постепеног увођења и примене процеса управљања перформансама у Министарству одбране и Војсци Србије (у даљем тексту: МО и ВС), а тиме и у другим субјектима система одбране. Конкретно, у раду су обрађена три кључна питања: модел управљања перформансама непрофитних организација, управљање перформансама система одбране страних земаља и предлог модела управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Предложени модел може представљати стабилну основу за даља истраживања у овој области, јер ће створити услове за постепено увођење процеса управљања перформансама у МО и ВС, односно у систем одбране Републике Србије.

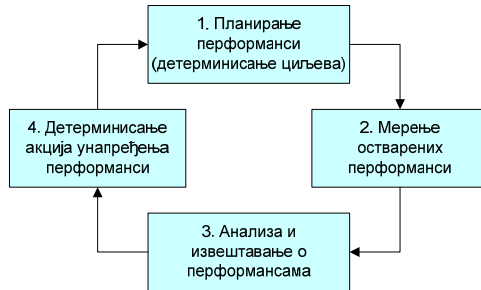
Модел управљања перформансама непрофитних организација

Модел управљања перформансама непрофитних организација у потпуности поштује стратешки правац организације који чине: визија, мисија, стратегија, стратешка мапа, BSC (мере перформанси, мете и иницијативе), каскадовање мера и систем за управљање перформансама.²

¹ Berman M. Evan, „Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques”, *Sage Publications*, 2007, pp. 65-66.

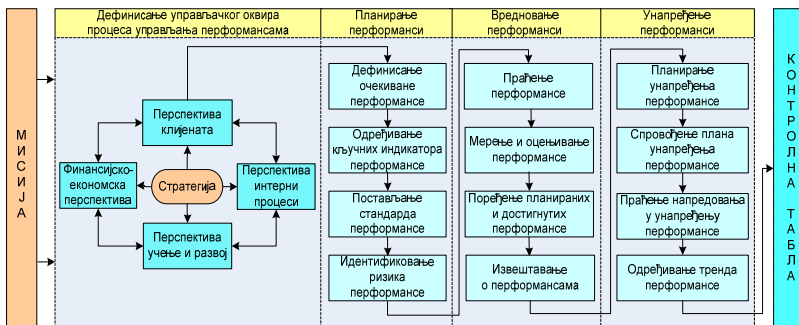
² Исто, стр. 93-110.

Процес управљања перформансама непрофитних организација може се једноставно представити у облику модела који обухвата четири фазе (слика 1): 1) планирање перформанси (дефинисање циљних нивоа), 2) мерење остварених перформанси, 3) анализа и извештавање о перформансама и 4) детерминисање акција унапређења перформанси.



Слика 1 – Модел управљања перформансама непрофитних организација (Крстић, 2014)

Општи модел управљања перформансама непрофитних организација обезбеђује спровођење њихових стратешких циљева у одређеном планском периоду кроз развијање балансне карте (BSC мерила).³ Примена оваквог модела подразумева праћење процеса реализације стратешких циљева непрофитне организације и остварује се у складу са њеним плановима, односно планским документима са јасно утврђеном (формулисаном) мисијом организације.⁴ Начелно, процес управљања перформансама непрофитних организација спроводи се кроз фазе планирања, вредновања и унапређења перформанси (слика 2).

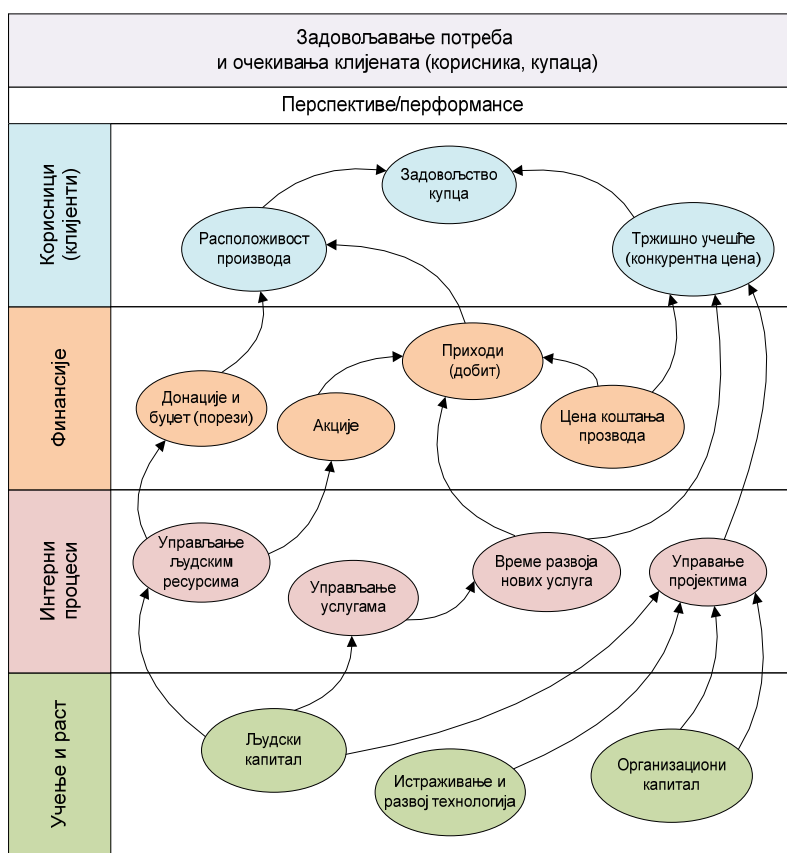


Слика 2 – Општи модел управљања перформансама непрофитних организација (Pravdić, 2011)

³ Крстић Бојан, Пешић А. М., „Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама”, *Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство*, Београд, 2014, стр. 131-135.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, „Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Brighton, 2004, pp. 86-92.

Модел управљања перформансама непрофитних организација заснива се на развијању њихових баланских карата, чија се имплементација обезбеђује кроз процес који подразумева: 1) формулисање мисије непрофитне организације, 2) дефинисање визије, 3) спровођење SWOT анализе,⁵ 4) израду стратешке мапе и 5) идентификовање стратешких тема, циљева и мерила перформанси.⁶ У односу на наведене фазе, у средишту модела налазе се циљеви непрофитних организација, који се, ради бољег разумевања, представљају кроз кључне области организације, у виду графичког приказа, односно преко стратешке мапе (слика 3).

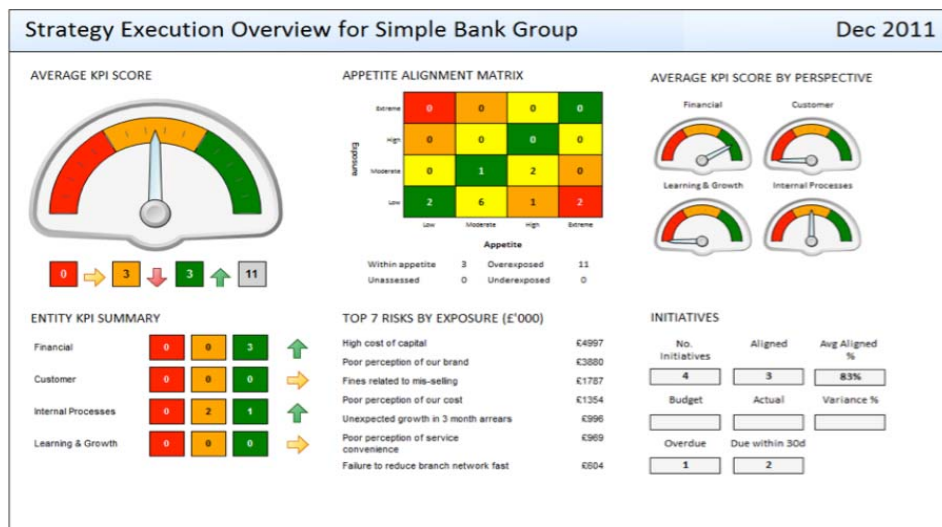


Слика 3 – Стратешка мапа непрофитних организација (Pravdić, 2011)

⁵ Terry Hill, Roy Westbrook, „SWOT analysis: it’s time for a product recall”, Long Range Planning, 1997, pp. 46-52.

⁶ Ибид, стр. 135.

Процес израде стратешке мапе идентичан је процесу њене израде у оквиру профитних организација.⁷ Приказана стратешка мапа, у комбинацији са BSC концептом, омогућава успешну примену модела управљања перформансама непрофитних организација.⁸ Достигнути ниво реализације стратегијских циљева непрофитне организације најчешће се приказује на контролној табли (слика 4).⁹



Слика 4 – Контролна табла непрофитне организације – Simple Bank Group (<http://stratexsystems.squarespace.com/stratexsystems-blog/2012/2/7/stratexpoint-enhanced-dashboard-taster.html>)

Приказани модел може се успешно користити, односно имплементирати у МО и ВС, као и код других субјеката одбране, уз уважавање њихових специфичности. Зависно од области и нивоа примене модела, могу се постићи различити ефекти у систему одбране, што зависи од сврхе постојања и исказане мисије организације, односно од њених постављених циљева. Практична искуства МО и ВС у области управљања перформансама организације су скромна, али се значајан ослонац може пронаћи у изучавању овог процеса у системима одбране страних земаља.¹⁰

⁷ Pravdić Predrag, „BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama”, op. cit., str. 46.

⁸ Ibid., str. 47.

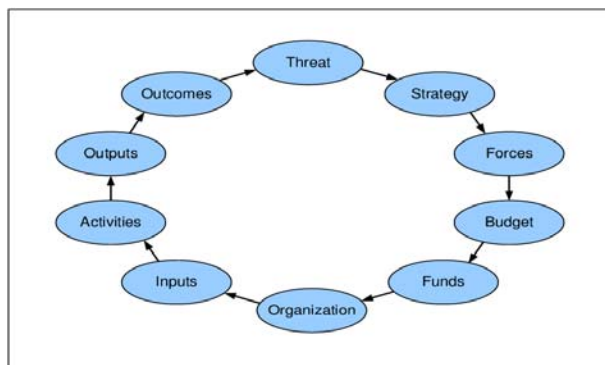
⁹ Обрадовић А. Тијана, „Концепт управљања пословањем заснован на индикаторима финансијских перформанси”, докторска дисертација, Факултет организационих наука, Београд, стр. 78-92.

¹⁰ Angelis Diana, Webb Natalie, „Improving Performance Measurement in Defense Organizations”, *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, Monterey, 2009, str. 87-128.

Управљање перформансама у системима одбране страних земаља

За управљање перформансама у систему одбране неопходне су бројне информације о снагама, буџету, организацији и слично. Успешност система одбране, поред осталог, зависи и од способности да креира систем вредновања перформанси, односно од способности да прати перформансе преко различитих категорија показатеља.¹¹

У МО и ВС нема довољно литературе о процесу управљања перформансама система одбране страних земаља. Према постојећим сазнањима, у неким државама најчешће се примењује цикличан модел управљања перформансама система одбране (слика 5).



Слика 5 – Модел управљања перформансама одбране (Angelis & Webb, 2009)

Постојећа сазнања и доступна литература указују на то да се у системима одбране страних земаља најчешће примењује листа баланских карата, односно BSC концепт. Ради бољег разумевања међусобних односа кључних области система одбране, овакав и слични концепти обавезно укључују и графичко приказивање узрочно-последичних веза, при чему се најчешће користи стратешка мапа.¹²

Међу првим државама које су примениле концепт BSC у одбрани биле су: Уједињено Краљевство Велике Британије и Северне Ирске (у даљем тексту: Велика Британија), Сједињене Америчке Државе и Канада.¹³ Касније, тај кон-

¹¹ Anthony N. Robert, Vijay Govindarajan, „Management Control Systems”, *Mc Graw Hill*, New York, 2007, pp. 120-124.

¹² Milan Kankaraš, Dejan Stojković, Mitar Kovač, „Application of the balanced scorecard in defence performance management”, *Međunarodni simpozijum SYMORG*, Zlatibor, 2014, str. 1357-1362.

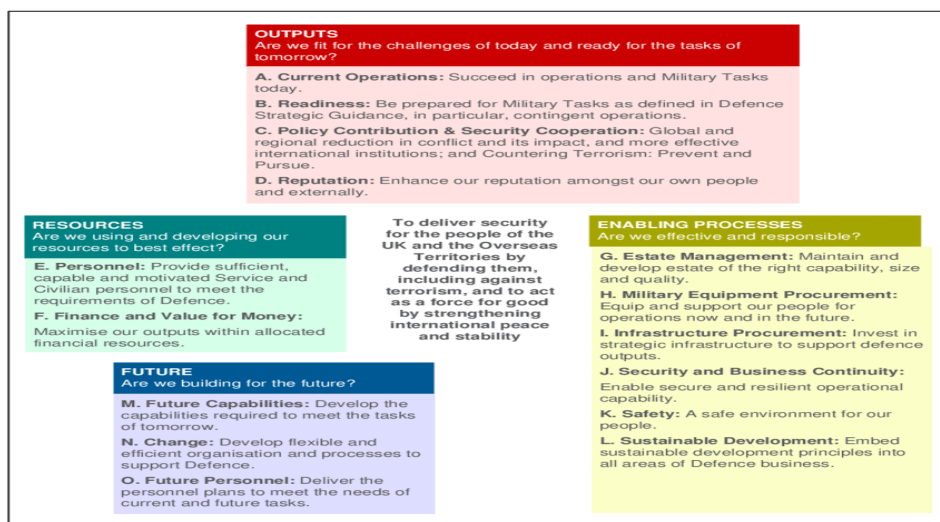
¹³ Gillis H. Lee, Jerry Harbour, „Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces,” *Canadian Forces College*, 13 May 2018, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>, 13/12/2020.

цепт је примењен и у другим државама и организационим системима, као што су министарства одбране Новог Зеланда, Италије и слично.

У раду су представљени карактеристични примери појединих елемената примене процеса управљања перформансама (концепт BSC) у системима одбране Велике Британије и Канаде. Конкретно, у складу са предметом истраживања и представљеним перспективама и перформансама, предочени су њихови карактеристични прикази у форми стратешке мапе и контролне табле. У даљим истраживањима, наведени елементи могу се делимично искористити за израду модела управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Дакле, у домену стратегијског планирања и управљања одбрамбеним процесима, систем одбране Велике Британије знатно предњачи у односу на англосаксонске и остале развијеније земље.¹⁴ Тако је, већ у првој деценији XXI века, у систему одбране Велике Британије успешно примењен концепт BSC, јер је омогућавао низ предности у односу на дотадашње процене и анализе стања и способности система одбране.¹⁵

Концепт BSC који је примењен у Великој Британији заснива се на моделу који садржи четири перспективе: сврха (Purpose), подржавајући процеси (Enabling Processes), ресурси (Resources) и будуће способности (Future Capabilities) – слика 6.

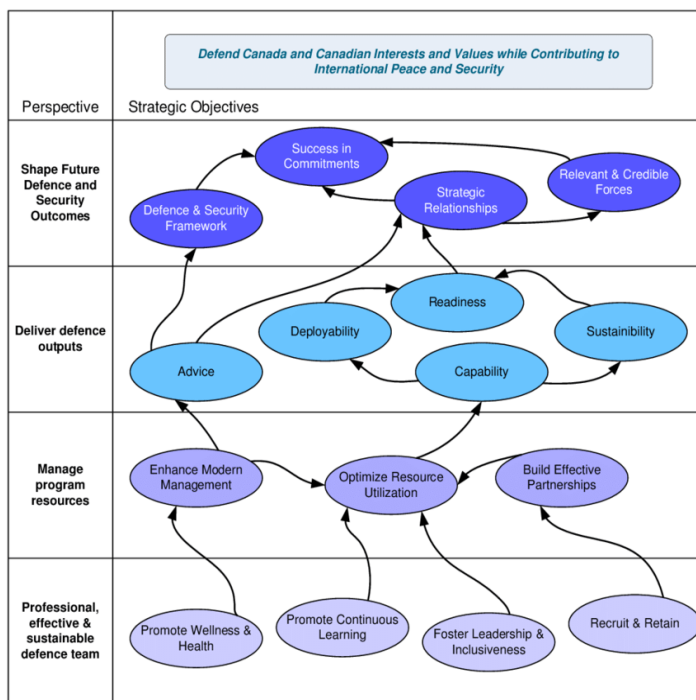


Слика 6 – Листа усклађених перформанси система одбране Велике Британије (Стојковић & Стојановић, 2012)

¹⁴ Ministry of Defense the United Kingdom, „Defence Plan 2010-2014”, *Department of National Defence*, London, 2009, pp. 250-265.

¹⁵ Ministry of Defense the United Kingdom, „Capability Action Plan”, *Department of National Defence*, London, 2010, pp. 126-140.

Такође, као и у систему одбране Велике Британије, слична је ситуација и при избору перспектива и утврђивању листе усклађених перформанси система одбране Канаде. Након утврђивања наведених листи, на стратешкој мапи приказују се међусобне везе и односи одабраних перспектива и перформанси (слика 7).

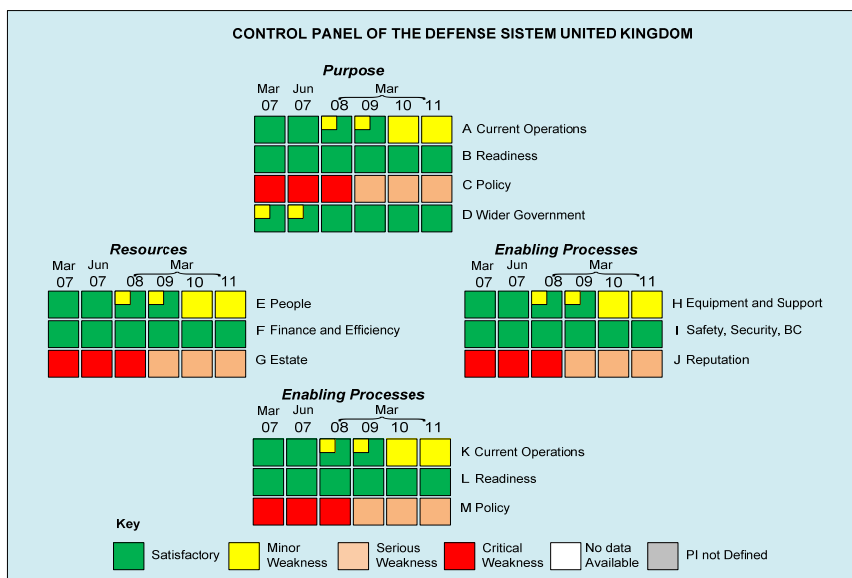


Слика 7 – Стратешка мапа система одбране Канаде (Стојковић & Стојановић, 2012)

Излазни резултати процеса управљања перформансама система одбране страних земаља, односно достигнути ниво реализације стратегијских циљева постављених у њиховим планским документима, приказују се на контролним таблама, као и у процесу управљања перформансама непрофитних организација. Дакле, остварени ефекти у описаном процесу начелно се интерпретирају на бази менаџерске контролне табле, односно на бази тзв. семафорског приступа.¹⁶ На пример, контролна табла система одбране Велике Британије је представљена за одређени период, по перформансама у оквиру перспектива, а степен достизања циљева приказан је бојама преко кључних индикатора перформанси на шестостепеној лингвистичкој скали (слика 8): задовољавајуће (зелена боја), мање слабости

¹⁶ Дакић Павле, Ђорђевић Сениша, „Менаџерске контролне табле”, *Викенд менаџмента*, Златар, 2010, стр. 50-58.

(жута боја), озбиљне слабости (роза боја), критичне слабости (црвена боја), нема расположивих података (бела боја) и индикатор није дефинисан (сива боја).



Слика 8 – Пример контролне табле система одбране Велике Британије (<https://www.gov.uk/performance/site-activity-ministry-of-defence/top-department-referrers>)

У отвореним изворима могу се наћи и друга визуелна решења контролне табле процеса управљања перформансама система одбране Велике Британије, али је за потребе истраживања наведени пример одабран као најподеснији. Анализирани елементи процеса управљања перформансама система одбране Велике Британије и Канаде послужили су као идејна решења за израду одређених делова предлога модела управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Предлог модела управљања перформансама система одбране Републике Србије

За разлику од описаног приступа у страним земљама, наши аутори сматрају да је управљање перформансама система одбране потребно прилагодити процесу управљања учинцима који се примењују у непрофитним организацијама.¹⁷ У том смислу, систем одбране Републике Србије развија способности неопходне за заштиту одбрамбених интереса у чијем развоју управљање перформансама има веома значајну улогу.

¹⁷ Николић Дејан, Ковач Митар, Митић Влада, „Менаџмент у обрани – основне функције”, Војно дело бр. 1, Београд, 2019.

Анализа садржаја планских докумената показала је да је на основу опредељења исказаних у Стратегијском прегледу одбране Републике Србије из 2015. године, а ради унапређења управљања у систему одбране, организацијска јединица МО надлежна за стратегијско планирање израдила нацрт модела управљања перформанса система одбране (у даљем тексту: нацрт модела).

Циљ израде нацрта модела огледао се у покушају да се кроз управљање перформанса система одбране омогући праћење реализације стратегијских циљева, целовито сагледавање стања система одбране, као и брзо и једноставно уочавање кључних проблема.

Нацрт модела заснован је на концепту Листе усклађених перформанси (BSC), са циљем да омогући праћење организационих перформанси система одбране из различитих углова, њихово мерење и унапређење. Уважавајући специфичности система одбране Републике Србије, одређене су перспективе, најзначајније перформансе система одбране, начин њиховог мерења и начин приказивања резултата. За мерење вредности перформанси одређени су кључни индикатори, њихове циљне и граничне вредности.

С обзиром на то да се не могу мерити и пратити сви индикатори, у сарадњи са организационим јединицама МО и ВС предложени су индикатори који указују на основне карактеристике перформанси – кључни индикатори.

Идејна замисао нацрта модела јесте да буде применљив на свим организационим нивоима МО и ВС, уз примену постојећег система извештавања у систему одбране Републике Србије. Планирано је да се његовом применом руководству система одбране омогући предузимање конкретних мера, ради унапређења укупног стања у МО и ВС. Нацрт модела обухвата три фазе процеса управљања перформансама: 1. фаза – одређивање перспектива и перформанси система одбране; 2. фаза – мерење перформанси система одбране и 3. фаза – приказивање резултата (слика 9).



Слика 9 – Фазе управљања перформансама система одбране (Организацијска јединица Министарства одбране надлежна за стратегијско планирање, 2015)

Наведене фазе су сличне фазама процеса управљања перформансама непрофитних организација.¹⁸ С тим у вези, током израде и делимичне примене нацрта модела, остварена су извесна достигнућа која су указала на могућност целовитог сагледавања стања система одбране, односно сагледана је улога модела у праћењу перформанси МО и ВС и мерењу реализације стратегијских циљева система одбране.

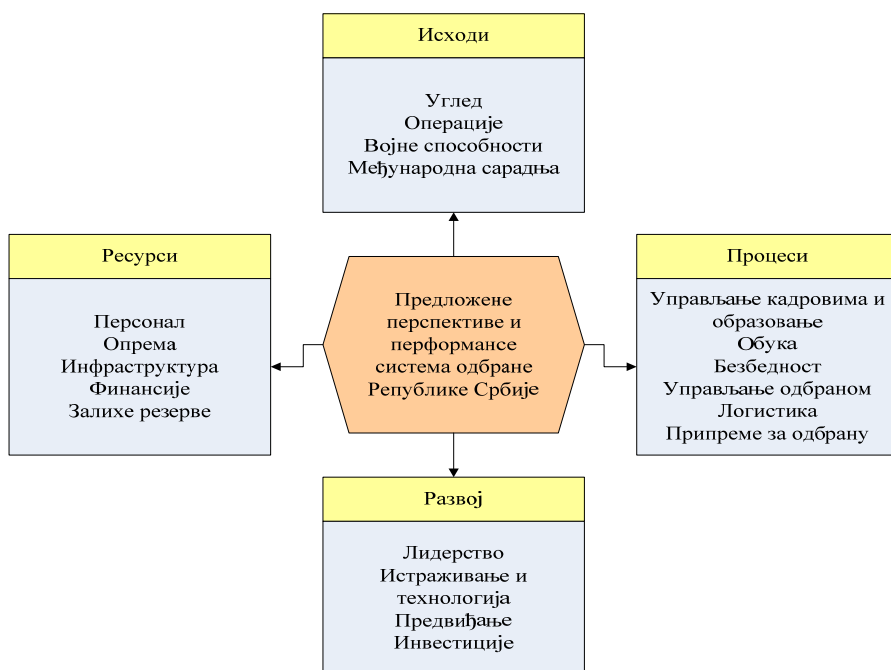
Уважавајући специфичности система одбране Републике Србије, у нацрту модела предложене су четири перспективе: исходи, ресурси, процеси и развој. (слика 10).

– Перспектива „исходи” треба да пружи податке о испуњавању садашњих задатака и спремности система одбране за будуће изазове.

– Перспектива „процеси” треба да обезбеди сазнања о квалитету кључних процеса у систему одбране.

– Перспектива „ресурси” треба да обезбеди информације о стању ресурса којим располаже систем одбране.

– Перспектива „развој” треба да пружи податке о могућности континуираног побољшања и стварања вредности система одбране.

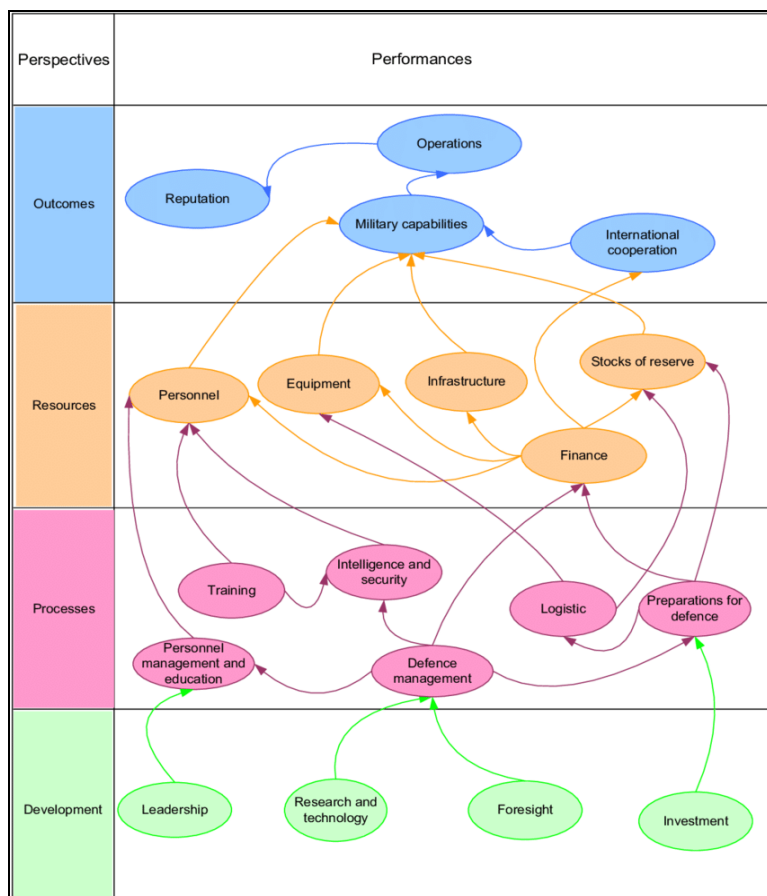


Слика 10 – Предложене перспективе и перформансе система одбране Републике Србије (Kankaraš, Stojković & Kovač, 2014)

¹⁸ Балабан Неђо, Ристић Живан, „Управљање перформансом”, M&I SYSTEMS. Co., Нови Сад, 2012, стр. 65-72.

Нацртом модела је предвиђено да свака перспектива пружи различите податке о систему одбране, односно о перформансама које карактеришу ефективност и ефикасност система одбране. Међутим, немају све перформансе исти степен значајности за систем одбране. Низак ниво појединих перформанси неће утицати на функционисање система одбране, односно од нивоа појединих перформанси може зависити његов опстанак. У том смислу, а у фази мерења учинка, одређене су релативне тежине перформанси у оквиру перспективе њиховим пондерисањем.¹⁹

У складу са утврђеним перспективама и перформансама, израђен је предлог стратешке мапе система одбране Републике Србије (слика 11).



Слика 11 – Предлог стратешке мапе система одбране Републике Србије (Kankaraš, Stojković & Kovač, 2014)

¹⁹ Симеуновић Барбара, „Развој модела за мерење перформанси процеса”, Факултет организационих наука, Београд, 2015, стр. 44-88.

Израдом нацрта модела, стратегијски менаџмент МО и ВС је указао да је у наредном периоду потребно критички сагледати предложене перспективе и перформансе, извршити њихову дораду и израдити коначну форму стратешке мапе.

Постигнути ефекти, односно остварени учинци система одбране Републике Србије, приказују се на контролној табли (2). Тренутно, у МО и ВС за обраду и приказ података на контролној табли не постоје развијени наменски софтвери. Разлози за овакво стање присутни су низ година, јер у МО и ВС процесу управљања перформансама система одбране није придаван посебан значај, а постојећа решења углавном су заснована на сазнањима која су настала половином прошле деценије, што се односи и на исказивање ефеката на контролној табли. Прецизније речено, овакав тренд није био у складу са опредељењима исказаним у актуелном Стратегијском прегледу одбране Републике Србије из 2015. године, јер је у његовом уводном делу најављена израда модела управљања перформансама система одбране. Дакле, у међувремену није дошло до значајнијих промена, јер су приоритети у области стратегијског планирања усмерени на доградњу постојећег модела планирања развоја система одбране заснованог на способностима. Ради превазилажења насталог вакуума, потребно је наставити са процесом увођења и изградње модела управљања перформансама МО и ВС, као и успостављањем јединственог информационог система за управљање перформансама система одбране.

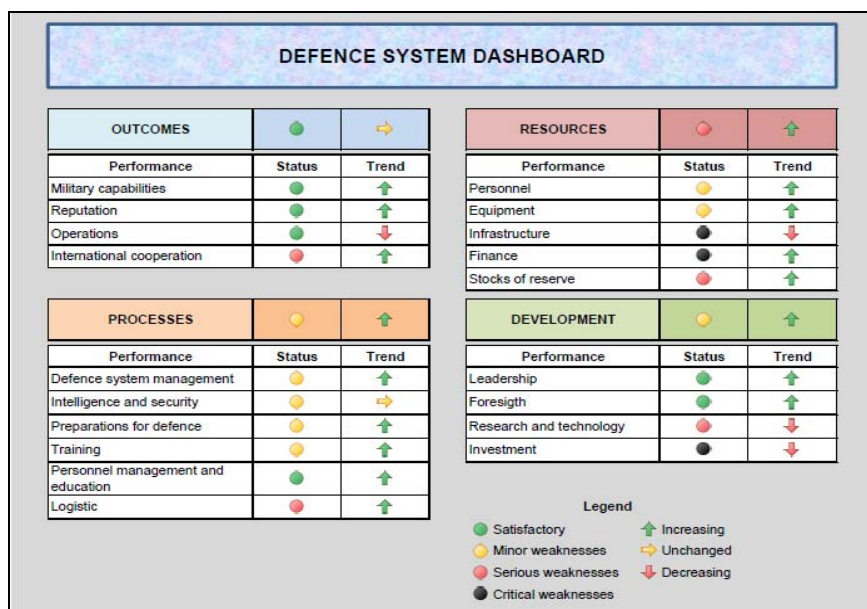
Предложени нацрт модела може омогућити одређивање и утврђивање нових перформанси система одбране, а мерењем учинка могу се пружити информације о тренутном стању, кључним проблемима и будућим трендовима система одбране.

Имајући у виду могућности процеса управљања перформансама непрофитних организација у погледу предвиђања будућих трендова њиховог развоја, овај процес је постао све чешће предмет интересовања многобројних истраживача из области наука одбране.²⁰ Прецизније речено, значајан напредак је остварен у области одређивања статуса и предвиђања тренда перформанси, чиме је указано на могућности примене ових поступака у процесу праћења спровођења планских докумената, а пре свега докумената планирања развоја система одбране Републике Србије.²¹

На основу опредељења исказаних у стратегијско-доктринарним и другим планским документима, а ради унапређења стратегијског управљања у МО и ВС, указано је на перспективу развоја посебног модела управљања перформансама система одбране заснованог на различитим моделима управљања перформансама непрофитних организација. Развијањем посебног модела омогућава се праћење реализације стратегијских циљева, целовито сагледавање стања система одбране, као и брзо и једноставно уочавање кључних проблема у току спровођења планских докумената.

²⁰ Димић Срђан, „Стратегијско управљање транспортом у систему одбране Републике Србије”, докторска дисертација, Универзитет одбране, Београд, 2016, стр. 11-23.

²¹ Канкараш Милан, „Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране”, докторска дисертација, оп. цит., стр. 33-54.



Слика 12 – Контролна табла система одбране Републике Србије (Kankaraš, Stojković & Kovač, 2014)

Закључак

Управљање перформансама система одбране као непрофитне организације значајно је са становишта остваривања стратегијских циљева утврђених у стратегијско-доктринарним и другим планским документима. У оквиру процеса планирања перформанси дефинишу се њихови циљни нивои и испољава се тежња за реформисањем традиционалног приступа процесу буџетирања у систему одбране као непрофитној организацији, односно његовом померању ка буџетирању заснованом на резултатима, односно оствареним перформансама.

Даљи развој процеса управљања перформансама система одбране Републике Србије треба заснивати на искуствима примене овог процеса у системима одбране страних земаља, без обзира на бројне стручне и методолошке проблеме, као и специфичности које се могу појавити у току финансирања система одбране. Такође, поред наведених сазнања, потребно је користити и искуства напредних непрофитних организација у земљи.

Спроведеним истраживањем указано је на значајан број елемената непрофитних организација, који су примењени у току израде предложеног модела управљања перформансама система одбране Републике Србије, а пре свега на структуру модела, форму стратешке мапе и визуелни изглед контролне табле. Имајући у виду наведене чињенице, нужно је нагласити да је на могућност

увођења процеса управљања перформансама у систем одбране као непрофитне организације највише утицала примена BSC концепта.

Увођењем савремених метода, алата и техника стратегијског менаџмента, описани начин управљања перформансама непрофитних организација и система одбране страних земаља може се, у форми посебног модела, успешно применити у процесу управљања перформансама МО и ВС, као и других субјеката система одбране Републике Србије.

Литература

[1] Anthony N. Robert, Vijay Govindarajan, „Management Control Systems”, *Mc Graw Hill*, New York, 2007.

[2] Angelis Diana, Webb Natalie, „Improving Performance Measurement in Defense Organizations”, *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, Monterey, 2009.

[3] Балабан Неђо, Ристић Живан, „Управљање перформансом”, *M&I SYSTEMS.Co*, Нови Сад, 2012.

[4] Berman M. Evan, „Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques”, *Sage Publications*, 2007.

[5] Gillis H. Lee, Harbour Jerry, „Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces”, *Canadian Forces College*, 13 May 2018, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>, 13/12/2020.

[6] Дакић Павле, Ђорђевић Синиша, „Менаџерске контролне табле”, *Викенд менаџмента*, Златар, 2010.

[7] Dennis R. Young, „The first three years of NML: Central Issues in the Management of Non-profit Organization”, *John Wiley & Sons*, New Jersey, 2003.

[8] Димић Срђан, „Стратегијско управљање транспортом у систему одбране Републике Србије”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016.

[9] Kankaraš Milan, Stojković Dejan, Kovač Mitar, „Application of the balanced scorecard in defence performance management”, *Međunarodni simpozijum SYMORG*, Zlatibor, 2014.

[10] Канкараш Милан, „Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016.

[11] Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Harvard Business School Publishing*, Boston, 2011.

[12] Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Brighton, 2004.

[13] Крстић Бојан, „Елементи и детерминанте процеса управљања перформансама непрофитних организација”, *Економски факултет*, Ниш, 2014.

[14] Крсмановић Зоран, Брклјач Ненко, Талијан Мирослав, „Индикатори перформанси који обезбеђују квалитет истраживачког процеса у војним наукама”, *Војно дело* бр. јесен, 2013.

[15] Kenneth A. Merchant, Van der Stede Wim, „Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, *FT Prentice Hall*, London, 2003.

[16] Крстић Бојан, Пешић, А. М., „Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама”, *Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство*, Ниш, 2015.

- [17] Ковачевић Ненад, Домјанчић Стјепан, Ковач Митар, „Стратегијски менаџмент у војно-организационим системима”, *Војно дело* бр. 3, 2018.
- [18] Мак Антонио, Ковачевић Ненад, Ковач Митар, „Историјски развој стратегијског менаџмента”, *Војно дело* бр. 7, 2019.
- [19] Ministry of Defense the United Kingdom, „Defence Plan 2010-2014”, *Department of National Defence*, London, 2009.
- [20] Ministry of Defense the United Kingdom, „Capability Action Plan”, *Department of National Defence*, London, 2010.
- [21] Николић Дејан, Ковач Митар, Митић Влада, „Менаџмент у одбрани – основне функције”, *Војно дело* бр. 1, Београд, 2019.
- [22] Niven R. Paul, „Balanced scorecard корак по корак”, *Masmedia*, Zagreb, 2007.
- [23] Oxford University Press, „Dictionary of Business and Management”, *Market House Books*, Oxford, 2006.
- [24] Обрадовић А. Тијана, „Концепт управљања пословањем заснован на индикаторима финансијских перформанси”, докторска дисертација, *Факултет организационих наука*, Београд, 2014.
- [25] Poister H. Theodore, „Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations”, *Jossey Bass*, 2003.
- [26] Pravdić Predrag, „BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama”, *38. nacionalna konferencija o kvalitetu života FQ2011*, Beograd, 2011.
- [27] Sawhill John C., Williamson David, „Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *John Wiley & Sons*, New Jersey, 2010.
- [28] Симеуновић Барбара, „Развој модела за мерење перформанси процеса”, докторска дисертација, *Факултет организационих наука*, Београд, 2016.
- [29] Subošić Dane, Nešić Miladin, „Концепт управљања утицајем у полицијској организацији”, *Управљање полицијском организацијом и спречавању и сузбијању претњи безбедности у Републици Србији*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2017.
- [30] Stojković Dejan, Mitić Vlada, Saković Radiša, „Measuring the performance of the Police”, *Међународни научни скуп „Дани Арчибалда Рајса“*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2019.
- [31] Стојковић Дејан, Стојановић Љупча, „Strategic Defence Performance Management”, *XIII International Symposium SYMORG*, Златибор, 2012.
- [32] Chapman S. Christopher, „Controlling Strategy, Management, Accounting, and Performance Measurement”, *Oxford University Press*, Oxford, 2005.

Могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у систему одбране

У систему одбране Републике Србије, као непрофитној организацији, у потпуности доминирају неекономски, у односу на чисто економске (профитне) циљеве. Утврђени стратегијски циљеве у планским документима система одбра-

не Републике Србије, усаглашени су са њеним одбрамбеним интересима и приоритетно се остварују кроз трошење финансијских средстава, ради достизања потребних способности Министарства одбране и Војске Србије, као и других субјеката одбране. Оваква ситуација, условила је немогућност реалног оцењивања успешности система одбране у достизању постављених стратегијских циљева само помоћу уобичајених економских (профитних) критеријума, већ је захтевала и проналажење нових метода, алата и техника за вредновање његове ефективности и ефикасности кроз увођење некономских (непрофитних) критеријума.

У систему одбране Републике Србије постоји стабилан процес вредновања стања, оперативних и функционалних способности Министарства одбране и Војске Србије, као и способности других субјеката војне и цивилне одбране. Међутим, овакав начин вредновања постепено губи на актуелности и делимично одступа од савремених метода, алата и техника које примењују системи одбране страних земаља. С тим у вези, у раду је издвојен посебан проблем истраживања који је усмерен ка превазилажењу традиционалног схватања процеса управљања учинцима Министарства одбране и Војске Србије, односно ка постепеном увођењу процеса управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Имајући у виду сложеност наведеног проблема истраживања и тренутни ниво изграђености система одбране Републике Србије, предмет истраживања се зајимља на сагледавању могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије. У том смислу, у раду се полази од хипотетичког става да се одређени елементи модела управљања перформансама непрофитних организација, а пре свега стратешка мапа и контролна табла, могу успешно применити у току израде посебног модела управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије, односно перформансама других субјеката система одбране Републике Србије.

Циљ рада је да се кроз приказ стратешке мапе и контролне табле модела управљања перформансама непрофитних организација, укаже на могућност израде и предлога посебног модела управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије, уз кратак осврт на одређена решења у системима одбране дела страних земаља, а пре свега системе одбране Велике Британије и Канаде.

Предложеним моделом је указано да постоје објективне могућности за примену процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије, као и у другим субјектима система одбране Републике Србије.

Кључне речи: *управљање, перформансе, непрофитне организације, модел, стратешка мапа, контролна табла, систем одбране*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodeo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



ПРИЛОГ ПОЈМОВНОМ ОДРЕЂЕЊУ ГЕОТОПОГРАФСКОГ ОБЕЗБЕЂЕЊА

Дејан Р. Ђорђевић*
Драгољуб Секуловић**

Достављен: 12. 11. 2020.

Језик рада: Српски

Кориговано: 14. 12, 28. 12. 2020.
08. 01. и 20. 01. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 22. 01. 2021.

DOI број: 10.5937/vojdelo2101044D

Обезбеђење Војске Србије представља садржај војне делатности усмерен на стварање услова за реализацију мисија и задатака, за чије је успешно обезбеђивање неопходна сарадња са одговарајућим институцијама Републике Србије. Појмовно одређење геотопографског обезбеђења истражено је у контексту претходних и актуелних прописа кроз које је показано да су достигнућа информационо-комуникационе технологије утицала не само на развој географских информационих система, већ и директно на дефинисање овог појма. Значај географских информационих система у прикупљању, обради, анализи и коришћењу геопросторних података определио је и садржаје геотопографског обезбеђења. Непрестани развој географских информационих система у смеру успостављања сервисног приступа дистрибуцији и коришћењу геопросторних података директно ће утицати на будућу дораду садржаја геотопографског обезбеђења. Такав процес прати и успостављање начела геотопографског обезбеђења који треба да омогући изградњу и одржавање стабилне структуре ради успешног извршавања додељених мисија и задатака Војске Србије.

Кључне речи: *геотопографско обезбеђење, операције, географски информациони систем, геоинформација, интероперабилност*

* Војска Србије, Управа за обавештајно-извиђачке послове (Ј-2), Војногеографски институт „Генерал Стеван Бошковић”, Београд, dejandjordjevic.vgi@gmail.com

** Факултет за информационе технологије и инжењерство, Универзитет „Унион – Никола Тесла” у Београду.

Увод

Геотопографско обезбеђење (ГТОб) један је од видова обезбеђења Војске Србије. Основне послове око организације и спровођења ГТОб-а реализује Геодетска служба (ГдСл) Војске Србије и, као што је наведено на званичном сајту Војске Србије, представља једну од „интервидовских стручних служби која је намењена за планирање, организацију и извођење премера земљишта, прикупљање података о простору, израду и издавање геотопографских материјала”.¹ За добро функционисање било ког сложеног система, а тиме и спровођења одређене делатности у оквиру система одбране, потребно је познавање основних битних претпоставки које дефинишу ту делатност, њене садржаје и основна начела.

Предмет истраживања у раду је сагледавање појмовног одређења ГТОб-а у контексту некадашњих и актуелних прописа који га дефинишу, као и појединих узрочно-последичних веза које утичу на одређење овог појма. Историјско-компаративном методом истражена су сазнања о настанку и развоју појма геотопографског обезбеђења у Војсци Србије. У истраживању је реализовано и упоређивање са сродним појмовима ради утврђивања сличности или разлика, као и њихових односа и веза. Формално-логичком анализом представљени су садржаји геотопографског обезбеђења, где постоји дијалектичка веза, односно низ узајамних својстава и веза које чине целину, али су због ограниченог обима рада мањим делом обрађени дијалектичком анализом.

Циљ истраживања јесте да се критички сагледа појам геотопографског обезбеђења, у смислу теоријског и научног утврђивања правилности појма, како би се у наредном периоду кроз искуствена сазнања у теорији и пракси уопшtile одређене чињенице и сазнања.

Обезбеђење у војним операцијама

Према врстама јединица и установа Војске Србије које се обезбеђују, циљу који треба постићи, његовом значају и обиму предузетих мера, обезбеђење се планира, организује и изводи на стратегијском, операцијском и тактичком нивоу, а остварује се непрекидно. Садржаји обезбеђења Војске Србије, на основу Доктрине ВС из 2010. године, приказани су на слици 1.

Под обезбеђењем се подразумева стварање што повољнијих услова за извршење конкретних послова и реализовање појединих задатака. Обезбеђење у (војним) операцијама је изузетно важно и у већој или мањој мери може одредити одрживост свих снага које учествују у операцији.

¹ http://www.vs.rs/sr_cyr/o-vojsci/opste/sluzbe-vojske-srbije#geodetska, 09/01/2021.



Слика 1 – Геотопографско обезбеђење у систему обезбеђења Војске Србије

Због тога се, према Доктрини операција Војске Србије, „обезбеђење снага у операцији организује правовремено, непрекидно и потпуно, на свим нивоима, сагласно борбеним, временским и просторним условима”.²

Обезбеђењем у миру стварају се потребни услови за функционисање команди, јединица и установа и извршавање мисија и задатака који се остварују у различитим операцијама које извршава и у којима може учествовати Војска Србије. У оружаним сукобима обезбеђење је знатно сложеније због већег и динамичнијег утрoшка ресурса, непосредног утицаја на животе људи и извршење постављених задатака. У том смислу, оно је један од основних садржаја борбених дејстава. Организује се правовремено, непрекидно и потпуно, на свим нивоима организовања снага, у свим видовима и облицима борбених дејстава.³

Појам геотопографског обезбеђења

Развој информационо-комуникационих технологија утиче на готово све сфере живота, па тако и на појмовно одређење геотопографског обезбеђења, што се може запазити кроз примену Географског информационог система (ГИС), који служи за прикупљање, складиштење, проверу, анализу, моделовање и приказивање информација референтно везаних за површину Земље у посебне

² Доктрина операција Војске Србије, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012, стр. 74.

³ Божидар Форца: Доктринарни аспект припреме употребе и обезбеђења Војске Србије, Нови гласник 3/2009, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2009, стр. 27.

сврхе. Тачност информација је најважнија, заједно с могућношћу да се информације повежу с одговарајућим референтним системом положаја.⁴

Приликом разматрања простора, као чиниоца рата, полази се од чињенице да војска своје задатке, у миру и рату, обавља на одређеном географском простору. У њему владају физичко-географске и друштвено-географске појаве које се међусобно преплићу, условљавају и преображавају, и на тај начин утичу на обављање бројних задатака из области припрема и вођења рата.⁵ Дакле, подаци о географском простору имају веома значајну улогу у свим војним операцијама и у тесној су вези са геотопографским обезбеђењем.

Синтагма *геотопографско обезбеђење* састоји се од два појма: *геотопографско* и *обезбеђење*. О доктринарном одређењу појма *обезбеђење* већ је било речи, а израз *геотопографски* састоји се од три речи грчког порекла: „*геа*” – Земља, „*топос*” – место, предео и „*грапхџ*” – цртама, бележим. То значи да би синтагма *геотопографско обезбеђење* у буквалном преводу значило: цртање, бележење предела и места на Земљи ради стварања што повољнијих услова за извршење конкретних послова и реализовање појединих задатака.

Геотопографско обезбеђење помиње се од 70-их година у настави студента Геодетског смера на Војној академији, али није обрађивано у војној литератури.. Сачувана су предавања Ивана Будера⁶ који је у том периоду био ангажован као предавач на Геодетском смеру Војне академије. Говорећи на тему *Основна начела геотопографског обезбеђења* остао је забележен његов исказ: „Геотопографско обезбеђење оружаних снага обухвата свеукупност мера и поступака (у миру и за време рата) чији је циљ припрема, израда, обрада и дистрибуција геотопографских и хидрографских материјала, података и докумената потребних за припрему и извођење борбених дејстава свих видова и рода оружаних снага”.

У студији *Стање и правци даљег развоја Геодетске службе*⁷ из 1989. године први пут се у неком од званичних докумената појмовно одређује ГТОб. У њему је наведено да „геотопографско обезбеђење представља посебан и веома значајан вид обезбеђивања оружаних снага потребним материјалима, подацима и документима неопходним за планирање, припрему и извођење борбених дејстава на одређеном простору”. У свом раду Раденко Вишњић за геотопографско обезбеђење каже да „обухвата мере поступке и активности усмерене на правовремено прикупљање, обраду, израду и достављање података о Земљи, земљишту и водама копна и мора, потребних за припрему, планирање и

⁴ Драгољуб Секуловић, Љубомир Гиговић: Географски информациони системи у командним и контролним информационим системима SYM-OP-IS 2008, Зборник радова, Соко Бања, 2008, стр.145.

⁵ Драгољуб Секуловић, Вангел Милковски: *Војногеографска процена ратишта*, Војно дело, Вол. 57, бр. 1, Београд, 2005, стр. 94.

⁶ Предавања пуковника Геодетске службе Ивана Будера на тему *Основна начела геотопографског обезбеђења* сачувана су у Војногеографском институту.

⁷ Студија је проистекла из Саветовања одржаног на ову тему 2.11.1988. године у ВГИ-у.

праћење извођења борбених дејстава”.⁸ Такође, у закључку је наведено да је потребно дефинисати место и улогу ГТОБ-а у доктринарним документима и изградити Упутство геотопографског обезбеђења.⁹ Претходно наведене константације указују да се до тада није приступило доктринарном уређењу геотопографског обезбеђења. Наиме, у свеобухватној монографији *Геодетска служба ЈНА*¹⁰ (период од 1945. до 1985. године) овај појам се не обрађује, нити се наводи да је геотопографско обезбеђење једно од делатности Геодетске службе. До тих година, поред осталог, под основним задацима Геодетске службе наведено је да „изучава оне геофизичке, географске, топографске и хидрографске особености копненог, топографског и ваздушног простора који су значајни за планирање, вођење и праћење борбених дејстава”,¹¹ а што би могло представљати геотопографско обезбеђење.

Неколико година касније, у првом Правилу Геодетске службе, 1996. године, доктринарно је први пут одређено да „геотопографско обезбеђење обухвата скуп мера, поступака и активности на истраживању потреба корисника, на прикупљању и обради података о простору, на издавању, чувању и дистрибуцији геотопографских материјала (ГТМ) и на изградњи Географског информационог система”.¹² Приликом овог дефинисања појма уочено је да постоји веза између геотопографског обезбеђења и ГИС-а.

Изменама првог Правила Геодетске службе и доношењем следећег 2002. године делом је измењен и проширен појам геотопографског обезбеђења, тако да је одређено да ГТОБ „представља специфичан вид обезбеђења јединица, команди и установа и других субјеката одбране подацима о простору потребним за обуку, планирање, припрему, извођење и праћење борбених дејстава на копну, мору и у ваздуху. Обухвата скуп мера, поступака и активности, у миру и за време рата, на истраживању потреба корисника, прикупљању и обради података о простору, издавању, чувању и дистрибуцији геотопографских материјала и изградњи географског информационог система”.¹³ Може се приметити да ово одређење представља компилацију појмова наведених у предавањима Ивана Будера и оних у Правилу ГдСл из 1996. године.

У важећој Доктрини Војске Србије из 2010. године, за ГТОБ је одређено да „обухвата прикупљање и обраду података о простору, изради геотопографских материјала и коришћење ГИС-а ради подршке процесу доношења одлука, одређивања елемената распореда сопствених и непријатељских снага и припреме

⁸ Раденко Вишњић: *Геотопографско обезбеђење оружаних снага СФРЈ*, Зборник радова Војногеографског института, Београд, 1989, стр. 18.

⁹ Исто, стр. 26.

¹⁰ Мирослав Петерца, Гвозден Чоловић: *Геодетска служба ЈНА, 1945-1985*, ВИНЦ, Београд, 1987.

¹¹ Исто, стр. 5.

¹² *Правило Геодетске службе Војске Југославије*, Сектор за оперативно-штабне послове ГШ ВЈ, Београд, 1996, стр. 8.

¹³ *Правило Геодетске службе Војске Југославије*, Оперативна управа ГШ ВЈ, Београд, 2002, стр. 9.

елемената за ватрено дејство. Изузетан значај за реализацију геотопографског обезбеђења има развој и примена ГИС-а. Садржаје геотопографског обезбеђења остварују стручни органи команди, јединица и установа Војске Србије¹⁴. Као што је већ наглашено, ГИС има изузетан значај у подршци на реализацији геотопографског обезбеђења, али није и једини чинилац овог обезбеђења.

Доношењем Правила геотопографског обезбеђења 2015. године, дефинисано је да је „геотопографско обезбеђење део обезбеђења Војске Србије, усмерено на прикупљање, обраду и приказ података о простору ради стварања услова којим се пружа могућност визуализације простора за извођење операција и позиционирање сопствених и непријатељевих снага и осталих учесника у оперативном окружењу, олакшава планирање, организовање и извођење операције, те припреме елемената за дејство по циљевима и објектима у зони операције”¹⁵. Због прецизирања и ширег схватања појма ГТОБ, у даљем тексту овог правила наведено је и додатно објашњење: „Геотопографско обезбеђење обухвата прикупљање и обраду података о простору, израду геотопографског материјала и коришћење ГИС-а ради подршке процесу доношења одлука, одређивања елемената распореда сопствених и непријатељевих снага и припреме елемената за ватрено дејство”¹⁶. Међутим, пропуштено је да се појединачно дефинише улога геотопографског обезбеђења у мисијама и задацима Војске Србије.

Ради обухватнијег проучавања појма геотопографско обезбеђење, а и због бољег разумевања, потребно је извршити упоређење с појмом „геообезбеђење”, као блиским појмом. За Мирослава Павловића¹⁷ „геообезбеђење је општи појам за обезбеђење подацима о простору”¹⁸ јер он геотопографско обезбеђење види само као део геообезбеђења, односно обезбеђење података о копну. Као посебна обезбеђења, поред геотопографског обезбеђења, Павловић разликује хидрографско-навигацијско и аерографско-навигацијско обезбеђење, водећи се тиме да се планирања и извођења операција воде ангажовањем снага на копну, на мору и у ваздушном простору. Такво уско подељено посматрање географског простора доводи до парцелације геообезбеђења, односно сужавања појма геотопографског обезбеђења према врстама геотопографских материјала.

Узимајући у обзир значење оба појма, првог (геообезбеђење) и другог (геотопографско обезбеђење), може се закључити да се у оба приступа дефинисању овог појма полази од тога да се под тим подразумева општи појам за свеукупно обезбеђење геопросторним подацима. Посматрано са становишта аутора (Павловић, М.)¹⁹ који геотопографско обезбеђење види као део геообезбе-

¹⁴ Доктрина Војске Србије, 2010, стр. 115.

¹⁵ *Правило геотопографског обезбеђења*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2015, стр. 13.

¹⁶ Исто, стр. 13.

¹⁷ На пример: Мирослав Павловић (некадашњи наставник војне топографије у Војној академији) *Геотопографско обезбеђење војске*, ШОНИД, Београд, 2002, стр. 10.

¹⁸ Исто, стр. 10.

¹⁹ Мирослав Павловић, *Геотопографско обезбеђење војске*, ШОНИД, Београд, 2002.

ђења, може се закључити да је геотопографско обезбеђење, иако ужи појам, попримио теоријску општост, односно ону коју има геообезбеђење. У том смислу, ова два појма су синоними.

С друге стране, поједини аутори, као што су Бобан Милојковић и Саша Милојевић,²⁰ геообезбеђење виде као „општи појам за свеукупну делатност геонаука”.²¹ На основу тога изведени су термини „геотопографско обезбеђење војске, геотопографско обезбеђење полиције и геотопографско обезбеђење за цивилне структуре (архитектура, грађевинарство, урбанизам, просторно планирање, катастар непокретности, заштита животне средине и сл.)”.²² Да би се боље разумела оваква подела треба знати да ови аутори под геотопографским обезбеђењем подразумевају „стручно образовање, оспособљавање и усавшавање лица за прикупљање и обраду података о геопростору, његово перманентно истраживање, картографско моделовање у виду савремених геотопографских материјала и њихово умешно коришћење и ажурирање”.²³ То значи да се под појмом геотопографског обезбеђења, као дела геообезбеђења, подразумева комплексна научноистраживачка, производна, образовна и дистрибутивна делатност цивилних и војних геодетских служби, високошколских и научноистраживачких установа, на правовременом прикупљању, обради, тематско-топографском моделовању, достављању, размени, ажурирању и чувању података о геопростору.²⁴

Претходно наведено појмовно одређење геотопографског обезбеђења пре наглашава значај научноистраживачке делатности која, свакако, треба да омогући примену савремених техничко-технолошких решења у прикупљању, обради, приказу геотопографских података, као и савременом коришћењу геотопографских материјала и ГИС-а. Такође, оваквим дефинисањем занемарује се усмерење геотопографског обезбеђења ка примени ГИС-а којим се корисницима омогућава визуелизација простора.

Као што се може видети, синтагма геотопографско обезбеђење је прихваћена у терминологији области која се раније називала ратна вештина или наука

²⁰ Проф. Бобан Милојковић и проф. Саша Милојевић, Полицијско-криминалистички универзитет у Београду.

²¹ Бобан Милојковић, Саша Милојевић: *Неки аспекти геотопографског обезбеђења употреба полицјских јединица посебне намене*, International Journal of Disaster Risk Management, 2013, стр. 1.

²² Милојковић Б.: *Геотопографско обезбеђење употреба јединица полиције у акцијама заштите и спасавања од поплава у мају 2014. године*, Полицијска академија, Безбедност 2/14, 2014, стр. 12.

²³ Бобан Милојковић, Саша Милојевић: *Неки аспекти геотопографског обезбеђења употреба полицјских јединица посебне намене*, International Journal of Disaster Risk Management, 2013, стр. 1.

²⁴ Милојковић Б.: *Геотопографско обезбеђење употреба јединица полиције у акцијама заштите и спасавања од поплава у мају 2014. године*, Полицијска академија, Безбедност 2/14, 2014, стр. 12.

одбране или војне науке²⁵ и није шире преузета и заступљена у геонаукама. Геотопографско обезбеђење предмет је проучавања војних наука које припадају оквиру образовно-научног поља друштвено-хуманистичких наука. Под истим називом користе га полицијске јединице у Републици Србији. Геотопографско обезбеђење обухвата више научних поља, односно мултидисциплинарно је и, пре свега, припада друштвено-хуманистичком научном пољу. Сам термин директно указује и на припадност природно-математичком научном пољу, али у његовом оквиру готово да није проучаван, осим када се ради о војној географији и војној топографији, што говори да припада области војних наука.

Садржај геотопографског обезбеђења

У складу са Доктрином Војске Србије, у Стратегији одбране Републике Србије²⁶ дефинисане су мисије Војске Србије: 1. одбрана државе од оружаног угрожавања споља; 2. учешће у изградњи и очувању мира у региону и свету; 3. подршка цивилним властима у супротстављању претњама безбедности. Међутим, већ је поменуто да је у Правилу ГТОб пропуштено да се прецизније одреди улога геотопографског обезбеђења у мисијама и задацима Војске Србије, а то одређење се, пре свега, односи на садржаје ГТОб-а. Посматрајући појмовно одређење наведено у Правилу ГТОб, садржаји геотопографског обезбеђења обухватају: 1. прикупљање геотопографских података; 2. обраду геотопографских података; 3. приказ геотопографских података и 4. коришћење геотопографских материјала и географских информационих система у операцијама Војске Србије.²⁷

Правилном одређено је да се *прикупљање геотопографских података* реализује кроз две основне методе прикупљања – примарну и секундарну. Примарна метода блиска је традиционалном виђењу прикупљања података о простору за потребе израде геотопографских материјала, при чему се подразумева да се подаци прикупљају директним мерењима физичких величина. С друге стране, секундарни метод прикупљања геотопографских података подразумева коришћење картографских извора, разних статистичких података, адресних регистара, планова градова, катастарских података, геодетских, гравиметријских, геофизичких мерења и слично.²⁸ Подразумева се да примарну методу прикупљања података спроводи Војногеографски институт, док се при секундарном начину прикупљања података користе већ постојећи геопросторни подаци које други поседују.

²⁵ Допуном Правилника о научним, уметничким, односно стручним областима у оквиру образовно-научних, односно образовно-уметничких поља („Службени гласник РС”, бр. 24 од 11. марта 2020) војне науке и науке безбедности признате су и сврстане у оквиру образовно-научног поља друштвено-хуманистичких наука.

²⁶ Стратегија одбране Републике Србије, „Службени гласник РС”, бр. 94/2019.

²⁷ Правило ГТОб, 2015, стр. 13.

²⁸ Исто, стр. 14.

Обрада геотопографских података реализује се након прикупљања података о простору због израде геотопографских материјала и, пре свега, допуњавања и ажурирања централне геотопографске базе података помоћу фотограмметријске реституције, даљинском детекцијом и картографском обрадом. Посебна вредност ове базе јесте што је структурирана тако да служи за генерисање других геотопографских материјала. Због тога се *приказ геотопографских података* издвојио као посебан садржај геотопографског обезбеђења, јер се геотопографски подаци могу презентовати, односно приказати, у аналогном или дигиталном облику на геотопографским материјалима.

Међутим, прикупљање геотопографских података подразумева прикупљање података само за геопростор Републике Србије, односно за прву и трећу мисију Војске Србије. Није назначено како би се и на који начин реализовало ГТОБ у другој мисији Војске Србије, тј. учешћем у изградњи и очувању мира у региону и свету. Таквим приступом Војска Србије је директно усмерена да реализује геотопографско обезбеђење искључиво кроз међународну војну сарадњу са партнерским војскама или носиоцима мултинационалних операција.

Коришћење геотопографских материјала и Географског информационог система у операцијама Војске Србије, као једног од садржаја ГТОБ-а, треба да омогући добијање потребних информација о простору путем геотопографских материјала и ГИС-а. Географски информациони систем подразумева унос података, израду базе података, анализу података и давање података за информације о простору.²⁹ Користи се за потребе оријентације и навигације, анализе терена, визуализације оперативног окружења, избора циљева и припреме елемената за ватрено дејство. У исто време, то значи да се повезивањем база обавештајних података са географским информационом системом командовању обезбеђује географска информациона подршка.

Успостављање дигиталне картографије омогућило је формирање геопросторне базе података и изградња ГИС-а као важног сегмента геотопографског обезбеђења. У вези с тим, ако дефинишемо ГИС „као средство за рад, онда можемо рећи да је ГИС моћан скуп средстава за прикупљање, меморисање, претраживање по потреби, трансформације и приказивања просторних података из стварног света за одређене сврхе”.³⁰ На овим основана формирана је софтверска платформа ГИС-а Војске Србије, чији је циљ подршка процесу оперативног планирања кроз геопросторне анализе и визуелизацију бојишта. То значи да на основу јединствене геопросторне базе података родови, службе и посебне јединице могу да формирају сопствене оперативне геопросторне базе података које би континуирано ажурирали за своје потребе.

Међутим, корисници у Војсци Србије усмерени су само на своју корисничку апликацију. За геотопографско обезбеђење неопходно је стварање ресурса ко-

²⁹ Драгољуб Секуловић, Љубомир Гиговић: *Картографска визуелизација података о простору*, SYM-OP-IS 2009, Зборник радова, Ивањица, 2009, стр. 118.

³⁰ Љубомир Гиговић: *Географски информациони системи*, Универзитет одбране, 2010. стр. 11.

ји ће омогућити да се приступа сервисима (веб сервисима) који су доступни у оквиру Националне инфраструктуре геопросторних података (НИГП). Сервисни приступ омогућава велики број предности: корисницима се пружа могућност приступа различитим апликацијама, смањују се трошкови сопственог развоја, чиме се отвара простор за примену и коришћење геопросторних података.

Обрада геотопографских података не подразумева само геометријску и графичку обраду података, јер геопросторни подаци су одређени и тополошким односима. Поред тога, извори података који се обједињују најчешће су из различитих извора, било да су подаци добијени примарном или секундарном методом прикупљања геопросторних података. То доводи до проблема у редувантности и неконзистентности геотопографских података. У вези с тиме, неопходно је дефинисати правила, принципе или начела које треба или које је пожељно следити.

Начела геотопографског обезбеђења

Разматрајући принципе за израду геотопографских материјала, Мирослав Павловић³¹ сматра да су основна начела -а: математичност, једноставност, савременост, селективност, објективност и самосталност. Међутим, с обзиром на значај ГИС-а за геотопографско обезбеђење, као и тенденција у дистрибуцији и коришћењу геопросторних података преко сервиса (веб) или геопортала, *интероперабилност* се намеће као једно од кључних начела геотопографског обезбеђења која треба следити.

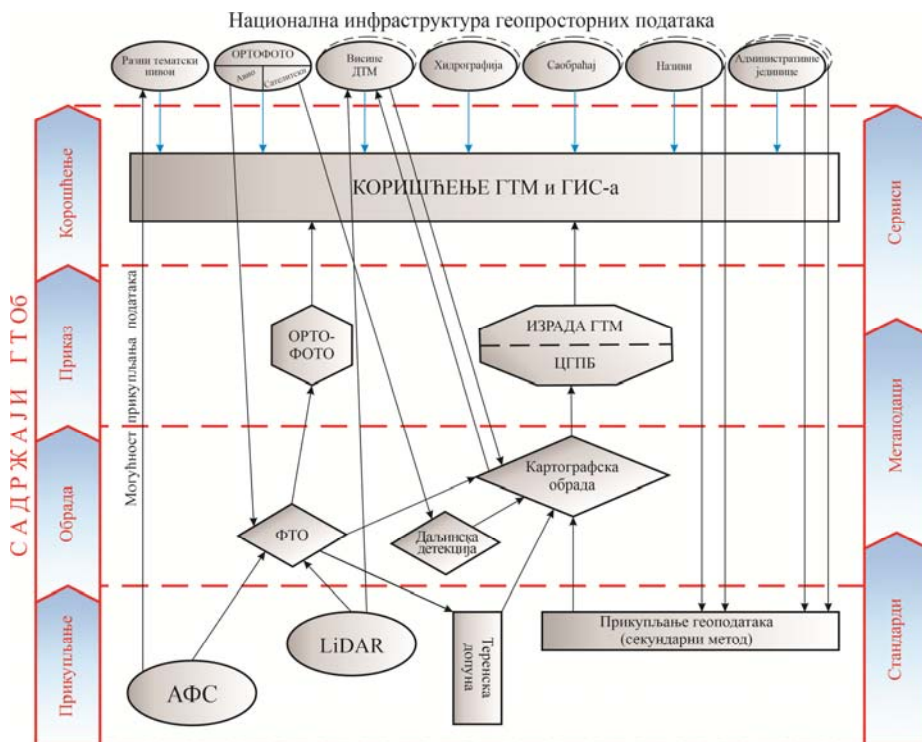
Интероперабилност у ширем смислу подразумева ефикасно повезивање људи, података и различитих система, пре свега због развоја дигиталне технологије и могућности размене и коришћења података кроз информационо-комуникационе системе. Интероперабилност и стандардизација су једна од најважнијих тема у процесу прикупљања, обраде и анализе података о простору. У том смислу, „интероперабилност је способност две или више аутономних, хетерогених и дистрибуираних дигиталних компоненти (система, апликација, процедура, или скупова података) да комуницирају и међусобно сарађују и поред евентуалних разлика у језицима, контексту, формату или рачунарској платформи”.³²

То је посебно важно, јер се у Републици Србији већ више од 10 година ради на успостављању НИГП-а на основама веб-сервиса и геопортала, што је један од најперспективнијих информационих система, имајући у виду огромне могућности и широку примену, како за велики круг корисника, тако и за доношење одлука у Војсци Србије. Поред тога, створене су могућности и претпоставке за ажурирање података о простору на бржи и једноставнији начин, као и моделовање дигиталних геопросторних података за војне потребе. То подразумева структурирање модела НИГП-а у функцији ГТОБ-а (слика 2) која подразумева да се у свим садр-

³¹ Мирослав Павловић: *Геотопографско обезбеђење војске*, ШОНИД, Београд, 2002, стр. 21.

³² Миро Говедарица, Дубравка Сладић, Александра Радуловић: *Инфраструктура геопросторних података и геопортали*, ФТН, Нови Сад, 2018, стр. 47.

жајима геотопографског обезбеђења (прикупљање, обрада, приказ геотопографских података и коришћење ГТМ-а и ГИС-а у операцијама Војске Србије) омогућује непрекидна размена геопросторних података у оквиру НИГП-а.



Слика 2 – Структура модела НИГП-а у функцији ГТОБ-а

Законодавним и институционалним оквиром створене су могућности да се у оквиру НИГП-а врши размена и коришћење геопросторних података у Републици Србији за потребе ГТОБ-а, уз успостављене заједничке стандарде, метаподатке и сервисе. У вези с тим, интероперабилност треба да буде један од главних начела геотопографског обезбеђења како би процес обраде података био смањен, а мањи су и трошкови израде ГТМ-а и одржавања централне геопросторне базе података.

У Доктрини Војске Србије интероперабилност се посматра као способност да се са оружаним снагама других земаља изводи ефективна обука, вежбе и операције, у заједничким мисијама и задацима,³³ што потврђује да се обезбеђење података о простору и развој војног геоинформационог система успоставља по међународним стандардима. То је веома важно за реализацију друге мисије Војске.

³³ Доктрина операција Војске Србије, 2012. стр. 74.

Закључак

У раду је објашњен настанак појма геотопографског обезбеђења и његовог садржаја и указано је на значајност интероперабилности. Резултати истраживања треба да укажу и на даљи развој самог појма и преиспитивање ставова и прописа који треба да омогуће изградњу геотопографског обезбеђења и одржавања његове стабилне структуре ради успешног извршавања додељених мисија и задатака. Дефинисањем основних теоријских одредби везаних за геотопографско обезбеђење, као дела свеукупног обезбеђења Војске Србије, представљен је један од садржаја војне делатности који има своје место и улогу у војним операцијама. Такође, истраживањем појма геотопографско обезбеђење показано је да он својим одређењем припада терминологији војних наука. Кроз историјско-компаративну анализу уочено је да се упоредо с развојем технологије, а посебно географских информационих система, мењало појмовно одређење геотопографског обезбеђења у војним прописима и доктринарним документима.

Да би се испунили постојећи и будући захтеви, потребно је у оквиру планирања развоја и модернизације постојећих система, као и евентуалних измена организацијске структуре за реализацију геотопографског обезбеђења, критички сагледавати и усаглашавати доктринарне ставове који прате ову област. Кроз разматрање садржаја геотопографског обезбеђења уочено је да постоје одређени проблеми у доктринарном уређењу садржаја геотопографског обезбеђења, а посебно приликом учешћа Војске Србије у изградњи и очувању мира у региону и свету.

Развијање информационо-комуникационе технологије усмерава развој геотопографског обезбеђења ка успостављању сервисно оријентисане структуре за размену, дистрибуцију и коришћење геопросторних података. У вези с тим, национална инфраструктура геопросторних података може битно да допринесе обезбеђивању ажурних и поузданих геотопографских података, у складу са потребама геотопографског обезбеђења. То подразумева стварање ресурса који ће омогућити ефикасну размену геоинформација у оквиру националне инфраструктуре геопросторних података, као и размену са партнерским војскама и организацијама приликом учешћа у изградњи и очувању мира у региону и свету. Због формирања оперативних геопросторних база података потребно је посебно обратити пажњу на интероперабилност, као једног од кључних начела геотопографског обезбеђења.

Литература

[1] Бобан Милојковић: *Геотопографско обезбеђење употреба јединица полиције у акцијама заштите и спасавања од поплава у мају 2014. године*, Полицијска академија, Безбедност, бр. 3/14, Београд, 2014, стр. 6-31.

[2] Бобан Милојковић, Саша Милојевић: *Неки аспекти геотопографског обезбеђења употреба полицијских јединица посебне намене*, International Journal of Disaster Risk Management, Београд, 2013, стр. 1-11.

[3] Божидар Форца: *Доктринарни аспект припрема употребе и обезбеђења Војске Србије*, Нови гласник 3/09, Београд, 2009, стр. 5-32.

- [4] *Доктрина Војске Србије*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2010.
- [5] *Доктрина операција Војске Србије*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012.
- [6] Драгољуб Секуловић, Вангел Милковски: *Војногеографска процена ратишта*, Војно дело бр. 1/05, Београд, 2005, стр. 94-112.
- [7] Драгољуб Секуловић, Љубомир Гиговић: *Географски информациони системи у командним и контролним информационим системима*, SYM-OP-IS 2008, Зборник радова, Соко Бања, 2008, стр. 145-148.
- [8] Драгољуб Секуловић, Љубомир Гиговић: *Картографска визуализација података о простору*, SYM-OP-IS 2009, Зборник радова, Ивањица, 2009, стр. 117-120.
- [9] Љубомир Гиговић: *Географски информациони системи*, Универзитет одбране, 2010.
- [10] Миро Говедарица М., Дубравка Сладић, Александра Радуловић: *Инфраструктура геопросторних података и геопортали*, ФТН, Нови Сад, 2018.
- [11] Мирослав Павловић: *Геотопографско обезбеђење војске*, ШОНИД, Београд, 2002.
- [12] Мирослав Петерца, Гвозден Чоловић, *Геодетска служба ЈНА*, 1945-1985, ВИНЦ, Београд, 1987.
- [13] *Правилник о научним, уметничким, односно стручним областима у оквиру образовно-научних, односно образовно-уметничких поља*, „Службени гласник РС”, бр. 114/2017, 24/2020
- [14] *Правило Геодетске службе Војске Југославије*: Сектор за оперативно-штабне послове ГШ ВЈ, Београд, 1996.
- [15] *Правило Геодетске службе Војске Југославије*: Оперативна управа ГШ ВЈ, Београд, 2002.
- [16] *Правило геотопографског обезбеђења*: Медија центар „Одбрана”, Београд, 2015.
- [17] Раденко Вишњић: *Геотопографско обезбеђење оружаних снага СФРЈ*, Зборник радова ВГИ бр. 1, Београд, 1989, стр. 17-27.
- [18] *Стање и правци даљег развоја Геодетске службе ЈНА – Студија*, Војногеографски институт, Београд, 1989.
- [19] *Стратегија одбране Републике Србије*, „Службени гласник РС”, бр. 94/2019.
- [20] http://www.vs.rs/sr_cyr/o-vojsci/opste/sluzbe-vojske-srbije#geodetska, 09/01/2021.

Прилог појмовном одређењу геотопографског обезбеђења

Дефинисање основних теоријских одредби геотопографског обезбеђења као дела свеобухватног обезбеђења Војске Србије представља један од елемената војних активности, који има своје место и улогу у војним операцијама. Геотопографско обезбеђење је појам који припада терминологији војне нау-

ке. Појмовно одређење геотопографског обезбеђења је испитано коришћењем компаративно историјског метода у контексту претходних и садашњих закона, указујући да су достигнућа информационо-комуникационе технологије утицала не само на развој географских информационих система, већ и на директну дефиницију овог појма. Појмовна разрада геотопографског обезбеђења је започета седамдесетих година прошлог века, али је добила прву појмовну дефиницију тек у последњој деценији 20. века у неким доктринарним документима. Анализа појмовног одређења геотопографског обезбеђења указује на то да се преглед и дефиниција геотопографског обезбеђења у доктринарним документима одвијају паралелно са развојем технологије, посебно ГИС технологије.

Истраживање је такође обухватило поређење са сличним терминима, са циљем утврђивања сличности или разлика. Формално-логичка анализа је представила садржај геотопографског обезбеђења, које обухвата прикупљање геотопографских података; обраду геотопографских података; презентацију геотопографских података; употребу геотопографских материјала и географских информационих система у операцијама Војске Србије. Континуирани развој географских информационих система на успостављању услужног приступа дистрибуцији и употреби геопросторних података имаће директан утицај на будуће финализирање садржаја геотопографског обезбеђења. Ову врсту процеса прати успостављање принципа геотопографског обезбеђења, које треба да обезбеди развој и одржавање његове стабилне структуре ка успешном извршењу мисија и задатака Војске Србије. У ту сврху, интероперабилност је кључни принцип који подразумева ефикасно повезивање људи, података и различитих система, прво ка развоју дигиталне технологије и капацитета за размену података и њихову употребу путем информационо-комуникационих система.

Истраживање указује на то да у доктринарним документима недостаје јасна дефиниција носилаца појединачног садржаја геотопографског обезбеђења, а недостаје и доктринарно уређење геотопографског обезбеђења у свим мисијама и задацима Војске Србије. Резултати истраживања указују на то да би требало наставити са даљом разрадом доктринарног уређења геотопографског обезбеђења, заједно са прегледом ставова и прописа који би требало да омогуће развој геотопографског обезбеђења и одржавање његове стабилне структуре ка успешном извршењу додељених мисија и задатака.

Кључне речи: *геотопографско обезбеђење, операције, географски информациони систем, геоинформације, интероперабилност*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



ЈАВНИ НАСТУП КАО САДРЖАЈ РАДА РУКОВОДИЛАЦА ПОЛИЦИЈСКИХ УПРАВА

Горан Поповић*

Достављен: 03. 07. 2020

Кориговано: 11. 08, 12. 11. 2020.
04. 01. и 28. 01. 2021.

Прихваћен: 07. 02. 2021

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2101058P

Чињеница је да ће руководицац који се одликује сигурним ставом и јасним говорним изразом лакше задобити поверење, како својих подређених, тако и надређених, јер ће их тако уверити у своје знање и стручност. У овом раду посебно је указано на сложеност природе јавног наступа руководицаца полицијских управа и на значај припреме за квалитетан јавни наступ. Рад полази од чињенице да савладавање страха од јавног наступа може допринети његовом унапређењу. Евидентно је да је код руководицаца полицијских управа присутан страх од јавног наступа, који има снажне манифестације које их онемогућавају да остваре сврху свог наступа. На основу анализе садржаја закључује се да руководиоци полицијских управа могу превазићи страх од јавног наступа јачањем самопоуздања; постављањем реалних очекивања; контролом својих мисли и фокусирањем на тему, значење и функцију извођења; визуелизацијом; припремом и вежбањем; одржавањем контакта са публиком; познавањем и провером опреме коју користе приликом јавног наступа. Може се закључити да ће овладавање вештинама јавног наступа омогућити руководиоцу да се ослободи страха од јавног наступа и самим тим унапреди свој наступ. Истовремено ће му омогућити да буде сигурнији и на другим пољима руковођења, уз стално усавршавање својих организационих и управљачких квалитета.

Кључне речи: *руководилац, полицијска управа, јавни наступ, припрема, вештине комуникације, преношење поруке, страх, савладавање*

Увод

Код руководиоца се нарочито цени, и од њега очекује, вештина јавног наступа. У најширем смислу речи, то се може окарактерисати као иступање и говор пред групом људи ради преношења одређених информација. Чињени-

* МУП-а Републике Србије, ПУ за град Београд, popgoranpopovic@gmail.com.

ца је да ће руководилац који се одликује сигурним ставом и јасним говорним изразом лакше задобити поверење својих сарадника, уверивши их у своје знање и стручност. Када се каже „јавни наступ” одмах се помисли на наступ у медијима и пред широм јавношћу што је, у суштини, само један вид јавног наступа, свакако најсложенији, јер се одвија пред највећим аудиторијумом и захтева нарочиту концентрацију, сталоженост и, првенствено, одличну информисаност.

Руководиоци у јединицама за безбедност имају нарочиту одговорност, јер су у питању осетљиве информације које је неопходно усмерити на одговарајући начин како би се остварио очекивани ефекат. Руководилац је у обавези да савлада основе јавног наступа, како би његова управљачка активност била успешна и како би био остварен очекивани утицај на надређене и подређене. Чак и најуспешнији менаџери, који потпуно владају послом и располажу свим неопходним информацијама, могу се суочити са тремом и страхом при јавном наступу. Уколико се не савладају на време, они могу угрозити циљеве јавног наступа и пласирања информација.¹ С тим у вези, веома је важно размотрити начине савладавања треме, јер психолошки фактори имају важну улогу у квалитету и функционалности јавног наступа.

Врсте јавног наступа

Под јавним наступом подразумева се комплексна комуникациона активност код које је неопходно постојање усаглашености вербалног дела са невербалним.² Јавни наступ је логистичка активност и заснива се на информативној компоненти, и има за циљ преношење одређених информација публици како би била обавештена о току неког догађаја, добила инструкције о организацији догађаја или како би сумирала резултате оствареног процеса. Према врсти публике којој се говорник обраћа, јавни наступи, у основи, могу се сврстати на:

- интерне – наступ пред надређенима, наступ пред подређенима, наступ пред представницима једнаких и сродних функција, обраћање на скуповима и манифестацијама у организацији и сл., и

- екстерне – интервју и изјава, који могу бити:

- према медију – за штампане медије, за радио и телевизију, за интернет;
- према динамици – уживо извођени и снимљени;
- према врсти контакта са новинарима – лицем у лице, путем телефона;
- према бројности саговорника – са једним или више новинара.³

¹ Добривоје Михаиловић, Слободан Ристић, *Менаџмент – људска страна*, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2007.

² Darijo Čerepinko, *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište Varaždin, Varaždin, 2012, стр. 123.

³ Стевановић Обрад, *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2016, стр. 268.

Интерни јавни наступ одвија се унутар организације. Према публици којој се руководилац обраћа разликује се неколико подврста интерног јавног наступа: пред подређенима, пред надређенима, пред колегама једнаког хијерархијског ранга и функције и обраћање на скуповима и манифестацијама у организацији. Најчешћа форма јавног наступа у организацији јесте **састанак** (дневни и периодични, информативни, тематски, инструктивни, консултативни),⁴ на којем се, у основи, размењују информације и усмерава на решавање одређених проблема и задатака, а може бити и евалуација, уколико је у питању завршетак неког процеса и анализа постигнутих резултата.

Екстерни јавни наступ подразумева обраћање јавном мњењу, а његова основна карактеристика јесте изношење података и информација путем медија, најчешће у присуству новинара. Главне врсте екстерног јавног наступа јесу **интервју** – дужа форма која пружа прилику за пласирање и појашњавање већег броја информација и **изјава** – сажета форма фокусирана стриктно на одређену актуелну тему. Тип јавног наступа одредиће и врста информације која се пласира у јавност, нпр. неће бити пласиран исти тип информација који се даје новинарима поводом неког догађаја или мере која је очекивана и планирана или поводом актуелних дешавања у случају неке кризе. Припрема је различита и захтева од говорника да се прилагоди ситуацији и очекивањима новинара и публике. На пример, добро конципирана и припремљена кризна комуникација може да има веома битну улогу при трансформисању изазова и неочекиваности, које криза собом носи, у одговор који је предвидљив и адекватан.⁵ Када је реч о кризном комуницирању неопходно је нагласити разлику између појмова кризни догађај и кризна ситуација. Кризом је обухваћен један или већи број неочекиваних догађаја који могу довести до угрожавања циљева комуникације. Кризе система одбране у односима са јавношћу могу бити изазване кризним догађајима и кризним ситуацијама.⁶ Истовремено, руководиоци полицијских управа могу да наступају пред различитим екстерним публикама. Наиме, они могу да учествују на стручним и научним скуповима, догађајима у локалној самоуправи, грађанским окупљањима, итд.

Фазе јавног наступа

Припрема јавног наступа

Припрема за јавни наступ разликоваће се, али је у основи сваког јавног наступа разговор који треба организовати што потпуније, узимајући у обзир расположиво време, саговорнике, циљ разговора и поруку коју треба пренети. Построји седам основних питања на која треба одговорити током припреме разговора.⁷

⁴ *Ибид.*, стр. 270.

⁵ Ксенија Ђурић Атанаџевић, Сamed Каровић, „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима”, *Војно дело*, јесен, 2011, стр. 284-313.

⁶ Милош Стошић, „Процес односа са јавношћу у систему одбране”, *Војно дело*, бр. 2, 2016, стр. 179-187.

⁷ *Ибид.*

1. Који је циљ разговора?
2. Ко су саговорници?
3. Који су материјали потребни за разговор?
4. Како започети разговор?
5. Који проблеми су приоритетни?
6. Којим аргументима располажемо?
7. Које су предности и мане сопствене позиције?

У припреми екстерног јавног наступа посматрају се следећи⁸ параметри:

- медиј пред којим ће се реализовати наступ,
- врста наступа,
- врста и очекивања публике,
- позиција говорника,
- потреба за додатним поступцима након наступа.

Медији се сматрају обликом посредовања, начином преношења и средством повезивања у циљу преношења порука⁹ и обухватају радио, телевизију, новине и интернет. На пример, приликом припреме за интервју, руководилац треба да затражи од новинара да се правовремено упозна са питањима, која може послати мејлом, тако да је могуће на исти начин проследити и одговоре. Са друге стране, сложена је ситуација у којој се од руководиоца захтева неочекивана изјава или интервју, с обзиром на то да треба предвидети могућност јавног наступа у складу са околностима и имати припремљен концепт за поступање у таквој ситуацији, као и основне информације које ће бити изнете у случају потребе. Није довољно да се руководилац само припреми, информативно и психолошки, већ мора познавати карактер публике, треба да зна какве информације може да очекује, какав став ће је задовољити, а шта би утицало супротно и томе прилагодити свој наступ како би постигао очекиване ефекте.¹⁰ У припреми наступа руководилац мора да буде свестан својих предности и ограничења. Пре јавног наступа мора урадити и процену ризика, како би се на време снашао у кризној ситуацији, сачувао свој ауторитет и интегритет.¹¹ Са друге стране, у оквиру припреме наступа, он мора имати свест о томе да заступа имиџ целе организације, што је вишеструка одговорност, јер се доказује и пред својим сарадницима, тако да јавни наступ има бројне консеквенце.

⁸ *Ибид.*

⁹ Бојан Кузмановић, Михаило Зоговић, „Употреба друштвених медија у побуњеничке и противпобуњеничке сврхе”, *Безбедност*, бр. 1, 2020, стр. 138-156.

¹⁰ Драго Цвијановић, Вук Мирчећић, Светлана Вукотић, „Ситуационо лидерство: примена одговарајућег стила у зависности од развојног нивоа следбеника” у *Зборнику радова 8. међународног симпозијума о управљању природним ресурсима ИСНРМ*, Зајечар, мај, 2018, стр. 59–65.

¹¹ Дане Субошић, Милан Даничић, *Безбједносни менаџмент*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2012.

Реализација јавног наступа

Циљ јавног наступа руководиоца јесте да порука стигне до слушалаца и на прави начин буде схваћена. *Уводно излагање* буди радозналост публике, представља излагача и привлачи пажњу. Пажња слушалаца директно се привлачи изношењем става/информације које слушаоци сматрају за истиниту. Уколико се наводе ставови који се разликују од ставова публике морају се одмах пружити информације које ће навести слушаоце да размотре и преиспитају своје мишљење о одређеном питању, како би се задржала њихова пажња. *Тема* је средиште јавног наступа, део у којем се разрађује централна замисао, а *илустрацијама и примерима* поткрепљује став који се заступа. *Закључак* мора да буде ефектан, сажет и заснован на свему што је речено. Такође, мора да садржи смисао поруке и сажето нагласи циљ излагања. Као завршница наступа руководиоца, закључак мора да буде конципиран као позив на акцију.

Евалуација јавног наступа

Након јавног наступа потребно је израдити његову процену и анализу ефеката како би се установило да ли је реализација наступа била добра, да ли је наступ добро осмишљен, које су користи од њега, а које су мањкавости. Оцењује се квалитет и ефектност наступа, став говорника, начин преношења и прихватања поруке и посматрају се последице, односно ефекти наступа. Евалуација ће указати на недостатке јавног наступа и омогућити да се будући наступи унапреде. Подаци о наступима могу се документовати, како би руководилац имао увид у своје активности и развијао вештине и способности неопходне за ову активност. Повратна информација од публике, или саговорника, представља потврду јавног наступа.

Елементи јавног наступа

Елементи јавног наступа су:¹²

- порука,
- одговор,
- вербална и невербална комуникација,
- трема, односно савладавање треме.

Порука је основни елемент комуникације, мисао, став и наредба који се преносе другом лицу или групи. Онолико колико је важан њен садржај значајан је и начин на који ће бити пренета, јер од тога зависе реакције на поруку. При конципирању поруке узимају се у обзир параметри који се не тичу само информативности, него и начина пласирања, односно психолошке и когнитивне структуре прималаца. Порука мора бити јасна и директна, посебно ако је реч о давању

¹² Stephen Lucas, *The art of public speaking*, McGraw Hill, Boston, 2014, p. 78.

наређења или о саопштавању радних задатака, поткрепљена доказима и аргументима како би била уверљива и утицала на публику.

Формулисање одговора на питања која могу бити постављена током јавног наступа, прилагођавање одговора, као и савладавање непријатних питања јесу вештине коју руководилац мора усвојити и стално унапређивати, како би остварио квалитетан јавни наступ. У питању је активност која се не може сасвим испланирати, већ само претпоставити шта се може очекивати током интервјуа или разговора на састанцима. У појединим врстама јавног наступа (као што су наступи уживо на телевизији, са више новинара или учесника) вештина доброг формулисања одговора посебно ће доћи до изражаја, нарочито ако се постави неко непријатно питање или уколико дискусија поприми непријатан тон.

Уопштена шема давања одговора садржи следеће елементе:¹³

- заузимање става и саопштавање своје поруке;
- веза са главном поруком;
- спремност на додатна питања (потпитања);
- изношење доказа, подржавање почетног става објашњењем или доказним материјалом; давање релевантних и публици блиских примера;
- потпитања у вези са материјалом/доказима/примерима;
- стална веза и аналогије са главном поруком.

Истовремено, руководилац се може наћи у ситуацији да одговори на питање које није примерено чињеницама које жели да представи, па ће морати, у одређеном тренутку, да одлучи како ће поступити у интересу своје организације и свом личном интересу. Тада мора сачувати фокус, не доживљавати ситуацију лично, нити истицати лични став и мишљење о темама о којима се говори. Када је реч о питањима која су емотивна, неопходно је контролисати емотивност и пружити реалну информацију – од руководиоца се очекује професионално ангажовање и став.¹⁴

Вербална комуникација подразумева коришћење речи у разговору, при чему није важно само њихово значење већ и начин на који су саопштене, односно боја и јачина гласа, као и ритам којим се говори. Начин саопштавања поруке утицаће на утисак који оставља онај који саопштава поруку.¹⁵ Јавни наступ биће успешан ако говорник остави утисак поверења и освоји публику својим ставом и харизмом, што се остварује и начином говора. Елементи који учествују у вербалној комуникацији јесу: ритам, интонација, паузе, речи, мимика.¹⁶

Уз вербалну комуникацију, слика о говорнику употпуњава се и уочавањем *невербалне комуникације* коју користи, односно покрета и положаја тела, начина одевања, општег става који преноси на слушаоца. Положај тела, израз лица и несвесне радње могу много да кажу о особи.¹⁷ Са једне стране, позитивни го-

¹³ Дане Субошић, Милан Даничић, *Безбједносни менаџмент*, оп. цит.

¹⁴ Cathrine Filstad, Tom Karp, „Police leadership as a professional practice”, *Policing and Society*, 2020, pp. 1-17.

¹⁵ Добривоје Михаиловић, Слободан Ристић, *Менаџмент – људска страна*, оп. цит.

¹⁶ Дане Субошић, Милан Даничић, *Безбједносни менаџмент*, оп. цит.

¹⁷ Никола Рот, *Знакови и значења*, Завод за уџбенике, Београд, 2010.

вор тела огледа се у релаксираном држању тела, опуштеним рукама, контакту очима, осмеху и хумору, климању главом, записивању и нагињању тела. Ипак, уколико се са наведеним позитивним знацима претера, они постају негативни. Оно што је такође значајно нагласити јесте да се невербална комуникација сматра ефикаснијом уколико се истовремено појављује већи број експресија, попут комбинације нагнутости напред, одобравања и осмеха.¹⁸

Да би руководилац био успешан у реализацији јавног наступа, мора *савладати трему*¹⁹ која ће га онемогућити да на адекватан начин пренесе поруку. У вези с тим, у припреми наступа треба предузети мере за њено смањивање или елиминисање.

Страх од јавног наступа је један од највећих људских страхова и има снажне манифестације, попут напада панике, које онемогућавају особу да оствари сврху свог наступа.²⁰ За разлику од тзв. позитивне треме, страх од јавног наступа је облик социјалне анксиозности и манифестује се на различите начине. Код неких особа испољиће се тако што неће бити у могућности да говоре пред другима и да се изразе на прави начин, други ће имати читав низ физичких симптома, попут знојења, лупања срца, дрхтања руку, немогућности да контролишу глас, а код неких ће доћи до напада панике и потпуног одсуства контроле над својим понашањем, што искључује било какву могућност јавног наступа.²¹

Страху од јавног наступа подложни су сви људи, али је ипак чешћи код стидљивих и затворених особа.²² Истраживања показују да страх и трема имају везе са самопоуздањем и значајем који се придаје мишљењу других, па ће се, према томе, ставити под контролу ако се ради на променама и јачању сопствене личности.²³

Савладавање страха од јавног наступа ради унапређења јавног наступа руководиоца полицијских управа

Анализом семинара, обука и предавања за полицијске службенике и руководиоце може се закључити да је тема јавног наступа неправедно запостављена. Анкета која је спроведена са руководиоцима ради утврђивања врста страхова са којима се сусрећу показала је да је у групи од 20 руководиоца 75% пола-

¹⁸ Марија Симендић, Љубомир Баровић, „Ефикасност лидере комуникације”, *Војно дело*, вол. 64, бр. 3, 2012, стр. 372-388.

¹⁹ Xiaowei Shi, Thomas Brinthaup, Margaret McCree, „Understanding the Influence of Self-Critical, Self-Managing, and Social-Assessing Self-Talk on Performance Outcomes in a Public Speaking Context”, *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 34, issue 4, 2017.

²⁰ Јездимир Здравковић, *Тумачење неуроза*, Просвета, Ниш, 2003.

²¹ *Ибид.*

²² Carolina Ferreira Marinho, Adriane Mesquita de Medeiros, Ana Cristina Cortes, Gama Letícia Caldas, „Fear of Public Speaking: Perception of College Students and Correlates”, *Journal of Voice*, vol. 31, issue 1, 2017, pp. 127.e7-127.e11

²³ Dale Carnegie, *How to develop self-confidence and influence people by public speaking*, Simon and Schuster, New York, 2017.

зника истакло страх од јавног наступа. Постоји више начина на које би руководиоци могли преовладати тај страх.

Први начин огледа се у јачању самопоуздања, јер његово одсуство свакако представља чест узрок страха од јавног наступа. Истовремено, могуће је посматрање самопоуздања и вере у себе у виду кључа којим је могуће остварити сваки циљ. У том погледу може се истаћи следеће:

– неопходно је да руководиоца гради самопоуздање посредством искуства, што свакако изискује време, јаку вољу и истрајност, јер ће на тај начин омогућити сигурнији и успешнији јавни наступ;

– неопходно је да руководиоца негује позитивна размишљања пре наступа, како би имао веће самопоуздање током јавног наступа;

– неопходно је да након јавног наступа руководиоца буде свестан чињенице да је пружи све од себе, чак и уколико јавни наступ није протекао савршено или у складу са очекивањима, како не би дошло до опадања самопоуздања;

– уз позитивне погледе на ситуацију неопходно је да руководиоца буде окружен људима који су позитивни, јер то доприноси бољем самопоуздању.

Други начин на који руководиоца може преовладати страх огледа се у постављању реалних очекивања. У том погледу:

– неопходно је да руководиоца пред себе не поставља захтев да мора успети и оставити добар дојам, привући пажњу и фасцинирати слушаоце. Уколико има овакав став, руководиоца ће показивати знакове анксиозности, преплашености, или претеране треме, с обзиром на то да ће оцењивати могућности да из неког разлога неће успети да оствари захтеве;

– посматрано из угла свакодневног живота, уколико особа свакодневно не наилази на одобравање свих људи, није реално да очекује да ће га непознати слушаоци потпуно прихватити. Због тога је пожељно да руководиоца има ставове којима ће показивати жељу за остваривањем доброг дојма, док истовремено то неће сматрати неопходним већ пожељним. На тај начин он има свест да ниједна особа није савршена:

– руководиоци треба да усмере пажњу на чињеницу да својим слушаоцима пружају нешто што има вредност, уместо да њихова пажња буде заокупљена изгледом самог наступа.

Током наступа битно је контролисати своје мисли – бити фокусиран на тему, значај и функцију наступа. У том погледу:

– од помоћи ће бити да се пре наступа говорник упозна са простором или да изјаву у познатом амбијенту. Ако је у питању интервју са новинаром, говорник треба да буде свестан чињенице да о теми о којој говори зна много више од свог саговорника, те да наступа сигурно и говори одмерено и лагано, док осећај треме сасвим не нестане;

– говорник мора свести своја очекивања на реалну меру, односно да буде свестан да наступ не може и не треба да буде савршен, да није потребно да фасцинира публику, него да остане доследан себи;

– током јавног наступа говорник треба да размишља само о наредној реченици или информацији, јер ће тако задржати фокус и концентрацију и сигуран став до краја наступа.

Четврти начин огледа се у визуализацији. Потребно је истаћи да велики број аутора визуализацију сматра за најприкладнију технику у погледу смањивања страха од јавног наступа.²⁴ У погледу ове технике значајно је истаћи следеће:

– неопходно је да руководилац замисли слику о себи (која је позитивна и де-таљна) у ситуацији држања квалитетног говора уз велико самопоуздање с обзиром на то да ће на овај начин обезбедити позитивну енергију и ојачати самопоуздање;

– уз помоћ визуализације постављају се циљеви и замишљају ситуације у оквиру којих је дошло до остваривања тих циљева, као и замишљање успеха, што доводи до испуњености позитивном енергијом.

Пети начин огледа се у припреми и вежбању. У стручној литератури, која се бави темом јавног наступа, наведени су слични савети за савладавање треме, уз истицање значаја који припрема и вежба имају као главни чиниоци за развој поверења у личне способности. У том погледу:

– основни задатак говорника пред јавни наступ треба да буде сазнавање ко ће бити слушаоци, с обзиром на то да је неопходно да се наступ прилагоди њима, односно њиховим особинама у погледу старосне доби, предзнања, искуства, ставова, разлога окупљања, итд.;

– значајно је да говорник обезбеди материјале које ће применити током јавног наступа, а који ће бити у виду јасног подсетника, кратког и ефикасно организованог прегледа чињеница и информација у виду кратких наговештаја;

– говорници морају да буду упознати да током говора морају користити кратке форме које се одликују прецизним, једноставним и логичним током, и да морају следити начин говора који се уобичајено примењује током разговора. Велика је вероватноћа да им неће бити потребне белешке, али свесност да их имају поред себе умањиће им трему;

– вежба говора је такође веома значајна, с обзиром на то да ће говорник на тај начин стећи већи ужитак и самопоуздање. Током вежбања говор се може снимати, говорити наглас или користити пријатеље и сараднике као слушаоце.

Шести начин је одржавање контакта са публиком. У случају да:

– публика губи интересовање и прича међу собом, неопходно је да руководилац скрати наступ, примени брзину говора, унесе неку (адекватну) анегдоту и одржава контакт са различитим деловима публике;

– публика није пријатељски расположена, неопходно је да руководилац остане љубазан и учтив и да слушаоцима постави тешка питања, а ако они имају специфична знања о теми о којој руководилац говори требало би да изнесе своје аргументе.

²⁴ Guilherme Naco Lima, Giuliana Ayumi Kajiwara, Maria Amelia Valladares, Adriana Pereira da Silva Grilo, Alfredo Almeida Pina-Oliveira, Ana Claudia Puggina, „Relations between self-evaluation of public speech and emotions emerging during visualization of their performance”, *International Journal of Development Research*, vol. 10, Issue 03, 2020, pp. 34692-34697.

Седми начин огледа се у потреби за познавањем и провером исправности опреме која се користи у интерном или екстерном јавном наступу. У том погледу потребно је пре јавног наступа:

- проверити исправност и повезаност десктоп/лаптоп рачунара који се користи;
- проверити исправност и повезаност пројектора;
- проверити исправност и повезаност микрофона и звучника, итд.

Закључак

Руководиоци у полицији су, у складу са обавезама полиције, у сталној прилици да комуницирају, јавно иступају и говоре пред другима. Стога се, услед страха од јавног наступа, могу сусрести с одређеним тешкоћама. Оно што наступе руководиоца полицијских управа чини специфичним јесте чињеница да је њихово јавно изражавање ограничено у односу на одређене догађаје и групе и да укључује координацију са другим службама, што је прописано законом. Реч је о службама попут Државног правобранилаштва, Службе за борбу против организованог криминала или различитих инспекцијских тела. Из наведених разлога неопходно је да се информација коју презентују руководиоци одликује тачношћу, потпуношћу, правременошћу и доступношћу свима под једнаким условима.

Руководиоци полицијских управа свакодневно се суочавају са широким распонем животних ситуација у којима се од њих очекује да излажу пред групом људи, независно од тога да ли је реч о изношењу њиховог става током састанка организационе јединице, одржавању презентације пред колегама, постављању питања током предавања или давању интервјуа. Они имају обавезу и дужност да јавности презентују рад и деловање полиције, као и догађаје од интереса за ширу јавност. Због тога имају веома значајну и одговорну улогу у друштву. Уколико је јавни наступ добро осмишљен и реализован допринеће социјалној, професионалној и економској сатисфакцији. У складу са добробитима до којих може довести јавни наступ који је добро изведен, није чудно што већина руководиоца полицијских управа има потребу да премости и унапреди вештине јавног наступа и да у што већој мери уклони страх.

Упознавање са врстама и елементима јавног наступа, добра припрема, информисаност и технике савладавања страха, омогућиће руководиоцу да квалитетно изводи како интерне, тако и екстерне наступе. Поред тога што се од њега очекује да буде добар говорник, руководиоца током наступа мора бити и одличан слушалац – мора пратити реакције, мишљења и очекивања публике, како би на прави начин управљао својим наступом и истицао праве информације; мора да чује питање саговорника и да буде свестан интересовања публике, иначе ће његово излагање бити без ефекта, чак и са могућим негативним исходом. Говорник који прати реакције и слуша саговорнике правремено ће и исправно реаговати, па ће и наступ бити комплетан. Овладавање вештинама јавног наступа омогућиће руководиоцу да се ослободи страха и самим тим унапреди свој наступ, што ће му истовремено омогућити да буде сигурнији и на другим пољима руковођења, уз стално усавршавање својих организационих и управљачких квалитета.

Литература

[1] Бојан Кузмановић, Михаило Зоговић, „Употреба друштвених медија у побуњеничке и противпобуњеничке сврхе”, *Безбедност*, бр. 1, 2020, стр. 138-156.

[2] Carolina Ferreira Marinho, Adriane Mesquita de Medeiros, Ana Cristina Cortes, Gama Leticia Caldas, „Fear of Public Speaking: Perception of College Students and Correlates”, *Journal of Voice*, vol. 31, issue 1, 2017, pp. 127.e7-127.e11

[3] Cathrine Filstad, Tom Karp, „Police leadership as a professional practice”, *Policing and Society*, 2020, pp. 1-17.

[4] Dale Carnegie, *How to develop self-confidence and influence people by public speaking*, Simon and Schuster, New York, 2017.

[5] Дане Субошић, Милан Даничић, *Безбједносни менаџмент*, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, 2012.

[6] Darijo Čerepinko, *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište Varaždin, Varaždin, 2012.

[7] Добривоје Михаиловић, Слободан Ристић, *Менаџмент – људска страна*, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2007.

[8] Драго Цвијановић, Вук Мирчетић, Светлана Вукотић, „Ситуационо лидерство: примена одговарајућег стила у зависности од развојног нивоа следбеника” у *Зборнику радова 8. међународног симпозијума о управљању природним ресурсима ИСНРМ*, Зајечар, мај, 2018, стр. 59–65.

[9] Guilherme Naco Lima, Giuliana Ayumi Kajiwara, Maria Amelia Valladares, Adriana Pereira da Silva Grilo, Alfredo Almeida Pina-Oliveira, Ana Claudia Puggina, „Relations between self-evaluation of public speech and emotions emerging during visualization of their performance”, *International Journal of Development Research*, vol. 10, Issue 03, 2020, pp. 34692-34697.

[10] Јездимир Здравковић, *Тумачење неуроza*, Просвета, Ниш, 2003.

[11] Ксенија Ђурић Атанаџиевски, Самед Каровић, „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима”, *Војно дело*, јесен/2011, стр. 284-313.

[12] Марија Симендић, Љубомир Баровић, „Ефикасност лидерове комуникације”, *Војно дело*, вол. 64, бр. 3, 2012, стр. 372-388.

[13] Милош Стошић, „Процес односа са јавношћу у систему одбране”, *Војно дело*, бр. 2, 2016, стр. 179-187.

[14] Никола Рот, *Знакови и значења*, Завод за уџбенике, Београд, 2010.

[15] Обрад Стевановић, *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2016.

[16] Stephen Lucas, *The art of public speaking*, McGraw Hill, Boston, 2014.

[17] Xiaowei Shi, Thomas Brinthaupt, Margaret McCree, „Understanding the Influence of Self-Critical, Self-Managing, and Social-Assessing Self-Talk on Performance Outcomes in a Public Speaking Context”, *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 34, issue 4, 2017.

Јавни наступ као садржај рада руководиоца полицијских управа

Теорија управљања и научне студије о менаџменту показују значај доброг и правилног управљања. Одговорност менаџера се повећава, као и очекивања од подређених и надређених, а на одређеним пословима и очекивања шире јавности. У данашњим променљивим условима пословања, када су промене на тржиштима и друштвено-политичком плану брзе и неочекиване, од менаџера се очекује да својим знањем, вештинама и способностима адекватно одговори на све изазове и успешно управља реализацијом радних задатака. Руководилац мора да поседује одређене карактеристике које ће му омогућити да успешно обавља своје дужности, а које су бројне и сложене - од формирања одељења / јединице, управљања њеним радом, делегирања задатака и праћења њихове реализације, до извештавања и примања нових задатака од надређених у хијерархијској структури. Веома је важно нагласити колико се функција менаџера променила у односу на претходне деценије. Данас се од њега очекује да буде не само добар стратег, психолог и, истовремено, сарадник и вођа, већ и да има особине вође и харизму, што ће мотивисати раднике. Чињеница је да ће менаџер који се одликује самопоуздањем и јасним говором лакше стећи поверење својих запослених и надређених, уверавајући их у своје знање и стручност. У овом раду је посебан акценат стављен на руководиоце полицијских управа, како би се указало на сложеност природе јавног наступа менаџера и на значај који припрема има за висококвалитетан јавни наступ. Рад полази од чињенице да превазилажење страха од јавног наступа може допринети побољшању јавног наступа руководиоца полицијских управа. Очигледно је да руководиоца полицијске управе има страх од јавног наступа, што има снажне манифестације које га спречавају да постигне сврху свог говора. На основу анализе садржаја може се закључити да руководиоци полицијских управа могу да превазиђу страх од јавног наступа јачањем самопоуздања, постављањем реалних очекивања, контролом сопствених мисли и фокусирањем на тему, значење и функцију говора, визуелизацијом, припремом и увежбавањем, одржавањем контакта са публиком, познавањем и провером опреме која се користи током јавног наступа. Може се закључити да ће овладавање вештинама јавног наступа омогућити менаџеру да се ослободи страха од јавног наступа и на тај начин побољша јавни наступ и истовремено му омогућити да буде сигурнији у другим областима управљања, истовремено усавршавајући своје организационе и менаџерске квалитете.

Кључне речи: *руководилац, полицијска управа, јавни наступ, припрема, вештине комуникације, преношење поруке, страх, савладавање*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



УПУТСТВО ЗА АУТОРЕ

(Публиковано и на веб сајту www.vojnodeo.mod.gov.rs)

1. Обим рукописа радова на српском или енглеском језику треба да буду до једног ауторског табака (30.000 карактера рачунајући са размацама), укључујући целокупан текст са фуснотама али без списка референци. Обим приказа књига, чланака и скупова може да буде 4.000–6.000 карактера.

2. Рукописе треба писати ћириличним или латиничним писмом, фонтом *Times New Roman* величине 12, проред *Single*, са нумерацијом страница у доњем десном углу.

3. Наслов треба што верније да опише садржај чланка и пожељно је коришћење речи прикладних за индексирање и претраживање. Наслов писати великим словима, задебљано (*bold*), величина слова 14. Испод наслова текста стоји име и презиме аутора чланка, величина слова 12.

4. У фусноти која стоји уз име и презиме, аутор наводи назив институције у којој је запослен (или из које долази), њено седиште, и своју електронску адресу. У овој фусноти аутор може да наведе назив пројекта у оквиру којег је сачињено истраживање или да укаже читаоцима ако погледи изнети у чланку одражавају његов лични став, а не институције у којој је запослен (или из које долази).

5. Исти аутор не може да објави два рада у једном броју часописа, без обзира да ли је реч о самосталном или коауторском раду.

6. Испод наслова стоји апстракт на српском језику обима 150–200 речи, који треба да јасно прикаже основни проблем, предмет, хипотезе, циљ, метод и резултате истраживања, те крајњи закључак. Испод апстракта аутор прилаже од 5 до 10 кључних речи на српском језику које најбоље описују садржај чланка. Подсећамо да је адекватан избор кључних речи предуслов за исправно индексирање чланка у референтним периодичним публикацијама и базама података.

7. Основни текст и пратеће фусноте треба да буду поравнати у складу са опцијом *justify*, док поднаслови треба да буду написани избором опције центре.

8. Поднаслови се пишу подебљаним словима, док се под-поднаслови пишу у *italic*-у; у оба случаја величина слова је 12.

9. Сваки пасус мора бити увучен (1 cm).

10. Латинске, старогрчке и друге не-енглеске речи и изрази у тексту наводе се у *italic*-у (нпр. *status quo*, *a priori*, *de facto*, *acquis Communautaire*, итд.).

11. У тексту морају бити дата пуна имена, никако иницијали. Страно име и презиме треба писати у српској транскрипцији, а приликом првог помињања у тексту навести у загради како она гласе у оригиналу. Изузетно, имена и презимена која потичу из народа који не користе ћирилично или латинично писмо треба навести у латинизованој транскрипцији (нпр. кинеска, јапанска или арапска имена и презимена), док код народа који користе ћирилично писмо.

12. У тексту користити само следећи облик наводника – „и”. Када се унутар ових знакова навода налазе и додатни, унутрашњи наводници треба то учинити на следећи начин: 'и'.

13. Фусноте треба писати на дну стране (опција *Footnote*), а ознаке за фусноте стављати искључиво на крају реченице.

14. Податке о цитираној библиографској јединици треба навести у фуснотама, у складу са следећим правилима:

а) Монографије

Пуно име и презиме аутора, наслов монографије (у *italic*-у), назив издавача, место издавања, година издања; стр. уколико се наводи извор на српском језику, односно р. уколико се цитира једна страна извора на енглеском или *pp.* уколико се цитира више страница.

Примери:

Џон Ролс, *Право народа*, Alexandria Press и Нова српска политичка мисао, Београд, 2003, стр. 107.

Vivienne Jabri, *War and the Transformation of Global Politics*, Palgrave MacMillan, Basingstoke and New York, 2007, pp. 59-62.

б) Чланци у зборницима радова

Пуно име и презиме аутора, наслов текста (под знацима навода), назив зборника радова (у *italic*-у), издавач, место издања, година издања, стр. (или pp.) од-до. Када се наводи зборник радова на српском језику који је приредила једна особа, иза имена приређивача се у заградама ставља (ур.) или (прир.), а када има више уредника ставља се (урс). Када се наводи зборник радова на енглеском језику који је приредила једна особа, иза њеног имена се ставља (ед.), а када има више уредника ставља се (едс), без тачке.

Примери:

Златко Исаковић, „Међународни положај Македоније”, у: Момир Стојковић (ур.), *Сувремени процеси и односи на Балкану*, Институт за међународну политику и привреду и Центар за међународне студије Факултета политичких наука, Београд, 1997, стр. 123–124.

Michael Herman, “Ethics and Intelligence After September 2001”, in: Len V. Scott and Peter D. Jackson (eds), *Understanding Intelligence in the Twenty-First Century: Journeys in Shadows*, Routledge, London and New York, 2004, p. 180.

в) Чланци у научним часописима

Пуно име и презиме аутора, наслов текста (под знацима навода), назив часописа (у *italic*-у), број тома, број издања, стр. (или pp.) од-до.

Примери:

Борис Кривокапић, „Етничке мањине у Финској”, *Међународни проблеми*, вол. Л, бр. 3-4, 1998, стр. 489.

Astrid H.M. Nordin and Dan Oberg, “Targeting the Ontology of War: From Clausewitz to Baudrillard”, *Millennium: Journal of International Studies*, Vol. 43, No. 2, 2015, pp. 402-403.

d) Чланци у дневним новинама и часописима

Навести име аутора (или иницијале уколико су само они наведени), наслов чланка под знацима навода, име новине или часописа (у *italic*-у), датум арапским бројевима, број стране.

Пример:

John Gapper, "Investor votes should count", *The Financial Times*, 17 April 2006, p. 9.

e) Навођење докумената

Навести назив документа (под знацима навода), члан, тачку или став на који се аутор позива, часопис или службено гласило у коме је документ објављен (у *italic*-у), број тома, број издања, место и годину издања.

Примери:

"Resolution 1244 (1999)", Security Council of the United Nations, 10 June 1999.

"Single European Act", Articles 118A and 118B, 130A-130E, in: *Community Social Policy*, Current Status 1 January 1996, European Commission, Brussels, Luxembourg, January 1996, pp. 2-4.

„Статут Аутономне Покрајине Војводине”, *Службени лист АПВ*, бр. 17/91, 18. јун 1991, стр. 12.

f) Навођење извора са Интернета

За извор пронађен на Интернету треба навести тачан датум када му је аутор приступио.

Примери:

"The role of the Ombudsman in future Europe and the mandates of Ombudsmen in future Europe", speech by the European Ombudsman, Nikiforos Diamandouros, to the 9th Round Table meeting of European Ombudspersons and the Council of Europe Commissioner for Human Rights, 31 March 2005, Copenhagen, www.ombudsman.europa.eu/speeches/en/2005-03-31.htm, 01/03/2019.

Guri Rosen, "Secrecy versus Accountability: Parliamentary Scrutiny of EU Security and Defence Policy", *ARENA Working Paper*, No. 1/2014, February 2014, Centre for European Studies, University of Oslo, www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/working-papers2014/wp1-14.pdf, 24/12/2018, p. 3.

Kristof Clerix, "Ilkka Salmi, the EU's spymaster", *Mondial Nieuws*, 4 March 2014, www.mo.be/en/interview/ilkka-salmi-eu-s-007, 20/05/2018.

g) Понављање раније наведених извора

Када се позивамо на извор који је већ раније навођен у тексту после других извора, обавезно треба ставити име и презиме аутора, наслов извора, затим оп. цит. и на крају број стране на коју се реферира. Када се поново наводи извор наведен у претходној фусноти, користи се ибид. – уз назнаку броја стране уколико је нови навод из тог извора.

Примери:

Astrid H.M. Nordin and Dan Oberg, "Targeting the Ontology of War: From Clausewitz to Baudrillard", *op. cit.*, p. 408.

Ibid., p. 409.

15. Чланак може садржати табеле и друге прилоге (попут географских карата, табела, графикона, и сл.) с тим што је неопходно да се наведе њихов број и потпун наслов. Уколико је прилог преузет од неког другог аутора или из неког документа неопходно је или навести извор према правилима цитирања, или добити писану сагласност за објављивање прилога.

16. На крају чланка аутор даје списак коришћене литературе по абecedном редоследу (односно азбучном, за радове на ћирилицу).

17. Пожељно је да се у одељку литература налази најмање 20 референци, и то:

– што више референци из научних часописа (домаћих и страних),

– што више референци на неком од светских језика (енглеском, немачком, француском, руском,...), и,

– референце новијег датума, до 5 година старости, треба да чине најмање 2/3 од укупног броја цитиране литературе.

18. Након списка коришћене библиографије аутор даје резиме на српском језику обима од 400–600 речи и кључне речи.

Посебне обавезе аутора рукописа

19. Аутори гарантују да приложени рукопис представља њихов оригиналан допринос, да није објављен раније и да се не разматра за објављивање у другој публикацији. Аутори такође гарантују да након објављивања у Војном делу, рукопис неће без сагласности уредништва часописа бити објављен у другој публикацији на било ком језику.

20. Аутори гарантују да права трећих лица неће бити повређена и да издавач неће сносити никакву одговорност ако се појаве било какви захтеви за накнаду штете. Аутори носе сву одговорност за садржај приложених рукописа и морају да прибаве дозволу за објављивање података од свих страна укључених у истраживање. Аутори који желе да у рад укључе слике или делове текста који су већ негде објављени, дужни су да за то прибаве сагласност носилаца ауторских права и да приликом подношења рада доставе доказе да је таква сагласност дата, или да наведу извор у складу са тачком 14. овог упутства. Материјал за који такви докази нису достављени сматраће се оригиналним делом аутора.

21. Аутори гарантују да су све особе које су значајно допринеле садржају рукописа наведене као аутори. Допринос сваког аутора мора се јасно и конкретно навести, као посебна напомена у изјави о ауторству. Аутори се морају придржавати етичких стандарда о научноистраживачком раду, а рукопис не сме да садржи неосноване или незаконите тврдње и да крши права других.

22. У случају да аутори открију важну грешку у свом раду након његовог објављивања, дужни су да одмах о томе обавесте уредника или издавача и да са њима сарађују како би се рад повукао или исправио.

23. Упозоравамо ауторе да се за сваки рукопис проверава да ли је плагијат, односно да ли садржи:

- дословно или готово дословно преузимање или смишљено парафразирање (у циљу прикривања плагијата) делова текстова других аутора без јасног указивања на извор или обележавање копираних фрагмената (на пример, коришћењем наводника);
- копирање једначина, слика или табела из туђих радова без правилног навођења извора или без дозволе аутора или носилаца ауторских права за њихово коришћење.

Ако се установи да је рад који је објављен у часопису *Војно дело* плагијат, од аутора ће се захтевати да упуте писано извињење ауторима изворног рада.

Рукописи за које се установи да садрже плагиране делове биће аутоматски одбијени и ауторима ће бити забрањено да објављују у часопису.

Рукописи који нису усаглашени са наведеним смерницама неће бити узети у поступак рецензирања.

До преласка Војног дела на систем за електронско уређивање часописа и публикавање часописа – ASEESTANT (о чему ћете бити обавештени путем веб сајта Војног дела), рукописе слати на електронску адресу: vojno.delo@mod.gov.rs

Уређивачки одбор

CYBERSPACE AS A DOMAIN OF CONFLICT: THE CASE OF THE UNITED STATES – IRAN AND NORTH KOREA*

*Dejan V. Vuletić***
*Miloš R. Milenković****
*Anđelija R. Đukić*****

Достављен: 03. 12. 2020.

Језик рада: Енглески

Кориговано: 19. 01, 08. 02. и 05. 03. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 19. 03. 2021.

DOI број: 10.5937/vojdelo2101075V

In recent years, cyberspace has increasingly appeared as a domain of conflict between leading world and regional powers. The paper presents its importance and there is a brief description of the new concept of joint warfare of the United States (US). Certain events and activities in cyberspace in the last few years between the United States on the one hand and Iran and North Korea on the other have been considered.

The mentioned subject of the research is directly related to the objective of the paper, which is aimed at emphasizing and explaining the forms and characteristics of attacks, as well as certain actors of conflict in cyberspace. The main hypothesis is that cyberspace is a domain of conflict between the world and regional powers in which they often use non-state actors as intermediaries, with continuous improvement of techniques and methods of carrying out attacks.

In addition to general scientific methods, considering the subject and objective of the research, the comparative method, which analyses and compares the similarities and differences of carrying out attacks on the information infrastructure of the parties to the conflict, has been mainly used, as well as the method of content analysis, bearing in mind that official and reference expert reports, scientific papers and other

* The paper is the result of work on the scientific research project "Physiognomy of modern armed conflicts", which is conducted on the basis of the Plan of scientific research activities in the Ministry of Defence and the Serbian Armed Forces for 2021, number 2-2.

** Strategic Research Institute, University of Defence in Belgrade, Belgrade, dejan.vuletic@mod.gov.rs

*** Strategic Research Institute, University of Defence in Belgrade, Belgrade.

**** Strategic Research Institute, University of Defence in Belgrade, Belgrade.

publications have been used as sources of information. On the basis of the presented arguments in the paper, it can be concluded that the incidents in cyberspace between the US and Iran, i.e. North Korea, are numerous, often prepared for a long time, with the active participation of non-state actors.

Key words: *cyberspace, conflict, US, Iran, North Korea*

Introduction

Most countries have substantial resources based on information and communications technology, including defence systems, public administration systems, complex management systems and information infrastructures that encompass control of electricity, telephone system, money flows, air traffic, oil and gas flows, and other information dependent fields. The society is becoming more and more dependent on information and communications technology,¹ which results in its increasing sensitivity both due to the growing number of users and due to the trend of interconnecting computer networks.² Therefore, the protection of information infrastructures is imposed as one of the priorities of national security.³

As a result of social needs and technological innovations, cyberspace has been created - an intangible, unlimited interactive space created by computer networks.⁴ It is essentially a globally connected information and communications infrastructure.⁵

Enemies, whether states, groups or individuals, try to threaten critical information infrastructures using non-traditional methods. It is precisely such attacks that could significantly threaten both the military and economic power of the attacked state. Geopolitical disagreements spill over into cyberspace.⁶ States are engaged in the increasing competition in cyberspace "at a level below an armed conflict".⁷

¹ Anđelija Đukić, „Krađa identiteta – oblici, karakteristike i rasprostranjenost”, *Vojno delo*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Odbrana”, Belgrade, Issue 3/2017, p. 99.

² Dejan Vuletić, *Odbrana od pretnji u sajber prostoru*, Strategic Research Institute, Belgrade, 2011, p. 5.

³ Helen Nissenbaum, "Where computer security meets national security", *Ethics and Information Technology*, vol. 7, no. 2, 2005, p. 63.

⁴ Dejan Vuletić, *Bezbednost u sajber prostoru*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Odbrana”, Belgrade, 2012, pp.21-23.

⁵ Dejan Vuletić, „Upotreba sajber prostora u kontekstu hibridnog ratovanja”, *Vojno delo*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Odbrana”, Issue 7/2017, p. 310.

⁶ Dejan Vuletić, „Psihološka dimenzija hibridnog ratovanja”, *Vojno delo*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Odbrana”, Issue 6/2018, p.274.

⁷ Nigel Inkster, *It's time to stabilise cyberspace – our well-being depends on it*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019, p.1.

The concept of multi-domain operations

In the era of rapid human progress, the US Armed Forces are in a situation where different, connected, elements of the operational environment converge, creating a situation where trends in the diplomatic, information, military and economic sphere quickly transform the nature of all aspects of society, including the character of war. The US strategists estimate that the current US comparative military advantage and capacity to conduct operations against a sophisticated enemy is diminished.

Potential adversaries, above all Russia and China, but also Iran and North Korea, have taken numerous steps to distract the efficiency of the US military power, which creates a more unfavourable situation for the United States. The growth of air, land and naval capabilities of potential adversaries with developed strike capabilities in space and cyberspace enable them to fight the US forces in those areas where the US dominance has long been assumed.⁸ The US reliance on cyberspace in the process of command and control of joint air operations can be particularly under threat, having in mind the fact that the main adversaries make great efforts to improve their capabilities in such domain.

Joint Vision 2020 calls for full-spectrum dominance, with the US forces having to conduct fast and synchronised operations with combinations of forces tailored to specific situations, access and freedom to operate in all domains (land, sea, air, space and cyberspace). The ability to achieve superiority in all domains is emphasized as a key factor of dominance.⁹

At the end of 2019 the US Secretary of Defense, *Mark Esper*, ordered the relevant services and the *Joint Staff* to prepare a new *Joint Warfighting Concept* for operations in all domains (areas, spaces) by the end of 2020. That concept should describe the capabilities and attributes necessary for action in the future, in all domains, which directs the development of the Ministry of Defense in the coming decades.

General *John Hyten*, the Vice Chairman of the Joint Chiefs of Staff, during his lecture on August 12, 2020, organized by the *Hudson Institute* and reported by *Defense News*, spoke about the new concept, emphasizing that the greatest difference will be in that there will be no line on the battlefield in the future.¹⁰

The increased, primarily technological development, requires new concepts, so the terminology itself has developed rapidly in recent years - from multi-domain (multidimensional) battle through multi-domain (multidimensional) operation to operations in all domains (*Multi-Domain Battle; Multi-Domain Operations; All -Domain Operations*).

⁸ According to the *US Council for Foreign Relations* and the *Center for Strategic and International Studies* – CSIS data, over 250 state-sponsored US cyber attacks in the period from 2005 to 2018 have been identified. Eneken Tikk, *Cyber arms control and resilience*, SIPRI Yearbook - Armaments, Disarmament and International Security, Oxford University Press, 2019.

⁹ "Joint Vision 2020", <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526044.pdf>, 14/11/2020

¹⁰ Hudson Institute, General John E. Hyten on Progress and Challenges Implementing the National Defense Strategy, <https://www.hudson.org/events/1853-video-event-general-john-e-hyten-on-progress-and-challenges-implementing-the-national-defense-strategy82020>, 16/11/2020

The concept of a multi-domain operation basically explains how the US forces will deter and defeat an adversary in a situation "below the level of an armed conflict", as well as in the armed conflict itself. This concept enables the US forces to physically, virtually and cognitively overpower their adversaries, using combined weapons in all domains. It also provides recommendations regarding the capabilities that commanders need to defeat an advanced enemy and proposes a new framework for better understanding of the 21st century battlefield. A multi-domain operation is necessary for the US forces together with allies and other partners in order to successfully deter and defeat adversaries in future conflicts.

The US strategists estimate that better integration of all forces has to be accomplished in order that the US Armed Forces can maintain superiority in capabilities over advanced enemy technologies and concepts. According to expert estimation, the current system does not integrate all domains enough, such as e.g. technological integration. Certain weaknesses have also been noticed in the real time command and control system.

The concept of *the U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*¹¹, developed by the *Training and Doctrine Command* (TRADOC) in 2018, proposes a range of solutions to conflicts in various domains. The main idea is the rapid and continuous integration of all domains of warfare in order to deter the adversary and gain an advantage in an armed conflict. If deterrence failed, military formations as a part of the Joint Staff, would penetrate and disintegrate enemy systems, use the freedom of manoeuvre resulting from such a situation and achieve their own strategic objectives and consolidate profit to force the enemy to return to a more favourable position for the United States, its allies and partners.

Significance of cyberspace for the United States

The establishment of the US Cyber Command in 2009 and obtaining the status of an independent operational command in May 2018 (until then it was a part of the Strategic Command), shows the significance of cyberspace for the Pentagon. In many ways, the exclusion of the US Cyber Command from the Strategic Command, which monitors strategic deterrence, is a symbol of the change in the US attitude in cyberspace from "defence" to "persistent engagement." The United States, still being the most prominent cyber power in the world, has expressed ambitions to carry out cyber operations at all levels of command. The US Cyber Command has the capacity of several thousand members, who can be engaged in planning and carrying out attacks. In mid-2018, the *Joint Publication 3-12 Cyberspace Operations Regulation*, which defines the evaluation, preparation, planning and execution of cyber operations, was adopted.¹²

The Cyber Command presents its objective that the United States has to defend themselves as close as possible to the source of enemy activities and actors before

¹¹ The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, TRADOC, Virginia, 2018, https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf, 22/11/2020

¹² Joint Publication 3-12, Cyberspace operations, 8 June 2018, Joint Chiefs of Staff, Washington, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf, 20/10/2020

they achieve tactical, operational and strategic advantages. This belief is reinforced in the National Cyber Strategy published in September 2018.¹³ It states that the objective is to identify, counter, distract, degrade and deter behavior in cyberspace that is destabilising and contrary to the national interests of the United States, i.e. achieving the US dominance and supremacy in cyberspace. If fully implemented, the Strategy would involve taking actions against certain actors in cyberspace, which was the case against Iran for allegedly shooting down the US drone.

The US strategic documents emphasize the right to countermeasures and self-defence in the case of a cyber attack. In the previous period the US attitude towards cyberspace was more defensive and aimed primarily at deterring potential attackers. The United States has believed that the perception of their offensive capabilities could deter adversaries from attack. The concept of strategic deterrence in cyberspace has not proven to be effective in practice. Distracting and harassing major competitors in cyberspace, as opposed to deterrence, have become a more attractive option for the US strategists.

In August 2018, the US President *Donald Trump* issued the order (*PPD-20*) repealing policies of the former US President *Barack Obama*, which established a complicated procedure for the interdepartmental process that has to be followed before the United States could launch a cyber attack.

Although the US adversaries believe that in the case of a cyber attack on the United States, this would lead to a response, knowing the difficulties of attributing those attacks to certain state actors, they are increasingly engaging non-state actors to carry out offensive actions against the United States and its allies.

In order to improve deterrence, the United States is increasingly bringing charges against individuals from China, Iran, North Korea and Russia. It is believed that a number of suspects will never face extradition and prosecution, but public disclosure of their names could change their decisions and deter other potential assailants. Moreover, the United States endeavours to impose economic sanctions against individuals and organisations. Several countries, including the United States, publish data on their cyber capabilities and readiness to use them for national defence.¹⁴

US-Iran relationship

On January 4, 2018, the *Carnegie Endowment for International Peace* published a report in which Iran was identified as a source of threats in cyberspace. The authors state that despite Iran's success with the *Shamoon* malware¹⁵ and the phishing attack

¹³ National Cyber Strategy of the United States of America, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/09/National-Cyber-Strategy.pdf>, 17/10/2020

¹⁴ The Military Balance, Volume 119, Issue 2019, Washington, p.8, <https://www.tandfonline.com/toc/tmib20/119/1?nav=toCList>

¹⁵ The *Shamoon* malware (*W32.DistTrack*) was discovered in August 2012 by Kaspersky, Simantec and Seculert. In relation to other malicious programmes, it is characterised by great destructiveness and the necessity of high costs and recovery time of the target system.

on *Deloitte* and several other corporations, the Iranian attacks are mostly poorly concealed. As a result, the experts investigating the event did not have much trouble finding the perpetrators. The evidence indicated that the perpetrators were from Iran, both because of the IP addresses¹⁶ and the Persian language terms in the malicious programmes. Iran's capabilities are estimated to be relatively small compared to Russia and China, but they certainly pose a threat to the United States.¹⁷

Some experts believe that with the development of cyber attacks as asymmetric weapons, states will become more involved. The sale of certain conventional weapons to Iran and Syria also indicates the possibility of supply and training when it comes to cyber tools. According to certain sources, the United States and Israel have already had such cooperation related to the malicious programme *Stuxnet*¹⁸, which weakened Iran's uranium enrichment capacity in 2010.¹⁹ This kind of assistance and knowledge transfer has happened in the past, primarily in the field of the development of nuclear weapons.²⁰

Cyber attacks will not replace terrorism as an asymmetric weapon. Many characteristics that make terrorism attractive to perpetrators can also be related to cyber attacks. The cyber attacks that have been carried out so far, aided by certain states, have not been accompanied by an appropriate negative reaction, detection and prosecution of the perpetrators. Low costs, time and effort to implement, will undoubtedly encourage more states to opt for this type of attack.²¹

Just as it is unlikely that Iran will provoke the United States in a large-scale military conflict, it is also unlikely that it will wage a direct war in cyberspace. The comparison of the complexity of the malicious programmes *Stuxnet* (related to the US and Israel) and *Shamoon* (related to Iran) illustrates the difference in capabilities. Despite that fact, the United States is vulnerable to cyber attacks. Despite that reality, both sides will continue to prepare for a cyber war. Iran, as well as other countries (China, Russia, North Korea, etc.), and certain non-state actors, have been monitoring the critical infrastructure of the United States and the West for many years. Furthermore, Americans and their allies are engaged in reconnaissance of Iranian infrastructure. At the *Aspen Security Forum* in July 2018, the director of the US National Intelligence Service, *Dan Coats*, noted that Iran is preparing to target electrical networks, water dams and technological companies in the US, Europe and the Middle East.²²

¹⁶ IP address (*Internet Protocol address*) is a unique 32-bit number used by various devices to communicate with each other over the Internet, using certain protocols.

¹⁷ Scott Stewart, "Hacking: Another Weapon in the Asymmetrical Arsenal", *Stratfor - Worldview*, January 25 2018, pp.1-3, worldview.stratfor.com

¹⁸ *Stuxnet* is a malicious computer programme, discovered in 2010, which endangered Iranian nuclear programme and it is suspected to have been made by the United States and Israel.

¹⁹ Scott Stewart, op.cit.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Scott Stewart, "How Iran's Cyber Game Plan Reflects Its Asymmetrical War Strategy", *Stratfor - Worldview*, December 18 2018, pp. 1-2, worldview.stratfor.com

Surveillance does not mean that an attack will happen for sure. Like any war plan, cyber plans are updated in order to take into account changes in operating systems, the vulnerability of security and other measures. Iran, i.e. the Hezbollah militant groups with which it cooperates are also engaged in these activities. While cyber warfare is still unlikely, lower-level Iranian attacks against the US government institutions, private companies and organisations are likely to increase. At the end of 2018, the representatives of the Italian oilfield services company *Saipem* said that they were endangered by a cyber attack, i.e. a malicious programme that is a variant of the *Shamoon* malware, which indicates that the perpetrators are probably from Iran. The *Saipem's* greatest client is the national oil company *Saudi Arabian Oil Co.*, a competitor to the Iranian company, which is probably the reason why the Italian company was attacked. In addition, the London company *Certfa*, which specializes in monitoring Iranian activities in cyberspace, has published a report that indicates Iranian phishing attacks aimed at the financial infrastructure of the United States. The attacks are also aimed at the Brussels-based *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication - SWIFT*), which facilitates global financial transactions.²³

Iran often uses militant lawmakers such as Hezbollah to do "dirty work" for them and give Tehran the opportunity to deny it. In a similar way, it can supply and train them to operate in cyberspace. Iran has rapidly improved its capabilities to operate in cyberspace, so it is estimated that it will continue this trend. That is one of Iranian responses to the US sanctions and their efforts to weaken Iran.²⁴

The media war between the United States and Iran has also affected certain events in cyberspace. On July 20, 2018, unnamed US security officials warned the US television network *NBC News* that Iran was preparing to launch the *Distributed Denial of Service - DDoS* attack on the US infrastructure. Moreover, on July 25, 2018, *Symantec Corp.* warned of a new Iranian hacker group called *Leafminer*. The group relied on the well-established tactics to target hundreds of public and private organisations across the Middle East, Azerbaijan and Afghanistan.²⁵

Iran has well-documented history of phishing attacks. Phishing involves persuading a target to open a certain file in an email, allowing a malicious programme to enter a specific device or network, thus allowing attackers access or control. In 2016, Iran redistributed the *Shamoon* malware, which led to the destruction of thousands of *Saudi Aramco* computer terminals in 2012. The malware destroyed data and disrupted organisations across the Middle East. An analysis of the 2017 attack by *IBM* shows that the malicious programme was distributed by sending resumes, cover letters and other job application materials, which contain hidden malicious scripts in seemingly harmless *Microsoft Word* documents.²⁶

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ben West, "When It Comes to Cyberattacks, Iran Plays the Odds", *Stratfor - Worldview*, July 31 2018, pp. 1-2, worldview.stratfor.com

²⁶ Ibid.

In 2017 an Iranian group called *APT33* (abbreviation for Advanced Persistent Threat) sent materials with malware to the employees in the aviation sector in Saudi Arabia. According to the March 2018 data, an Iranian cyber operation compromised 8,000 accounts of approximately 100,000 targeted academics. Although the success rate of 8% is relatively low, it can give great numbers when the target group is large enough. In the mentioned case, academics from 21 countries received an e-mail expressing an interest in their work. The messages contained links to the *websites* that mimicked their university application page. The information obtained in this way could be used to access legitimate university *websites*, revealing emails, research results and contact lists.²⁷

The same group accused of targeting academia has compromised the accounts in 36 US and 11 foreign companies by simply scanning corporate *e-mail* accounts and using some of the most common passwords. At least 47 employees have used extremely weak passwords (123456789, or even "password"). The *Leafminer* group has used this tactic, as well. A slightly more sophisticated tactic involves scanning databases and trying to link previously compromised usernames and passwords to similar usernames on other accounts.²⁸

One of the most active cyber groups in Iran called *Charming Kitten* is associated with at least two attacks by making fake *websites*. The *websites* of the Lebanese government, the Saudi health service and the University of Azerbaijan have been compromised. *Charming Kitten* has also designed *websites* with addresses that imitate the legitimate ones. The German news service *Deutsche Welle* has been compromised by adding a "net" subdomain to the domain name to deceive visitors and make them think they have visited a legitimate site. In addition, they have created a fictitious *website* of the *British News Agency* with the aim of enticing visitors to visit the site and download malicious software.²⁹

Unnamed senior US officials say the Iranian hackers have the ability to carry out sophisticated cyber attacks on the US and European infrastructure and private companies. The German intelligence agency has also reported an increasing frequency of attacks in recent years, which are probably of the Iranian origin.³⁰

The imbalance of power will prevent Iran from a direct military conflict with the United States and their allies, but greater action by an asymmetric arsenal such as e.g. cyber attacks is expected.³¹ However, in order to develop advanced cyber capabilities, the state needs many resources: a strong high education system, investment in research and development, public-private cooperation, etc. There is little chance for the states such as Iran and North Korea to have all the resources

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., p. 4.

²⁹ Ibid.

³⁰ International Institute for Strategic Studies, Growing cyber threat from Iran, <https://www.iiss.org/blogs/cyber-report/2018/07/cyber-report-20-to-26-july, 17/9/2020>

³¹ Scott Stewart, "How Iran's Cyber Game Plan Reflects Its Asymmetrical War Strategy", op.cit.

and attract world-class cyber experts. What they lack in resources, they make up for with ambition and great desire, as it was the case with nuclear weapons. With some external expertise, they could overcome their limitations and become a far more serious threat.³²

US-North Korea relationship

In July 2018, it was reportedly spotted that the Islamic Republic of Iran was playing a number game in cyberspace, using relatively simple techniques to access computer systems, targeting thousands of users in the hope that at least a small percentage of those at risk would become victims. The US Justice Department officials have repeatedly accused North Korea of similar incidents.³³

Certain sources state that North Korea is the most likely perpetrator of the attacks on *Sony Pictures* in 2014, *Bangladesh Bank* in 2016, *WannaCry* in 2016 and 2017, and dozens of other attacks. The operations carried out by North Korea and Iran have a lot in common in terms of targeting and tactics, but there is a key difference in how the two countries approach their cyber campaigns. While Iran tends to play a game of large numbers, North Korea prepares attacks for months or sometimes years.³⁴

Iranian and North Korean operations are similar in target selection, planning and exploitation of attacks. Both states target the US companies working for the defence system and financial institutions. Iranian *DDOS* attacks on the US financial institutions from 2011 to 2013 cost the US companies millions of dollars, while Iranian costs were minimal. A series of North Korean attacks on financial institutions around the world have allegedly caused damage amounting to hundreds of millions of dollars.³⁵

Both states undertake different variants of phishing attacks in an attempt to deceive their victims into downloading malicious software by presenting it as a legitimate link or file. The alleged \$81 million theft of North Korea from the Central Bank of Bangladesh, by sending a malicious programme hidden as resumes and cover letters sent by e-mail to employees, represents its "greatest success" in cyberspace. While Iran used to have a motive only to cause disruption or disturbance to the functioning of financial institutions, North Korean motive was both financial one and political retaliation. Both states have shown a propensity to launch devastating attacks. The 2017 *WannaCry* attack, which is believed to be conducted by North Korea, disguised as a *ransomware*³⁶ attack, was aimed at shutting down the system.³⁷

³² Scott Stewart, "Hacking: Another Weapon in the Asymmetrical Arsenal", op.cit.

³³ Ben West, "North Korea's Hackers Play the Long Game", *Stratfor - Worldview*, September 18 2018, pp. 1-2, worldview.stratfor.com

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ *Ransomware* is a type of malicious software that restricts the access to computer systems or stored files, and a ransom is demanded from a victim in order to obtain the parameters to access them.

However, differences between North Korea and Iran arise in their approaches to monitoring the system. Using *non-intrusive surveillance*, attackers often conduct passive surveillance of the target network, while by intrusive surveillance they illegally access the target network to monitor an activity from the inside. Entering the network often precedes the main attack, whose goals could be the theft of information or money, distribution of malicious software, etc. Certain, discovered incidents indicate that North Korea devotes much more time to conducting invasive surveillance before carrying out attacks.³⁸

In carrying out their numerous attacks, North Korean attackers often use the same attack infrastructure in order to reduce costs and increase efficiency. Attackers, of course, obscure their identity using *proxy servers*, *Virtual Private Networks - VPNs*, etc. The use of the same e-mail addresses, devices, *IP* addresses, etc., indicates the fact that North Korea is responsible for certain attacks in cyberspace. It can be expected that in the future, it will modify its tools and look for other targets in the US and the states with which they cultivate "close relations".³⁹

Cyber capabilities are becoming a powerful instrument of national power. For a state to be a superpower in the 21st century, it should have respectable capabilities for cyber warfare.⁴⁰ In addition to the United States, Russia, Iran and North Korea, according to cyber security experts' assessment, there are between 20 and 30 countries that have respectable capabilities for cyber warfare.^{41, 42} The experts *Clarke and Knake* have given a measure of capability for this type of warfare on the basis of the evaluation of offensive power, defence capabilities and dependence on computer systems. Addiction refers to critical information systems that do not have an adequate replacement, and that are dependent on cyberspace.⁴³

According to Clarke and Knake, the United States does not have the ability to disconnect from the rest of cyberspace, which is a negative aspect in terms of security. In addition, the United States is heavily dependent on cyberspace while North Korea has a small number of systems dependent on cyberspace, so a potential cyber attack would not cause more serious consequences. According to the mentioned authors, North Korea has the greatest capabilities for cyber warfare

³⁷ Ben West, "North Korea's Hackers Play the Long Game", op.cit.

³⁸ *Ibid.*, p. 3.

³⁹ *Ibid.*, pp. 2-5.

⁴⁰ Marcus Willett, *Cyber instruments and international security*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019, p. 1.

⁴¹ Christopher Paul, *Information Operations – Doctrine and Practice*, Praeger Security International, London, 2008, pp. 121-122.

⁴² Richard A. Clarke, Robert K. Knake, *Cyber War – The next treat to National Security and What to do about it*, HarperCollins e-books, 2010, p. 59.

⁴³ A less dependent country gets a greater number of points when being ranked. The measure of cyber warfare capability of the considered countries is shown according to the following:

– US – cyber attack = 8, cyber addiction = 2, cyber defence = 1; total: 11.

– Iran – cyber attack = 4, cyber addiction = 5, cyber defence = 3; total: 12.

– N. Korea – cyber attack = 2, cyber addiction = 9, cyber defence = 7; total: 18.

among the analysed countries, followed by Iran and the United States. Today the United States is far more vulnerable to cyber attacks than Iran and North Korea, so possible cyber warfare is currently a disadvantage for the United States.⁴⁴

Conclusion

The military presence in cyberspace is unquestionable. Incidents between countries are becoming more numerous and serious. These examples show that some activities have been prepared for years and with the support of certain state authorities. Despite the fact that an investigation has been launched against certain groups, which have been most often sponsored by states, it is unlikely that this will deter countries such as North Korea and Iran from further activities and it will pose an increasing threat to the US security.

Geopolitical disagreements and different interests will be reflected in the events in cyberspace, as well. Threats in such a space are constantly evolving and they will undoubtedly be more sophisticated, dangerous and more frequently sponsored by states in the future. The future is also characterised by more "serious players" in cyberspace, who will use this field against each other. The digital revolution has produced a new area in which certain segments of society are being spied on, sabotaged and threatened in various ways. In that sense, critical information infrastructures, which are in a large percentage in private ownership, and which the society significantly depends on, will be particularly sensitive.

The digital revolution has produced a new domain in which there will undoubtedly continue to be spying on, sabotaging or clashing in various ways. Future enemies, whether states, groups or individuals, may attempt to threaten information infrastructures using non-traditional methods, and precisely such attacks could significantly threaten both the military and economic power of the attacked state. The information revolution and related organisational and functional changes are changing even the nature of conflict, especially between states, as well as the way they are resolved. The relations between world and regional powers in cyberspace will largely depend on the relations of those countries in the real world.

References

[1] Anđelija Đukić, „Krađa identiteta – oblici, karakteristike i rasprostranjenost”, Vojno delo, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Odbrana”, Beograd, broj 3, 2017.

[2] Ben West, North Korea's Hackers Play the Long Game, *Stratfor - Worldview*, September 18 2018, worldview.stratfor.com

[3] Ben West, When It Comes to Cyberattacks, Iran Plays the Odds, *Stratfor - Worldview*, July 31 2018, worldview.stratfor.com

⁴⁴ Richard A. Clarke, Robert K. Knake, op.cit., pp. 127-128.

[4] Cristopher Paul, *Information Operations – Doctrine and Practice*, Praeger Security International, London, 2008.

[5] Dejan Vuletić, *Bezbednost u sajber prostoru*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Obrana”, Belgrade, 2012.

[6] Dejan Vuletić, *Obrana od pretnji u sajber prostoru*, Strategic Research Institute, Belgrade, 2011.

[7] Dejan Vuletić, „Psihološka dimenzija hibridnog ratovanja”, *Vojno delo*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Obrana”, broj 6, 2018.

[8] Dejan Vuletić, „Upotreba sajber prostora u kontekstu hibridnog ratovanja”, *Vojno delo*, Ministarstvo odbrane RS – Medija centar „Obrana”, broj 7, 2017.

[9] Eneken Tikk, *Cyber arms control and resilience*, SIPRI Yearbook - Armaments, Disarmament and International Security, Oxford University Press, 2019.

[10] Hudson Institute, General John E. Hyten on Progress and Challenges Implementing the National Defense Strategy, <https://www.hudson.org/events/1853-video-event-general-john-e-hyten-on-progress-and-challenges-implementing-the-national-defense-strategy82020>, 16/11/2020

[11] Helen Nissenbaum, „Where computer security meets national security”, *Ethics and Information Technology*, vol. 7, no. 2, 2005.

[12] International Institute for Strategic Studies, Growing cyber threat from Iran, <https://www.iiss.org/blogs/cyber-report/2018/07/cyber-report-20-to-26-july>, 17/9/2020

[13] Joint Publication 3-12, Cyberspace operations, 8 June 2018, Joint Chiefs of Staff. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf, 20/10/2020

[14] Joint Vision 2020, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526044.pdf>, 14/11/2020

[15] Marcus Willett, *Cyber instruments and international security*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019.

[16] National Cyber Strategy of the United States of America, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/09/National-Cyber-Strategy.pdf>, 17/10/2020

[17] Nigel Inkster, *It's time to stabilise cyberspace – our well-being depends on it*, International Institute for Strategic Studies, Washington, 2019.

[18] Richard A. Clarke, Robert K. Knake, *Cyber War – The next treat to National Security and What to do about it*, HarperCollins e-books, 2010.

[19] Scott Stewart, Hacking: Another Weapon in the Asymmetrical Arsenal, Stratfor - Worldview, January 25 2018, worldview.stratfor.com

[20] Scott Stewart, How Iran's Cyber Game Plan Reflects Its Asymmetrical War Strategy, Stratfor - Worldview, December 18 2018, worldview.stratfor.com

[21] The Military Balance, Volume 119, Issue 1 (2019), <https://www.tandfonline.com/toc/tmib20/119/1?nav=toCList>

[22] The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, TRADOC, 2018, https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf, 22/11/2020

Cyberspace as a Domain of Conflict: the Case of the United States – Iran and North Korea

Modern society is critically dependent on information as a strategic resource and information and communications technology, which carries out its transmission, processing and exchange. Information and communications technology has created a new environment, cyberspace, in which tensions, disagreements and incidents are becoming more frequent. In recent years, the mentioned area has increasingly appeared as a domain of conflict between the leading world and regional powers. The paper gives a brief description of the concept of operations in several domains and elements of the new concept of joint warfare of the US Armed Forces. The importance of cyberspace for the US has been pointed out with a review of organizational changes and the adoption of certain strategic and doctrinal documents. The paper presents certain events and activities in cyberspace, in recent years, between the United States on the one hand, and Iran and North Korea on the other.

The United States Cyber Command (USCYBERCOM) was created in 2009. USCYBERCOM was elevated to the status of a full and independent unified command in May 2018. It indicates the importance of cyberspace for the Pentagon. In many ways, the separation of USCYBERCOM from Strategic Commands, which oversees strategic rejection, is a symbol of the change in the US attitude in cyberspace from "defensive" to "persistent engagement." The United States is still the strongest force in cyberspace and shows ambition to carry out cyber operations at all levels of command.

It is unlikely that Iran will provoke the United States into a large-scale military conflict and wage a direct war in cyberspace. Iran has rapidly improved its ability to operate in cyberspace, and it is estimated that this trend will continue. The imbalance can prevent Iran from a direct military conflict with the United States and its allies. Greater action is expected with an asymmetric arsenal such as e.g. cyber attacks.

Iranian and North Korean operations are similar in target selection, planning and exploitation of attacks. Both countries undertake different variants of phishing attacks in an attempt to deceive their victims into downloading malicious software by presenting it as a legitimate link or file. Whereas Iran usually had a motive only to cause disruption to the functioning of financial institutions, North Korean motive was both financial and political retaliation. Certain discovered incidents indicate that North Korea devotes much more time to conducting invasive surveillance before carrying out attacks. Numerous examples show that some activities have been prepared over the years and with the support of certain state bodies.

Regardless of the fact that an investigation has been launched against certain groups, most often sponsored by states, it is unlikely that this will deter countries such as North Korea and Iran from giving up further activities and will pose an increasing threat to the US security.

Key words: *cyberspace, conflict, US, Iran, North Korea*

© 2021 The Authors. Published by *Vojno delo* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>).

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



INTEGRATION AND DISINTEGRATION IN INTERNATIONAL RELATIONS AS A CONSEQUENCE OF GLOBAL ECONOMIC PROCESSES

Ljubomir Dulović*

Достављен: 13. 11. 2020

Језик рада: Српски

Кориговано: 05. 12. 2020. и 22. 01. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 28. 01. 2021

DOI број: 10.5937/vojdelo2101088D

The subject of this paper is integration as an objective tendency and the most important element of the current global processes and increasingly intensive disintegration processes. Qualitative analysis points to the main characteristics of integration as a consequence of growing interdependence, connectivity and cooperation and disintegration, which is strongly encouraged by the instrumentalization of this process for hidden and masked specific goals. The established process and the worrying and devastating implications in the economic and social function have been analysed. Emerging forces with current and potential geopolitical power as an alternative to the existing order are placed in the context of influencing both opposing processes.

The research objective is to consider the inevitability of intertwining and the collision of integration and disintegration, a number of manifested economic and social problems as a consequence of global economic processes, while identifying the significance and impact of different coercive actions on the sustainability and possibility of the established process. The results indicate that the importance of the military force is growing rapidly; the polarization between the developing and developed world is getting deeper, and the border between them is a source of tension and conflict. The constant state of instability, clash and conflict has the potential for numerous and greater dangers in the world in the long run.

Key words: integration, disintegration, neoliberal economic concept, rich North, poor South

* Serbian Armed Forces, General Staff, Development and Equipment Department (J-5), Belgrade, ljubomir.dulovic1@gmail.com

Introduction

Denoting all processes of connectivity, globalization is defined as a universal process or a series of processes that produce connectivity and interdependence between states and societies, linking them into a modern world system.¹ Similarly, globalization is "a process and system of conflicting connection of the world whose content, forms, objectives and effects are primarily determined by the planetarization of capital, interests, influence and power of the most powerful corporations and countries."² The connection processes and new forms of organization at local, regional and global level, through a spontaneous or violently imposed process, which leads to a new structure and hierarchy in the world, have been dominantly noticed by this approach.

Global processes with integration as an objective tendency of current actions, conditioned by technological progress, modernization and interdependence, have had a promising potential for resolving many world contradictions. However, the United States with its allies, various forms of financial arrangements and the military force to break any possible resistance, simultaneously create disintegration processes.³

The domination and monopolistic position of rich countries over technological advancement and the hegemony of a remaining power, especially in the previous period, have generated new poles: the rich North, as almost the only winner of global processes, and the poor South.⁴ The other major factors of global geopolitical order with economies in full swing⁵ and growing common potential, striving for equal partnerships, affect both opposing processes, providing an alternative to the existing economic, political and military order.

Atlantic and European Integration

Monopolization of contemporary production processes, control of international financial institutions, domination over world funds of knowledge and world media, and most importantly, the military force,⁶ enables the coalition formed of the richest

¹ *The Concise Oxford Dictionary of politics (second edition)*, ed. Iain Mclean, Alistair, McMillan, Oxford University Press, 2003, p. 223.

² Zoran Vidojević, *Kuda vodi globalizacija*, Filip Višnjić, Beograd, 2005, p. 15.

³ Mihajlo Marković, u Boro Tramošljanin, „Globalizacija i mehanizmi njenog ostvarivanja“, *Sociološki diskurs*, Banja Luka, 3/2012, p. 42. Through the distinction of the terms: globalization as "an unstoppable process of world integration on technological, communications, political, scientific and cultural level" and globalism as "ideology and politics of world domination", points to the essential feature of global processes - duality, bright and dark side and two opposing forces of integration and disintegration.

⁴ Stanislav Stojanović, *Globalizacija i bezbednosne perspektive sveta*, VIZ, Beograd 2009, p. 234.

"The asymmetric system of social power distribution created by globalization permanently antagonizes the world system into the developed world center - North and the developing world center - South, there are numerous contradictions between them."

⁵ Joseph Stiglitz, „The US is at Risk of Losing a Trade War with China“, *Project Syndicate*, 31 July 2018.

⁶ Imanuel Volderstein, *Opadanje američke moći*, CID, Podgorica, 2004, p. 253.

countries topped by the only superpower, the United States, to have universal hegemony of the West.⁷ An example of the institutionalization of these global aspirations is NATO as a political-military organization and the European Union, being primarily an economic and political community. Various formal types of regional cooperation are also included.

NATO (North Atlantic Treaty Organization) was established as a military and defense Euro-Atlantic military alliance whose main task was to defend the West, mainly Europe, in the circumstances of bipolar division of the world. At the summit in Washington in 1999,⁸ NATO went beyond Article 5 of the North Atlantic Treaty. The key changes were: agreement on the need for NATO enlargement to the East; taking on the role of guarantor of democratic values in the world and protector of human rights; the possibility of initiating military actions by the Alliance outside the territory of NATO member states and, if necessary, without the United Nations mandate.⁹ The armed aggression against FR Yugoslavia in 1999, carried out without the UN Security Council decision, in violation of Article 51 of the UN Charter, due to the alleged "humanitarian catastrophe" is the first military intervention by which NATO presented the key role and tasks that it was given on the 50th anniversary.

Until the collapse of the Warsaw Pact, the European Union¹⁰ had primarily an economic and political character. The emergence of a series of regional crises that have greatly threatened the EU stability has created the conditions for new foundations in the Common Foreign and Security Policy and adequate progress in the military sphere. In that sense, the Eurocorps¹¹ was created as a military formation in 1992.¹² In order to react quickly to a crisis and prevent its escalation, there have been plans to form 13 combat groups within the Rapid Reaction Force including the two on standby.¹³

Despite the constant enhancement of political, economic and military capacities, the EU has not freed itself from the decisive influence of the US and it is still instrumentalized in the function of the US administration interests.¹⁴ In recent years, the EU has faced the most serious challenges in its history. The economic troubles that have led to the division into the North and South, the problematic future of the euro, the refugee crisis, the strengthening of Islamic terrorism, the obvious shortcomings of the

⁷ Miroslav Pečulić, *Globalizacija dva lika sveta*, Gutembergova galaksija, Beograd, 2002, pp. 143-145.

⁸ THE READER'S GUIDE TO THE NATO SUMMIT IN WASHINGTON 23 - 25 APRIL 1999, Office of Information and Press NATO, Brussels, 1999.

⁹ Dušan Proroković, „Strategija NATO 2020 i Varšavski samit: kontinuitet pozicioniranja NATO u istočnoj Evropi“, *Bezbednosni forum*, Beograd, 2/2016, p. 20.

¹⁰ Klaus Diter Borhart, *Abeceda prava Evropske unije*, Kancelarija za publikacije Evropske unije, Luksemburg, 2010.

¹¹ Treaty on European Union (Maastricht Treaty), 7 February 1992.

¹² Dejan Gajić, „Razvoj oružanih snaga u Evropskoj uniji“, *Međunarodni problemi*, Beograd, 3-4/2003, pp. 346-352.

¹³ Igor Novaković, *Vodič kroz poglavlje 31 pretpristupnih pregovora Srbije sa Evropskom unijom*, ISAC fond, Beograd, 2015.

¹⁴ Mitar Kovač, „Odnos NATO prema Balkanu“, *Bezbednosni forum*, Beograd, 2/2016, p. 46.

current manner of managing the community and the ideological antagonism between those who would like closer unity and those who advocate strengthening the authority of a nation state threaten to make the dissolution and collapse of the EU a realistic option.

The US key advantage lies in its overall economic power.¹⁵ As the mastermind of international financial institutions with the most invested capital under its formal control, the United States also has control over global economic processes.¹⁶ NATO coordinates its military action with the World Bank (WB) and harmonizes it with the interventionist policies of the International Monetary Fund (IMF) and vice versa, Chossudovsky points out and warns that the Pentagon is the hand of Wall Street.¹⁷ As Sol further observes, economy will shape the course of human history instead of politics and the military.¹⁸

The growth of poverty and inequality, as a consequence of the implementation of the economic transition formula, generates insurmountable divisions between individuals, nations and states, which affects security within states and represents a danger on a global level. The failures of globalization, which have conditioned the increase of poverty and the weakening of the state's protective capacities, have opened the possibility for the return of widespread phenomena of war and violence.¹⁹

Eurasian Integration

The establishment of a global society under the unipolar leadership of the US and the most powerful Western countries is accompanied by the violation of sovereignty and the restriction of the independence of many countries. The institutions, rules and norms that manage the global economy and collective and regional security enable the Western countries to play a leading role despite the fact that they represent a small group of countries and a small part of the world's population.²⁰

Following these experiences, other major factors in the global geopolitical order work on establishing regional economic and security alliances on the basis of equal partnerships in order to increase capacity in competition with the United States and NATO, whose imperatives are to preserve the US²¹ as the only global power and

¹⁵ Zbignjev Bžežinski, *Amerika-Kina i sudbina sveta Strateška vizija*, Albatros plus, Beograd, 2013, pp. 61-70.

¹⁶ Džozef Stiglic, *Slobodan pad – Amerika, slobodna tržišta i slom svetske privrede*, Akademaska knjiga, Novi Sad, 2013, p. 13.

¹⁷ *Ibid.*, p. 13.

¹⁸ Ralston Džon Sol, *Propast globalizma i preoblikovanje sveta*, Arhipelag, Beograd, 2011, p. 23.

¹⁹ Stanislav Stojanović, „Globalizacija između kraja i povratka države“, *Vojno delo*, Beograd, 3/2016, p. 18.

²⁰ Chantam House and The National Intelligence Council, *Globalization and future architectures: mapping the global future 2020 Project*, Report of a conference on 6 June 2005, Chantam Hounse, London, 2005.

²¹ More in: Carla Norloff. „Hegeemony and inequality: Trump and the liberal playbook“, *International Affairs*, Volume 94, Issue 1, 2018, p. 63–88.

increase the institutionalization of global cooperation.²² In recent years, emerging powers have rejected the US leadership in situations where it is of no use to them, even though they remain unprepared and unable to offer a real alternative to it.²³

As the result of such an effort the Shanghai Cooperation Organization (SCO) and the BRICS have been established. The SCO is a regional political, economic and security international organization.²⁴ While some view the SCO as the counterbalance to NATO interests in Central Asia, for others centuries-old antagonisms cause deep-seated mistrust and are an obstacle to a stronger alliance between China and Russia.²⁵ Growing threats of NATO and the United States contribute to overcoming disagreements.²⁶

BRICS is an economic alliance of five most important countries with about 40% of the world's population, which record rapid economic growth and together make up about a quarter of the world's gross domestic product.²⁷ The instability, imbalance and crisis of global management as key characteristics of the modern international situation, i.e. the impossibility of the West to establish a stable world order on its own, have conditioned the establishment of BRICS.²⁸

The forced Eurasian integration, as an understandable response to the imposed disastrous strategies of the established world order,²⁹ function on an equal basis, in accordance with the clearly defined national and state interests of the members. Despite the highly set goals, the existing integration processes in Eurasia are reduced to loosely connected groups, without a clear vision. Their cooperation is dominated by formal approaches within consultations with the most frequent absence of joint activities. A small number of members, with obligations that are not clearly defined, make this integration still far from a respectable and unavoidable partner without the possibility to threaten the existing world order.

The potentially greatest danger to the interests of the US and NATO is the growth of the political and military power of the Russian Federation, connecting and strengthening a tie-up with its former republics and other countries of Eurasia, which would strengthen its economic, military and political interests. Russia protects its national

²² Zbignjev Bžežinski, *Velika šahovska tabla*, CID, Podgorica, 1999, pp. 40-41.

²³ Ian Bremer, *SUPERSILA Tri moguće uloge Amerike u svetu*, CIRSD, Beograd, 2015, p. 10. Emerging powers such as China, Russia, the leading Arab countries of the Persian Gulf, India, Brazil, Turkey, and others.

²⁴ Alyson J. K. Bailes, Pál Dunay, Pan Guang and Mikhail Troitskiy, *The Shanghai Cooperation Organization*, SIPRI Policy Paper No. 17, 2007.

²⁵ Linda Jakobson, Paul Holtom, Dean Knox and Jingchao Peng, *China's Energy and Security Relations with Russia: Hopes, Frustrations and Uncertainties*, SIPRI Policy Paper No. 29, 2011.

²⁶ Zbignjev Bžežinski, *ibid.*, p. 55

²⁷ *Grow global - building business in BRIC nation*, Grant Thornton International Ltd, 2012.

²⁸ Ian Bremer, *ibid.*, pp. 20-21.

²⁹ Leonidovna, I. L.: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ МИРОВОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ, Политология и этнополитика, No 1, 2018, p. 139. The author believes that under the guise of achieving maximum efficiency of the world economy or protection of human rights and freedoms, they actually ensure the economic interests of corporate entities, the states of the "golden billion".

interests and improves the status of a great power on the world political scene by its moderate engagement and firm attitude towards the problems in surroundings, within strategic and doctrinal documents.³⁰ The strategy of the Russian Federation states that by creating tensions and obstructing integration processes in the Eurasian region, the West exerts a negative impact on fulfilling Russian national interests, particularly emphasizing the Ukrainian issue.³¹ In such context, it can be concluded that the Ukrainian problem weakens the attack on the US primacy in Eurasia.³²

Disintegration of nations and states as a consequence of the ambivalence of global processes

The concentration of power in favour of the United States and its allies, at the expense of a greater number of states, determines the directions of global relations. Chossudovsky says that by giving national treatment to the Western banks and MNCs open colonization has been replaced by war and the establishment of the Western protectorates, adding that in a physical sense war destroys everything that has not been destroyed through deregulation, privatization or the imposition of free market reforms.³³ The created economic and social gap within the states themselves and between certain states globally polarizes the social structure into the globally rich and locally poor with opposing positions in the new division of wealth and poverty, possibilities and hopelessness, power and powerlessness, freedom and non-freedom.³⁴ The generated inequality becomes a powerful incubator for injustice and instability.³⁵

The majority of the oppressed see the way out of the hopelessness of their difficult life in religion, generating religious fundamentalism, which consequentially leads to the flourishing of racial and national intolerance.³⁶ The recognition of Islam as the religion that is ready to achieve its goals by fight, in the conditions of cruel inequalities, significantly increases the danger. Stojanović warns that in certain parts the process of radicalization of Islam and strengthening pan-Islamist aspirations is progressing.³⁷ The essential foundation of religion, whose basis is that peace with God cannot be achieved if there is no peace among people, significantly contributes to freedom and peace.

³⁰ Zoran Karavidić i Mitar Kovač, „Afirmacija Ruske Federacije kao velike sile“, *Vojno delo*, Beograd, 3/2018, pp. 123-125.

³¹ Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2015 года N 683 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации.

³² Zbignjev Bžežinski, *ibid.*, pp. 36-37 and 47.

³³ Mišel Čosudovski, *ibid.*, p. 12.

³⁴ Vladimir Vuletić, *Globalizacija*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2009, p. 23.

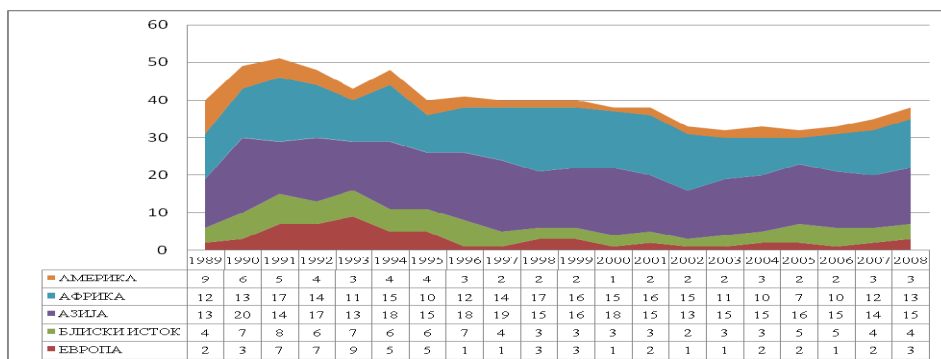
³⁵ Erik Hobsbaum, *Globalizacija, demokratija, terorizam*, Arhipelag, Beograd, 2008, p. 43.

³⁶ Naomi Klein, *Doktrina šoka uspon kapitalizma katastrofe*, VBZ, Zagreb, 2008, p. 352.

³⁷ Stanislav Stojanović i Goran Mandić, „Bezbednost sveta između kraja i povratka istorije“, *Međunarodni problemi*, Beograd, 2-3/2016, p. 160.

However, the political misuse and manipulation of religion and religious feelings, using human fear of God's punishment, gives religion the huge conflict potential.³⁸

In practice, the manifested contradictions create an unfavourable global security environment and small-scale conflicts within local and possibly regional wars, as a security consequence. Two opposite tendencies have simultaneously emerged: the disappearance of the danger of war between the world leading states (World War III, nuclear war), and at the same time many internal armed conflicts and minor international wars.³⁹



Graph 1 – Number of armed conflicts in the world by regions 1989–2014.

(Source: Pettersson, T., Wallensteen, P.: Armed conflicts, 1946–2014, *Journal of PEACE RESEARCH* Volume 52, Issue 4, 2015, pp. 536-550)

The dominant influence of the United States and its allies has diminished the importance of the United Nations, which subordinates its function to the military, political and economic interests of the most powerful countries in the world. The selective interventions of the great powers also contribute to this, for the sake of their geostrategic interests, which increasingly ignore the collective security guaranteed by the UN Charter. The efforts of the great powers to achieve a dominant role in global processes are characterized by a wide range of possible actions, from the provision of financial assistance to military interventions, such as the NATO aggression on FR Yugoslavia. Strobe Talbott, who chaired the Pentagon-State Joint Intelligence Committee during the bombing of Serbia, says in the foreword of the book by Liaison Director John Norris: "The real cause of the bombing was that Serbia did not conduct market, social and economic reforms, which means that it was the last oasis in Europe that did not obey the neoliberal programmes under the US administration, so it had to be removed."⁴⁰ The processes of globalization make the position of the developing and

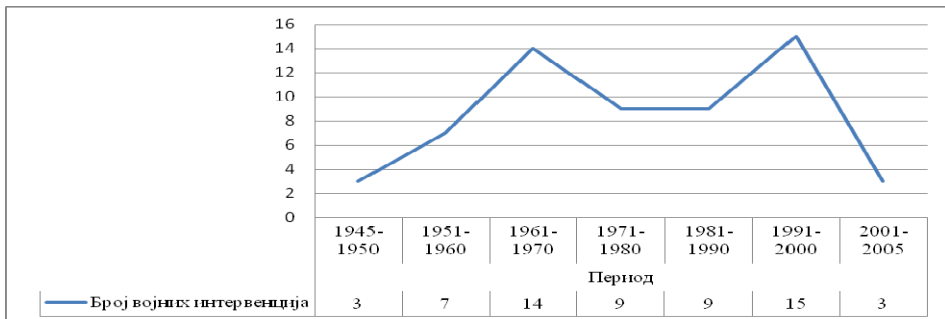
³⁸ Milovan Subotić, „Religija i rat-povratak otpisanog?“, *Međunarodni problemi*, Beograd, 4/2019, pp. 482-494.

³⁹ Smilja Avramov, *Trilateralna komisija, svetska vlada ili svetska tiranija*, Idij, Veternik, 1998.

⁴⁰ John Norris, *Collision Course: NATO, Russian and Kosovo* (foreword by Strobe Talbott).

small countries precarious. The regional distribution of military interventions is a clear indication that the victims of the intervention are the countries of the poor South, i.e. the countries of the Third World "conflict zones".

The motive that has initiated the interventions of the great powers in the territories of other states is the interest, that is, the struggle for supremacy and redistribution of resources, and it is more or less the fact throughout the entire history of mankind. After the Washington summit, NATO and the United States⁴¹ take on the role of both protectors of human rights and guarantors of democratic values. A completely new manner of the approach to human rights has determined the role and significance of the state itself. Giving primacy to international law in relation to the rights of sovereign states has diminished the role and importance of the principle of state sovereignty until its annulment. Marković points to the scope of this problem by his opinion that the most militant Western forces are committed to a new ideology and policy of the world domination under the guise of the struggle for democracy, human rights and civil society.⁴² In such a system, the United States, under the guise of protecting the endangered human rights and spreading democracy and universal values, dissolves and destroys states and organizations that cannot control or that, in search of resources and markets, act contrary to its interests and the interests of MNCs.⁴³



Graph 2 – Military interventions in the world by decades 1945-2005.

(Source: Stojanović, S.: *Globalizacija i bezbednosne perspektive sveta*, VIZ, Beograd, 2009, p. 196)

Since World War II, military interventions have happened in every decade, but the frequency of occurrence has varied by decades, with the peak in the last decade of the 20th century. All military interventions in the period after the Cold War were

⁴¹ THE READER'S GUIDE TO THE NATO SUMMIT IN WASHINGTON 23 - 25 APRIL 1999, Office of Information and Press NATO, Brussels, 1999.

⁴² Mihailo Marković – Globalizacija i globalizam, *Ka filozofiji*, 2. jula 2013. godine. (Internet). Dostupno na: <https://filozofskitekstovi.wordpress.com/2013/07/02/globalizacija-i-globalizam/> (pristupljeno 23. januara 2021. godine).

⁴³ Mitar Kovač, *ibid.*, p. 47.

carried out by the countries of the rich West, primarily the United States, because of their interests. We are witnesses that the preservation of peace and the protection of human rights as a motive and excuse have been the other instruments of the powerful to impose their will on disobedient and weak states. Mićović warns that no matter how much such a concern has humanitarian character, it is often misused to achieve some other goals, and national minorities serve only as a smokescreen behind which these goals are hidden. He further states that recent history is full of examples of misuse of the "concern" for minorities, reminding of Hitler's demagogic slogans about the endangered Germans in Poland and Czechoslovakia, which were the reason for his aggression against these countries.⁴⁴

Conclusion

Globalization with integration as an objective tendency, through the imposed economic paradigm, results in the crisis of the welfare state and the world economic crisis, the growth based on increasing inequality and a series of manifested economic and social problems.⁴⁵ Many people wonder rightfully whether the vision of global society is still certain, that is, whether globalization still exists,⁴⁶ or is on the defensive, or even dying.⁴⁷

High and growing economic inequality also creates disintegration processes that have generated the state of instability, clash and conflict with the potential for numerous and greater dangers in the world in the long run. Inequalities, great social disparities, poverty, unemployment, wars, cultural backwardness, constant political and economic crises, corrupt and criminalized government, institutional disorganizations, etc. generate a situation that is favourable not only for terrorism and crime, but also for the majority of other social deviations.⁴⁸ Degradation is not only evident within states, but is equally present between states, as well as globally, pointing out that its main generator is the nature of global processes with an imposed paradigm and institutional framework, whose function is to protect uneven distribution. According to the mentioned view, Radović emphasizes that the distribution of wealth, owing to the structural imbalance of the globalized economy, primarily favours the rich.⁴⁹ Global economic processes, having in mind the worrying and devastating consequences, have not met expectations and are not sustainable and possible without various forms of coercion.

⁴⁴ Vojislav Mićović, *Globalizacija i novi svetski poredak*, Čigoja, Beograd, 2001, p. 157.

⁴⁵ More in: Ljubomir Dulović, „Globalni procesi i efekat na ekonomiju i bezbednost“, *Vojno delo*, Beograd, 5/2016, pp. 296-302.

⁴⁶ More in: Luke Amadi, „Globalization and the changing liberal international order: A review of the literature“, *Research in Globalization*, No 2, 2020.

⁴⁷ Džon Ralston Sol, in Stanislav Stojanović i Goran Mandić, „Bezbednost sveta između kraja i povratka istorije“, *Međunarodni problemi broj 2-3/2016*, Beograd.

⁴⁸ Naomi Klein, *ibid.*, pp. 342-352.

⁴⁹ Aleksandar Radović, *Sumrak liberalizma*, Interkomerc, Beograd, 2011.

The world is in a constant state of instability, clash and conflict, which have the potential for numerous and greater dangers in the world in the long run. As the result of the all mentioned, the world is less safer than it used to be 20 years ago.⁵⁰ Therefore, instead of global peace and stability as the key preconditions of global processes in the transition of the world, and for the free flow of goods, capital and information, the importance of the military force is growing rapidly. Growing interdependence, connectivity and cooperation face increasingly intensive processes of disintegration, whose negative result is deeper polarization on the line of the North and South, actualizing conflicts in order to maintain the dominant position and supremacy of the richest countries, primarily the United States. The increasingly pronounced border between the developing and developed world, which, due to global economic processes, is turning into an insurmountable gap between the winners and losers of globalization, is not just an economic problem. The scope of military interventions, having in mind the organizers and victims, as well as their scale, shows that the border between the developing and developed world is the source of both tension and conflict. Pečujlić correctly notices that the Bloc division of the world has been replaced by a new division: a "peace zone" consisting of rich, democratic and interdependent Western countries, and a "conflict zone" consisting of the Third World – an area of explosive conflicts, threatening chaos and enemies of peace.⁵¹

References

- [1] Vojislav Mićović, *Globalizacija i novi svetski poredak*, Čigoja štampa, Beograd, 2001.
- [2] *Grow global - building business in BRIC nation*, Grant Thornton International Ltd, 2012.
- [3] Dejan Gajić, „Razvoj oružanih snaga u Evropskoj uniji“, *Međunarodni problemi*, Beograd, 3-4/2003.
- [4] Dušan Proroković, „Strategija NATO 2020 i Varšavski samit: kontinuitet pozicioniranja NATO u istočnoj Evropi“, *Bezbednosni forum*, Beograd, 2/2016.
- [5] Erik Hobsbaum, *Globalizacija, demokratija, terorizam*, Arhipelag, Beograd, 2008.
- [6] Zbignjev Bžežinski, *Amerika-Kina i sudbina sveta Strateška vizija*, Albatros plus FB, Beograd, 2013.
- [7] Zbignjev Bžežinski, *Velika šahovska tabla*, CID, Podgorica, 1999.
- [8] Zoran Vidojević, *Kuda vodi globalizacija*, Filip Višnjić, Beograd, 2005.
- [9] Ian Bremer, *SUPERSILA Tri moguće uloge Amerike u svetu*, CIRSD, Beograd, 2015.
- [10] Ivanova Lyudmila Leonidovna, „ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ МИРОВОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ“, *Политология и этнополитика*, No 1, 2018.
- [11] Igor Novaković, *Vodič kroz poglavlje 31 pretpristupnih pregovora Srbije sa Evropskom unijom*, ISAC fond, Beograd, 2015.

⁵⁰ Proroković, D.: *ibid.*, p. 20.

⁵¹ Pečujlić, M.: *ibid.*, p. 143.

[12] Joseph Stiglitz, „The US is at Risk of Losing a Trade War with China“, *Project Syndicate*, 31 July 2018.

[13] Linda Jakobson, Paul Holtom, Dean Knox and Jingchao Peng, *China's Energy and Security Relations with Russia: Hopes, Frustrations and Uncertainties*, SIPRI Policy Paper No. 29, 2011.

[14] Luke Amadi, „Globalization and the changing liberal international order: A review of the literature“, *Research in Globalization*, No 2, 2020.

[15] Ljubomir Dulović, „Globalni procesi i efekat na ekonomiju i bezbednost“, *Vojno delo*, Beograd, 5/2016.

[16] Mark Esposito, „What is the state of the BRICS economies?“, World economic forum, 19 April 2016.

[17] Milovan Subotić, „Religija i rat-povratak otpisanog?“, *Međunarodni problemi*, Beograd, 4/2019.

[18] Miroslav Pečulić, *Globalizacija dva lika sveta*, Gutenbergova galaksija, Beograd, 2002.

[19] Mitar Kovač, „Odnos NATO prema Balkanu“, *Bezbednosni forum*, Beograd, 2/2016.

[20] Mišel Čosudovski, *Globalizacija siromaštva i novi svetski poredak*, Artist, Beograd, 2010.

[21] Naomi Klein, *Doktrina šoka uspon kapitalizma katastrofe*, VBZ, Zagreb, 2008.

[22] Ralston Džon Sol, *Propast globalizma i preoblikovanje sveta*, Arhipelag, Beograd, 2011.

[23] Stanislav Stojanović, „Globalizacija između kraja i povratka države“, *Vojno delo*, Beograd, 3/2016.

[24] Stanislav Stojanović i Goran Mandić, „Bezbednost sveta između kraja i povratka istorije“, *Međunarodni problemi*, Beograd, 2-3/2016.

[25] Therese Pettersson & Peter Wallensteen, „Armed conflicts, 1946–2014“, *Journal of PEACE RESEARCH* Volume 52 Issue 4, 2015.

[26] *The strategy for BRICS economic partnership* (2014) Ufa, Russian Federation.

[27] Carla Norloff, „Hegemony and inequality: Trump and the liberal playbook“, *International Affairs*, Volume 94, Issue 1, 2018.

[28] Džozef Stiglic, *Slobodan pad – Amerika, slobodna tržišta i slom svetske privrede*, Akademska knjiga, Novi Sad, 2013.

Integration and Disintegration in International Relations as a Consequence of Global Economic Processes

Global processes with integration as an objective tendency of present operations, conditioned by technological improvement, modernization and interdependence, have had a promising potential for the solution of many world contradictions. Instrumentalization of this process for hidden specific goals has had a great impact on all intensive disintegration processes.

The concentration of power in one center, on account of the number of countries, has determined directions of global processes. The US and their allies have used in different ways the financial arrangement with IMF and WBG (especially countries which were previously brought to economic and political crisis by requests) and NATO for breaking the possible resistance, at the same time creating disintegration processes.

New redistribution of power caused by global processes has not lowered the number of problems and potential risks. Instructed by the stated experience, growing powers with real and potential geopolitical power (more specifically Russia and China) have started regional economic and security alliances on equal partnerships and influence both opposed processes, giving an alternative to the current order.

Poverty growth and inequality, as a consequence of economic transition formula, generates unavoidable partitions between individuals, people and nations, which affects inner security and becomes a global threat. Decomposition is evident in countries, between countries, as well as globally, pointing that its main generator is the nature of global processes with imposed paradigm and institutional field in the security function of uneven distribution. In practice, manifested contradictions make global security ungracious and create small local conflicts and eventually regional wars, as security consequences.

Global economic processes in fact have concerning and devastating consequences. They have not met the expectations and they are not sustainable and possible without force, which is characterized by different operations, from financial aid to the military intervention. Apparently, instead of global peace and stability as the key preconditions of global processes in the world transition, because of free trade, capital and information, the importance of the military power is growing. Rising interdependence, connectivity and cooperation face more intensive processes of disintegration, whose negative result is deeper polarization between the Northern and Southern line, regarding the developed and developing world, actualizing conflicts for maintaining the dominant position and supremacy of the richest countries, primarily the US. The difference between the developed and developing world is growing, which, because of global economic processes, is converting into an insurmountable chasm between winners and losers of globalization, and it is not only an economic problem. Military interventions, having in mind the organizers and casualties, as well as their scale, show visibly that the line between the developed and developing world is the source of tension and conflicts. As a result, the world is always in the state of instability, conflicts and clashes, which in the long term may have a potential for more and greater dangers in world.

Key words: integration, disintegration, neoliberal economic concept, rich North (Center), poor South (Periphery)

© 2021 The Authors. Published by *Vojno delo* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>).

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS TO THE DEFENCE SYSTEM

Radiša Saković*
Stanislav Stojanović**
Dragan Pamučar***

Достављен: 14. 09. 2020.

Кориговано: 13. 10. 2020, 25. 01. и 13. 03. 2021.

Прихваћен: 30. 03. 2021.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2101100S

The current manner of evaluating the state and capabilities of the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces is gradually losing its relevance and partially deviates from the contemporary trends, which is why the paper singles out a special *research problem*, aimed at overcoming the traditional understanding of performance management, i.e. gradual introduction of the performance management process into the defense system. Taking into consideration the complexity of the mentioned *research problem* and the current level of the development of the defense system of the Republic of Serbia, *the subject of the research* is based on the possibility of considering the implementation of the performance management process of non-profit organizations within the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces. In this regard, the paper starts from *the hypothetical view* that certain elements of the performance management model of non-profit organizations can be successfully implemented within the defense system. *The objective of this paper* is to point out the possibility of developing similar solutions in the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces through the presentation of a strategic map and the dashboard of the performance management model of non-profit organizations, with a brief overview of the defense systems of some foreign countries. By the implementation of *the method* of content analysis, focused on the comparative analysis of the considered models,

* Ministry of Defense, Defense Policy Sector, Strategic Planning Department, Belgrade, sakovicradisa@gmail.com

** Defense University, Institute for Strategic Research, Belgrade.

*** Defense University, Military Academy, Belgrade.

the research results have confirmed the set hypothetical framework. The paper *concludes* that there are the objective possibilities for the implementation of the performance management process of non-profit organizations within the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces.

Key words: management, performance, non-profit organizations, model, strategic map, dashboard, defense system

Introduction

The defense system of the Republic of Serbia predominantly exists in the status of a non-profit organization, which does not strive to make a profit, but to provide conditions for creating a safe environment for citizens and society as a whole. In this regard, in a great number of small and medium-developed countries, the defense system is a complex and non-profit organization, which mainly makes expenses and spends the state budget, with insignificant economy and low income.

Unlike these countries, in the process of growing globalization of the world, the defense systems of the great powers are increasingly in the function of strengthening their own economies, i.e. making a profit on various bases, which partly gives them the sign of a for-profit organization. This is supported by the fact that in many developed countries, non-profit organizations control a significant part of their gross domestic product.¹ These and similar considerations have determined the possibility of gradual introduction and implementation of the performance management process in the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces (hereinafter referred to as the MoD and SAF), and thus in the other entities of the defense system. Specifically, the paper deals with the following three key issues: the performance management model of non-profit organizations, the performance management of foreign defense systems and the proposal of the performance management model of the defense system of the Republic of Serbia.

The proposed model can represent a stable basis for further research in this area, because it will create conditions for gradual introduction of the performance management process in the MoD and SAF, i.e. in the defense system of the Republic of Serbia.

Non-profit organizations performance management model

The performance management model of non-profit organizations fully complies with the strategic direction of the organization including vision, mission, strategy, strategic map, BSC (Balanced scorecard), cascading measures and performance management system.²

¹ Berman M. Evan, „Productivity in Public and Non Profit Organizations: Strategies and Techniques”, *Sage Publications*, 2007, pp. 65-66.

² *Ibid*, pp. 93-110.

The performance management process of non-profit organizations can be simply presented in the form of a model that includes four phases (Figure 1): 1) performance planning (defining target levels); 2) assessment of achieved performances; 3) analysis and reporting on performance and 4) determination of performance improvement actions.

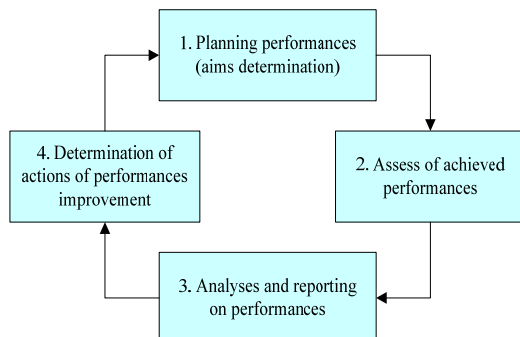


Figure 1 – Performance management model of non-profit organizations (Krcmuň, 2014)

The general model of performance management of non-profit organizations ensures the implementation of their strategic aims in a certain planning period through the development of a balance sheet (BSC criteria).³ The implementation of such a model implies monitoring the process of carrying out strategic aims of a non-profit organization and is conducted in accordance with its plans, i.e. planning documents with a clearly defined (formulated) mission of the organization.⁴ In principle, the performance management process of non-profit organizations is carried out through the phases of planning, evaluation and performance improvement (Figure 2).

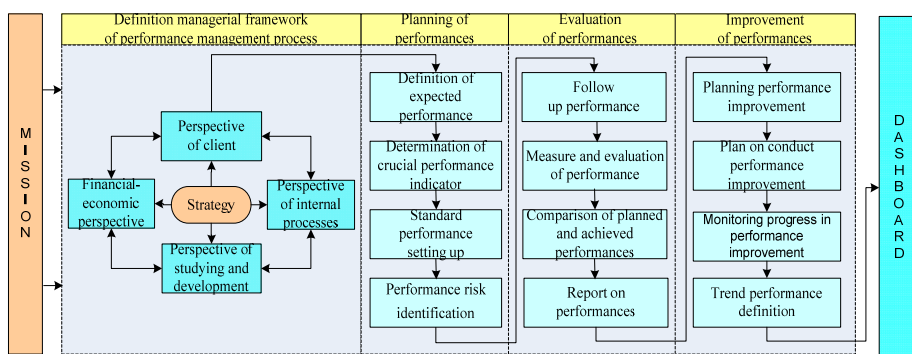


Figure 2 – General model of performance management of non-profit organizations (Pravdić, 2011)

³ Крстић Бојан, Пешић А. М., „Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама”, *Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство*, Београд, 2014, стр. 131-135.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, „Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Brighton, 2004, pp. 86-92.

The performance management model of non-profit organizations is based on the development of their balance sheets, whose implementation is conducted through a process that includes: 1) formulating the mission of a non-profit organization; 2) defining the vision; 3) conducting SWOT analysis;⁵ 4) development of a strategic map and 5) identification of strategic topics, aims and performance measures.⁶ In relation to the mentioned phases, the focus of the model are the aims of non-profit organizations, which are presented for better understanding through the key areas of the organization, in the form of a graphical presentation, i.e. through a strategic map (Figure 3).

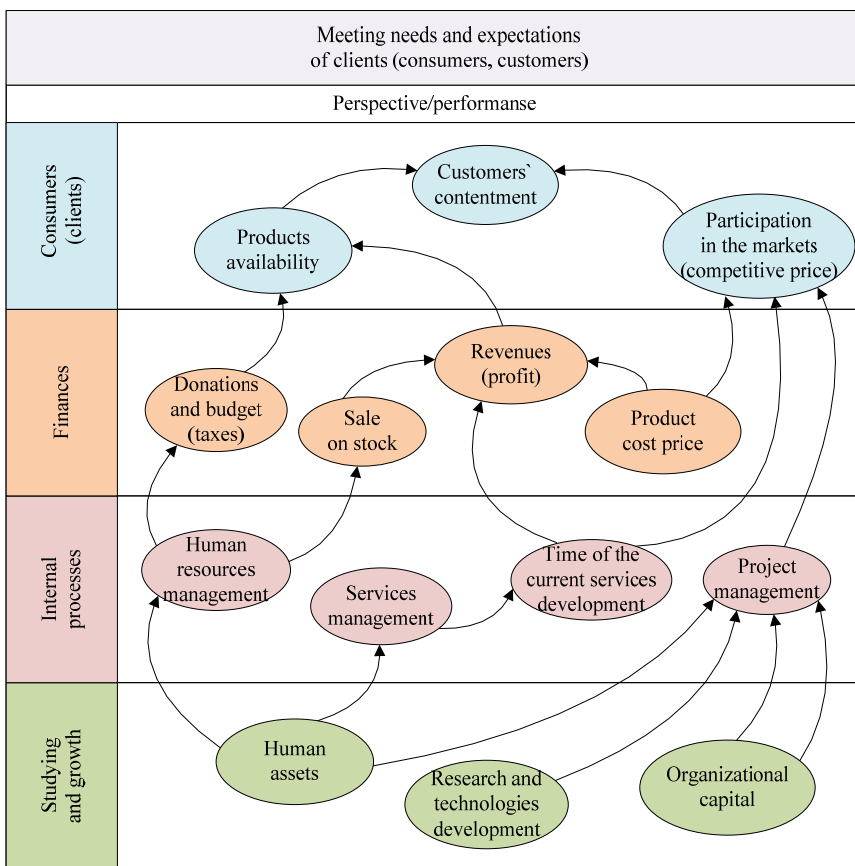


Figure 3 – Strategic map of non-profit organizations (Pravdić, 2011)

⁵ Terry Hill, Roy Westbrook, „SWOT analysis: it’s time for a product recall”, Long Range Planning, 1997, pp. 46-52.

⁶ Ibid., pp. 135.

The process of creating a strategic map is identical to the process of creating it within for-profit organizations.⁷ The presented strategic map in combination with the BSC concept enables the successful implementation of the performance management model of non-profit organizations.⁸ The achieved level of accomplishment of the strategic aims of a non-profit organization is most frequently shown on the dashboard. (Figure 4)⁹

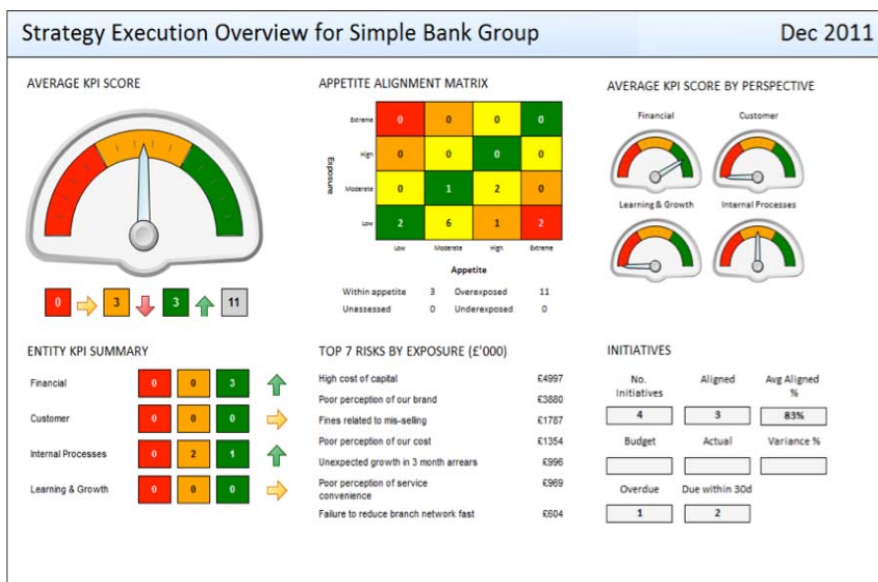


Figure 4 – Non-profit dashboard - Simple Bank Group

(<http://stratexsystems.squarespace.com/stratexsystems-blog/2012/2/7/stratexpoint-enhanced-dashboard-taster.html>)

The presented model can be successfully used, i.e. implemented in the MoD and SAF, as well as in the other defense entities, taking into account their specifics. Depending on the area and the level of the model implementation, different effects can be achieved in the defense system, which depends on the purpose of existence and the stated mission of the organization, i.e. on its set aims. The practical experiences of the MoD and SAF in the field of performance management of the organization are modest, but significant support can be found in the study of this process in the defense systems of foreign countries.¹⁰

⁷ Predrag Pravdić, „BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama”, 38.nacionalna konferencija o kvalitetu života FQ2011, Beograd, 2011, str. 46.

⁸ Ibid., str. 47.

⁹ ОбрадовићА.Тижана, „Концепт управљања пословањем заснован на индикаторима финансијских перформанси”, докторска дисертација, Факултет организационих наука, Београд, 2014, стр. 78-92.

¹⁰ Angelis Diana, Webb Natalie, „Improving Performance Measurement in Defense Organizations”, *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, Monterey, 2009, pp. 87-128.

Performance management in the defense systems of foreign countries

Numerous pieces of information on forces, budget, organization, and similar things are necessary for performance management in the defense system. The success of the defense system, among other things, depends on its ability to create a system of performance evaluation, i.e. the ability to monitor performance through various categories of indicators.¹¹

There is a scarce fund of literature in the MoD and SAF on the performance management process in the defense systems of foreign countries. According to the existing knowledge, the cyclical model of the defense system performance management is the most frequently implemented in some foreign countries (Figure 5).

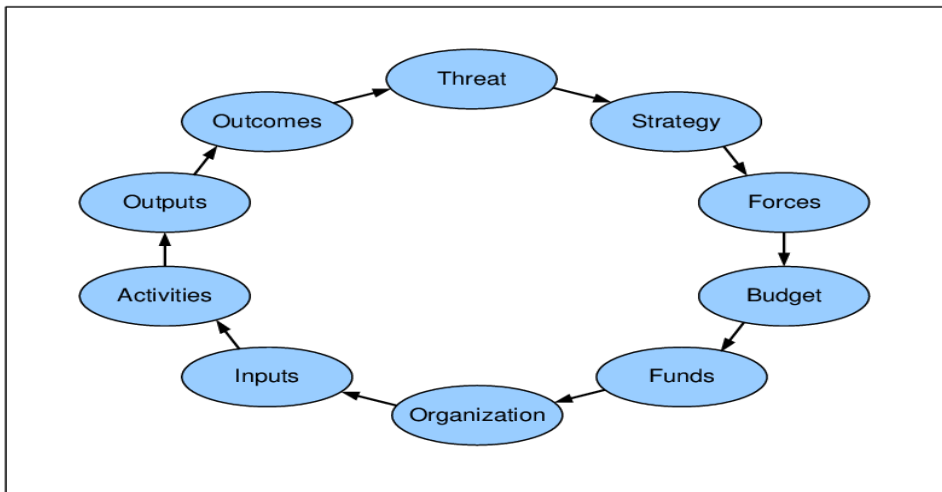


Figure 5 – Defense Management Performance Model (Angelis&Webb, 2009)

The existing knowledge and the available literature indicate that the list of balanced scorecards, i.e. the BSC concept, is the most often used in the defense systems of foreign countries. In order to better understand the interrelationships of the key areas of the defense system, this and similar concepts necessarily include a graphical presentation of cause-and-effect relationships, where a strategic map is the most often used.¹²

Among the first countries to implement the BSC concept in defense were the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (hereinafter referred to as the

¹¹ Anthony N. Robert, Vijay Govindarajan, „Management Control Systems”, McGraw Hill, New York, 2007, pp. 120-124.

¹² Kankaraš Milan, Stojković Dejan, Kovač Mitar, „Application of the balanced scorecard in defence performance management”, *Međunarodni simpozijum SYMORG*, Zlatibor, 2014, str. 1357-1362.

United Kingdom), the United States of America and Canada.¹³ Later, this concept has been implemented in the other countries and organizational systems, such as the Ministry of Defense of New Zealand, Italy, etc.

This paper presents characteristic examples of individual elements of the implementation of the performance management process (BSC concept) in the defense systems of Great Britain and Canada. In particular, in accordance with the subject of the research and the presented perspectives and performances, their characteristic presentations are given in the form of a strategic map and a dashboard. In further research, these elements can be partially used to develop the performance management model of the defense system of the Republic of Serbia.

Thus, in the field of strategic planning and management of defense processes, the UK defense system is significantly ahead of Anglo-Saxon and the other more developed countries.¹⁴ Therefore, in the first decade of the 21st century, the BSC concept was successfully implemented in the defense system of Great Britain, because it provided a number of advantages in relation to previous assessments and analyses of the state and capabilities of the defense system.¹⁵

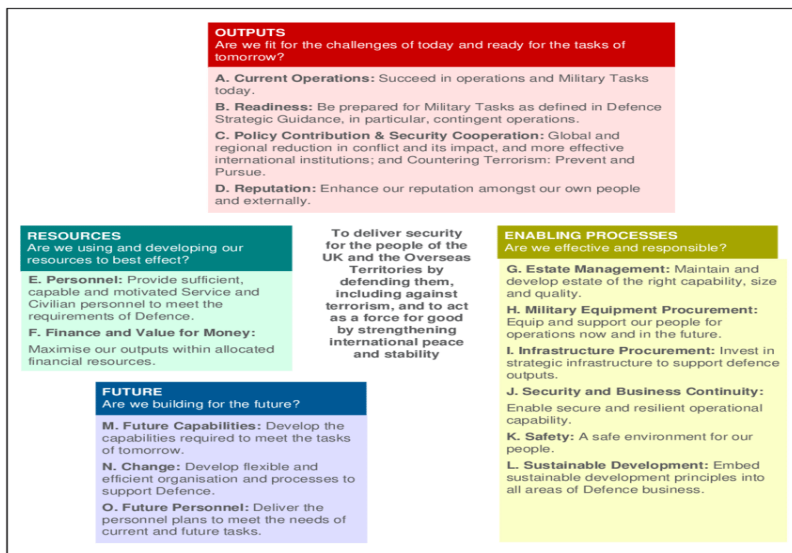


Figure 6 – List of harmonized performances of the British defense system (Стојковић&Стојановић, 2012)

¹³ Gillis H. Lee, JerryHarbour, „Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces,” *Canadian Forces College*, 13 May 2018, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>, 13/12/2020.

¹⁴ Ministry of Defense the United Kingdom, „Defence Plan 2010-2014”, *Department of National Defence*, London, 2009, pp. 250-265.

¹⁵ Ministry of Defense the United Kingdom, „Capability Action Plan”, *Department of National Defence*, London, 2010, pp. 126-140.

The BSC concept implemented in the UK is based on a model that contains four perspectives: Purpose, Enabling Processes, Resources and Future Capabilities - Figure 6.

Moreover, as in the British defense system the situation is similar when choosing perspectives and determining the list of harmonized performances of the Canadian defense system. After determining the abovementioned lists, the strategic map shows the interconnections and interrelations of the selected perspectives and performances (Figure 7).

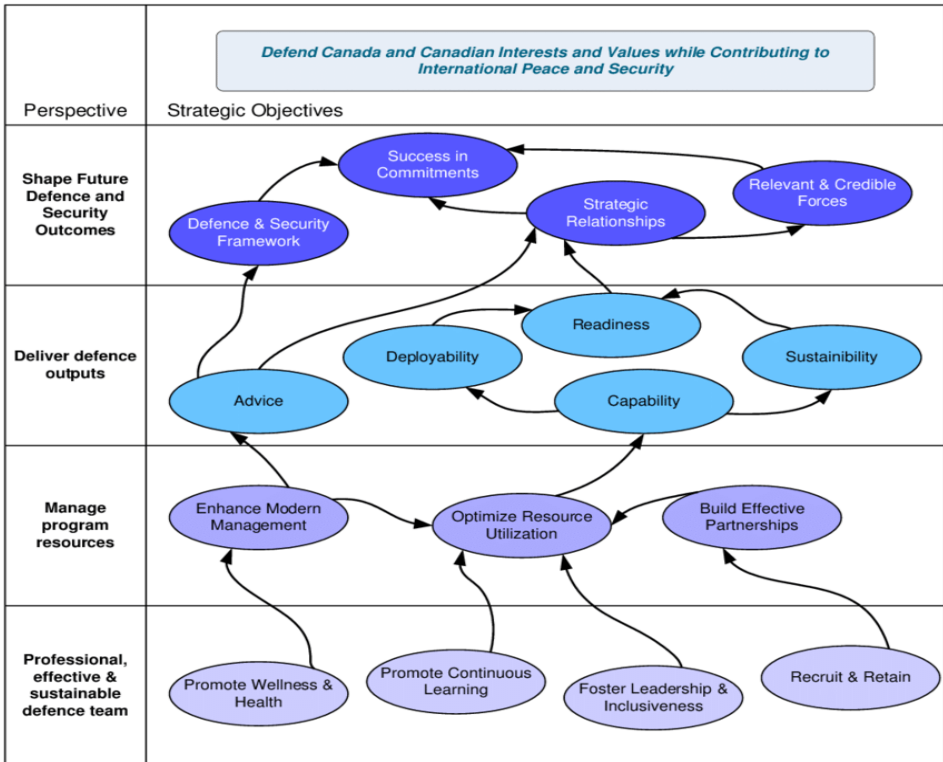


Figure 7 – Strategic Map of the Defense System of Canada (Стојковић&Стојановић, 2012)

The outcomes of the performance management process of the defense system of foreign countries, i.e. the achieved level of strategic aims set in their planning documents, are shown on dashboards, as well as in the performance management process of non-profit organizations. Therefore, the effects achieved in the described process are generally interpreted on the basis of the manager’s dashboard, i.e. on

the basis of the so-called traffic light approach.¹⁶ For example, the dashboard of the UK defense system is presented for a certain period of time, in terms of performances within perspectives, and the degree of the achievement of aims is shown in colors through the key performance indicators on a six-point linguistic scale (Figure 8): satisfactory (green), minor weaknesses (yellow), severe weaknesses (pink), critical weaknesses (red), no available data (white) and the indicator is not defined (gray).

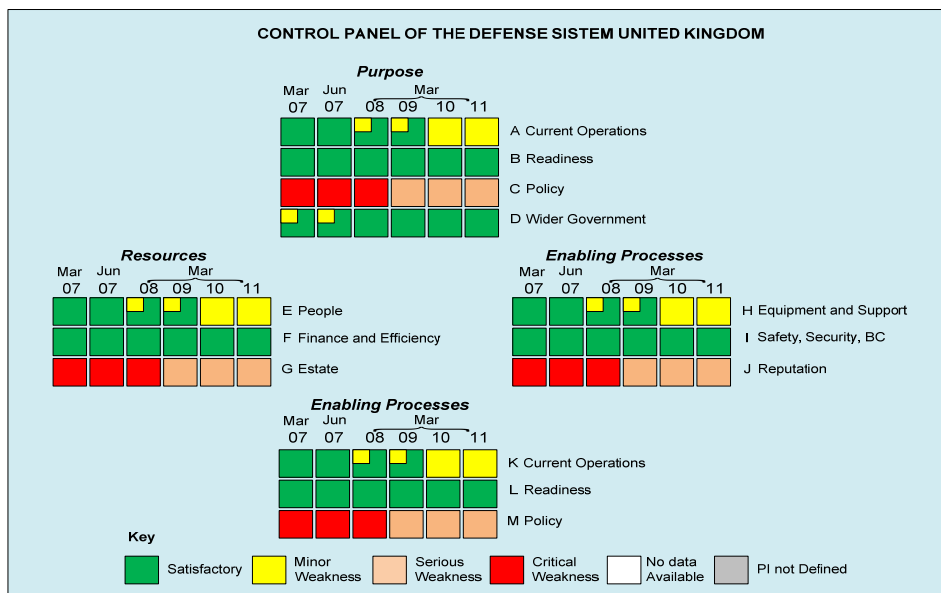


Figure 8 – Example of the dashboard of the UK defense system (<https://www.gov.uk/performance/site-activity-ministry-of-defence/top-department-referrers>)

In open sources, the other visual solutions of the dashboard of the performance management process of the defense system of the United Kingdom can be found, but for the purposes of the research, this example has been selected as the most suitable one. The analyzed elements of the performance management process of the defense systems of Great Britain and Canada have served as conceptual solutions for the development of certain parts of the proposal of the performance management model of the defense system of the Republic of Serbia.

¹⁶ Дакић Павле, Ђорђевић Сениша, „Менаџерске контролне табле”, *Викенд менаџмента*, Златар, 2010, стр. 50-58.

Proposal of the performance management model for the defense system of the Republic of Serbia

In contrast to the described approach in foreign countries, our authors believe that the performance management of the defense system has to be adapted to the performance management process implemented in non-profit organizations.¹⁷ In that sense, the defense system of the Republic of Serbia develops the capabilities necessary for the protection of defense interests, in whose development performance management plays a very important role.

The content analysis of planning documents has showed that based on the commitments expressed in the 2015 Strategic Defense Review of the Republic of Serbia, and in order to improve management in the defense system, the MoD organizational unit responsible for strategic planning has drafted a model of defense system performance management (hereinafter referred to as draft model).

The aim of drafting this model has been reflected in an attempt to enable monitoring the accomplishment of strategic aims, a comprehensive overview of the state of the defense system, as well as a quick and simple identification of the key problems by defense system performance management.

The draft model is based on the concept of the Harmonized Performance List (BSC), with the aim of enabling monitoring the organizational performances of the defense system from different angles, their measurement and improvement. Taking into account the specifics of the defense system of the Republic of Serbia, the perspectives, the most significant performances of the defense system, the way of measuring them and presenting the results have been defined. To measure the value of performances, key indicators, their target and limit values have been determined.

Since not all indicators can be measured and monitored, in cooperation with the organizational units of the MoD and SAF, indicators that show the basic characteristics of performances - key indicators have been proposed.

The conceptual idea of the draft model is to be applicable at all organizational levels of the MoD and SAF with the implementation of the existing reporting system in the defense system of the Republic of Serbia. It is planned to enable the management of the defense system to take concrete measures in order to improve the overall situation in the MoD and SAF. The draft model includes three phases of the performance management process: Phase 1 - determining the perspectives and performances of the defense system; Phase 2 - measuring the performances of the defense system and Phase 3 - displaying the results (Figure 9).

¹⁷ Николић Дејан, Ковач Митар, Митић Влада, „Менаџмент у обрани – основне функције”, Војно дело бр. 1, Београд, 2019, стр. 122.

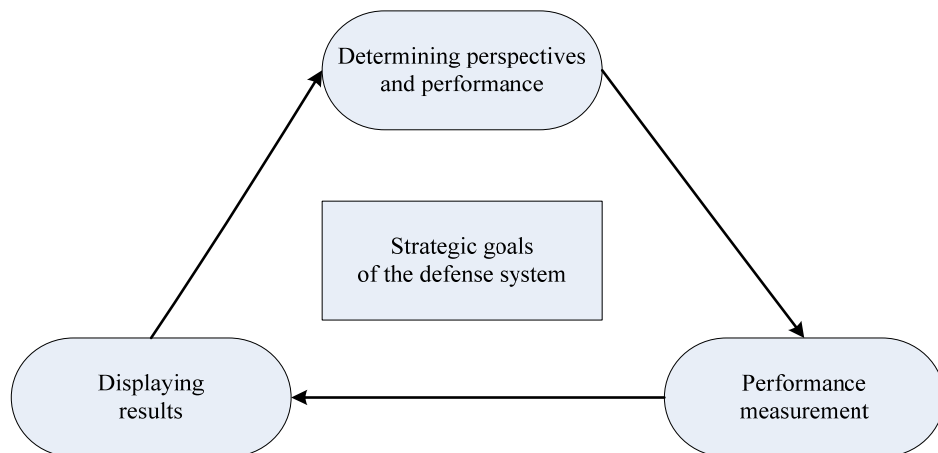


Figure 9 – *Phases of defense system performance management*
(Organizational unit of the Ministry of Defense in charge of strategic planning, 2015)

The mentioned phases are similar to the phases of the performance management process of non-profit organizations.¹⁸ In this regard, during the development and partial implementation of the draft model, certain achievements have been made, which indicated the possibility of a comprehensive overview of the state of the defense system, i.e. the role of the model in monitoring the performances of the MoD and SAF and measuring the accomplishment of strategic aims.

Taking into account the specifics of the defense system of the Republic of Serbia, the draft model proposes four perspectives: outcomes, resources, processes and development(Figure 10):

- Perspective „Outcomes” – should provide information on the fulfillment of the current tasks and the readiness of the defense system for the future challenges;
- Perspectives „Processes” – should provide knowledge on the quality of the key processes in the defense system;
- Perspectives „Resources” – should provide information on the state of resources available to the defense system;
- Perspective „Development” – should provide data on the possibility of continuous improvement and the defense system value creation.

¹⁸ Балабан Неђо, Ристић Живан, „Управљање перформансом”, *M&SYSTEMS. Со.*, Нови Сад, 2012, стр. 65-72.

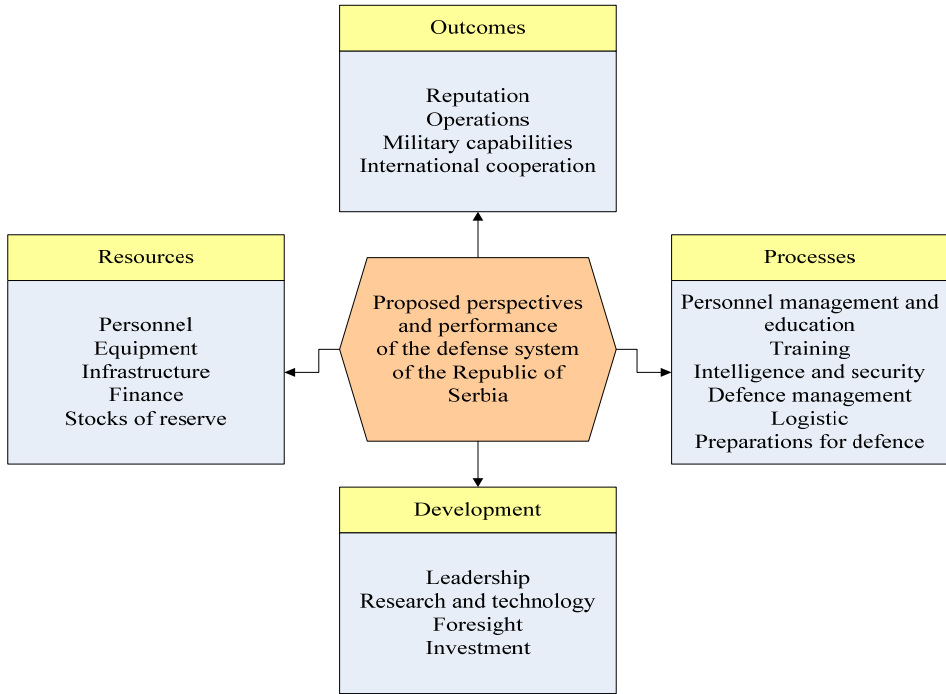


Figure 10 – *Proposed perspectives and performances of the defense system of the Republic of Serbia*

(Kankaraš, Stojković&Kovač, 2014)

The draft model envisages that each perspective will provide different data on the defense system, i.e. on the performances that characterize the effectiveness and efficiency of the defense system. However, not all performances have the same degree of significance for the defense system. The low level of some performances will not affect the functioning of the defense system, i.e. its survival may depend on the level of some performances. In this sense, and in the performance measurement phase, the relative weights of performances have been determined within the perspective by their weighting.¹⁹

In accordance with the established perspectives and performances, a proposal for the strategic map of the defense system of the Republic of Serbia has been made (Figure 11).

¹⁹ Симеуновић Барбара, „Развој модела за мерење перформанси процеса”, *Факултет организационих наука*, Београд, 2015, стр. 44-88.

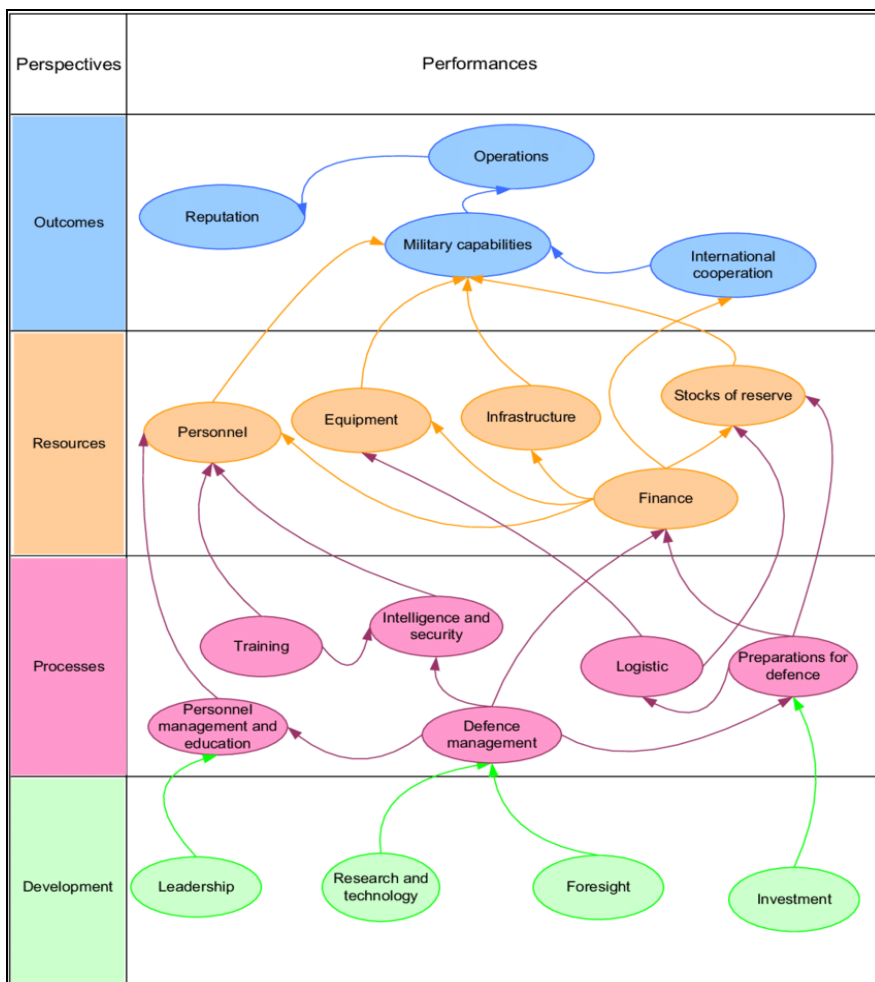


Figure 11 – Proposal of the strategic map of the defense system of the Republic of Serbia (Kankaraš, Stojković&Kovač, 2014)

By drafting the model, the strategic management of the MoD and SAF has pointed out that in the coming period it is necessary to critically consider the proposed perspectives and performances, to update them and to create the final form of the strategic map.

The achieved effects of the defense system of the Republic of Serbia are shown on the dashboard (Figure 12). Currently, there is no software developed in the MoD and SAF for data processing and display on the control panel. The reasons for this situation have been present for many years because the MoD and SAF did not consider the performance management process of the defense system particularly significant, and the existing

solutions are mainly based on the knowledge gained in the middle of the last decade, which also applies to the effects visible on the dashboard. More precisely, this trend was not in compliance with the commitments expressed in the 2015 Strategic Defense Review of the Republic of Serbia because in its introductory part the development of a model of the defense system performance management was announced. Thus, in the meantime, there have been no significant changes in this area, as the priorities in the field of strategic planning are aimed at improving the current model of planning the development of the defense system based on capabilities. In order to overcome the resulting vacuum, it is necessary to continue the process of introducing and developing the performance management model of the MoD andSAF, as well as establishing a unique information system for the defense system performance management.

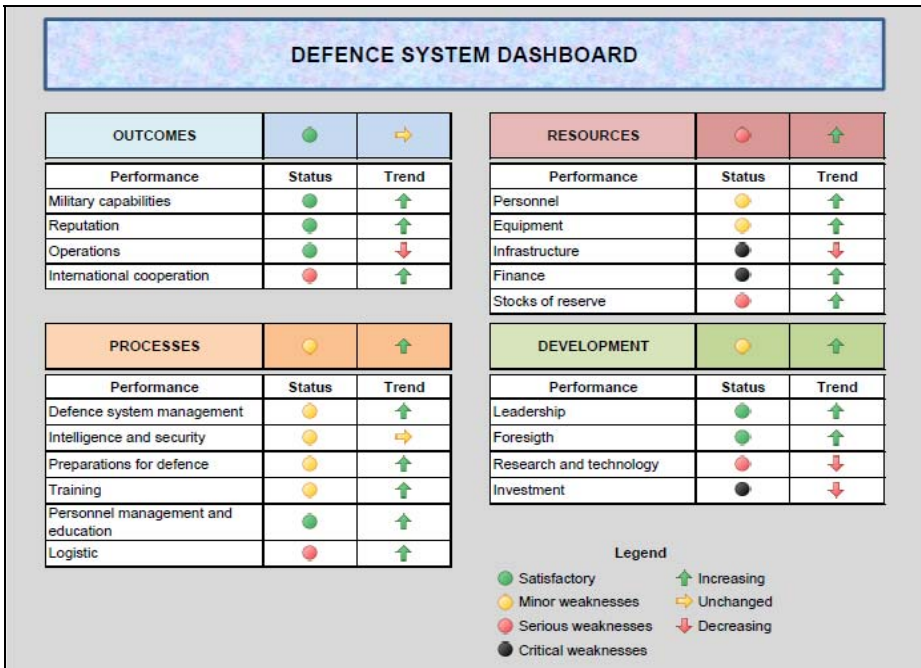


Figure 12 – Dashboard proposal of the defense system of the Republic of Serbia (Kankaraš, Stojković&Kovač, 2014)

The proposed draft model can enable defining the new defense system performances, and performance measurement can provide information on the current state, the key problems and the future trends of the defense system.

Given the possibilities of the performance management process of non-profit organizations in terms of predicting future trends in their development, this process has increasingly become the subject of interest of many researchers in the field of

defense sciences.²⁰ More precisely, significant progress has been made in determining the status and forecasting the performance trend, which indicates the possibility of implementing these procedures in the process of monitoring the implementation of planning documents, especially development planning documents of the defense system of the Republic of Serbia.²¹

Based on the commitments expressed in strategic-doctrinal and other planning documents, and in order to improve the strategic management in the MoD and SAF, the perspective of developing a special model of the defense system performance management based on different models of the performance management of non-profit organizations is pointed out. The development of a special model enables monitoring the accomplishment of strategic aims, a comprehensive overview of the state of the defense system, as well as a quick and simple identification of the key problems during the implementation of planning documents.

Conclusion

Performance management of the defense system as a non-profit organization is important from the point of view of achieving strategic aims set out in the strategic-doctrinal and other planning documents. Within the process of performance planning, its target levels are defined and the aspiration to reform the traditional approach to the budgeting process in the defense system as a non-profit organization, i.e. its shift towards the results-based budgeting, i.e. the achieved performance is expressed.

The further development of the performance management process of the defense system of the Republic of Serbia should be based on the experience of implementing this process in the defense systems of the foreign countries, regardless of numerous professional and methodological problems, as well as specificity that may arise during the defense system financing. Also, in addition to the abovementioned knowledge, it is necessary to consider the experiences of the advanced non-profit organizations in the country.

The conducted research has pointed out a significant number of the elements of non-profit organizations, which have been implemented during the development of the proposed model of the performance management of the defense system of the Republic of Serbia, and above all the structure of the model, the form of a strategic map and visual appearance of the dashboard. Considering the stated facts, it is necessary to point out that the greatest influence on the possibility of introducing the performance management process in the defense system as a non-profit organization has been exerted by the implementation of the BSC concept.

Introducing the contemporary methods, tools and techniques of strategic management, the described performance management model of non-profit organizations

²⁰ Димић Срђан, „Стратегијско управљање транспортом у систему одбране Републике Србије”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016, стр. 11-23.

²¹ Канкараш Милан, „Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране”, докторска дисертација, оп. цит., стр. 33-54.

and the defense systems of foreign countries, can be successfully implemented, in the form of a special model, in the performance management of the MoD and SAF, as well as the other entities of the defense system of the Republic of Serbia.

References

- [1] Anthony N. Robert, Vijay Govindarajan, „Management Control Systems”, *Mc Graw Hill*, New York, 2007.
- [2] Angelis Diana, Webb Natalie, „Improving Performance Measurement in Defense Organizations”, *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, Monterey, 2009.
- [3] Балабан Неђо, Ристић Живан, „Управљање перформансом”, *M&I SYSTEMS.Co*, Нови Сад, 2012.
- [4] Berman M. Evan, „Productivity in Public and Non Profit Organizations: Strategies and Techniques”, *Sage Publications*, 2007.
- [5] Gillis H. Lee, Harbour Jerry, „Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces”, *Canadian Forces College*, 13 May 2018, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>, 13/12/2020.
- [6] Дакић Павле, Ђорђевић Сениша, „Менаџерске контролне табле”, *Викенд менаџмента*, Златар, 2010.
- [7] Dennis R. Young, „The first three years of NML: Central Issues in the Management of Non-profit Organization”, *John Wiley & Sons*, New Jersey, 2003.
- [8] Димић Срђан, „Стратегијско управљање транспортом у систему одбране Републике Србије”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016.
- [9] Kankaraš Milan, Stojković Dejan, Kovač Mitar, „Application of the balanced score-card in defence performance management”, *Међународни симпозијум SYMORG*, Zlati-bor, 2014.
- [10] Канкараш Милан, „Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016.
- [11] Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Harvard Business School Publishing*, Boston, 2011.
- [12] Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Brighton, 2004.
- [13] Крстић Бојан, „Елементи идетерминанте процеса управљања перформансама непрофитних организација”, *Економски факултет*, Ниш, 2014.
- [14] Крсмановић Зоран, Бркљач Ненко, Талијан Мирослав, „Индикатори перформанси који обезбеђују квалитет истраживачког процеса у војним наукама”, *Војно дело* бр. јесен, 2013.
- [15] Kenneth A. Merchant, Van der Stede Wim, „Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, *FT Prentice Hall*, London, 2003.
- [16] Крстић Бојан, Пешић, А. М., „Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама”, *Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство*, Ниш, 2015.

[17] Ковачевић Ненад, Домјанчић Стјепан, Ковач Митар, „Стратегијски менаџмент у војно-организационим системима”, *Војно дело* бр. 3, 2018.

[18] Мак Антонио, Ковачевић Ненад, Ковач Митар, „Историјски развој стратегијског менаџмента”, *Војно дело* бр. 7, 2019.

[19] Ministry of Defense the United Kingdom, „Defence Plan 2010-2014”, *Department of National Defence*, London, 2009.

[20] Ministry of Defense the United Kingdom, „Capability Action Plan”, *Department of National Defence*, London, 2010.

[21] Николић Дејан, Ковач Митар, Митић Влада, „Менаџмент у одбрани – основне функције”, *Војно дело* бр. 1, Београд, 2019.

[22] Niven R. Paul, „Balanced scorecard корак по корак”, *Masmedia*, Zagreb, 2007.

[23] Oxford University Press, „Dictionary of Business and Management”, *Market House Books*, Oxford, 2006.

[24] Обрадовић А. Тијана, „Концепту прављања пословањем заснован на индикаторима финансијских перформанси”, докторска дисертација, *Факултет организационих наука*, Београд, 2014.

[25] Poister H. Theodore, „Measuring Performance in Public and NonProfit Organizations”, *Jossey Bass*, 2003.

[26] Pravdić Predrag, „BSC u profitnim I neprofitnim organizacijama”, *38. Nacionalna konferencija o kvalitetu života FQ2011*, Београд, 2011.

[27] Sawhill John C., Williamson David, „Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *John Wiley & Sons*, New Jersey, 2010.

[28] Симеуновић Барбара, „Развој модела за мерење перформанси процеса”, докторска дисертација, *Факултет организационих наука*, Београд, 2016.

[29] Subošić Dane, Nešić Miladin, „Концепт управљања утицајем у полицијској организацији”, *Управљање полицијском организацијом у спречавању и сузбијању претњи безбедности у Републици Србији*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2017.

[30] Stojković Dejan, Mitić Vlada, Saković Radiša, „Measuring the performance of the Police”, *Међународни научни скуп „Дани Арчибалда Рајса“*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2019.

[31] Стојковић Дејан, Стојановић Љупча, „Strategic Defence Performance Management”, *XIII International Symposium SYMORG*, Златибор, 2012.

[32] Chapman S. Christopher, „Controlling Strategy, Management, Accounting, and Performance Measurement”, *Oxford University Press*, Oxford, 2005.

Possibilities of Implementing the Performance Management Process of Non-profit Organizations to the Defence System

The defense system of the Republic of Serbia, as a non-profit organization, is completely dominated by the non-economic aims, in relation to purely economic (profit) aims. The determined strategic aims in the planning documents of the defense system of the Republic of

Serbia are harmonized with its defense interests and are prioritized in achieving through spending financial resources, in order to achieve the required capabilities of the Ministry of Defense and the Serbian Army, as well as the other defense entities. This situation like this, conditioned the cause of the impossibility to real assessment of the success of the defense system in achieving the set strategic aims only assisted by the usual economic (profit) criteria, but also required searching the new methods, tools and techniques for evaluating its effectiveness and efficiency through the introduction of non-economic (non-profit) criteria.

In the defense system of the Republic of Serbia, there is a stable process of evaluating the situation, of the operational and the functional capabilities of the Ministry of Defense and the Serbian Army, as well as the capabilities of the other military and civil defense entities. However, this manner of evaluation gradually deviates from its relevance and actuality and partially from modern methods, tools and techniques applied by the defense systems of foreign countries. In this regard, the paper singles out a specific research problem aimed to overcoming the traditional comprehension (understanding) of the performance management process of the Ministry of Defense and the Serbian Army, i.e. the gradual introduction of the performance management process of the defense system of the Republic of Serbia.

Taking into consideration the complexity of the mentioned research problem and the current level of development of the defense system of the Republic of Serbia, the subject of the research is based on consideration the possibilities of application the performance management process of non-profit organizations in the Ministry of Defense and the Serbian Army. In that regard, the paper starts from the hypothetical attitude that the certain elements of the performance management model of non-profit organizations and primarily of the strategic map and dashboard, can be applied in an successful manner, during the development of a special performance management model of the Ministry of Defense and the Serbian Army, i.e. the performances of the other entities of defense of the Republic of Serbia.

The aim of this paper is to point out through the presentation of the strategic map and the dashboard the performance management model of non-profit organizations, the possibility to draft and to propose a special performance management model of the Ministry of Defense and the Serbian Army, including a brief overview to the certain solutions, within the defense systems of foreign countries and primarily to defense systems of the Great Britain and Canada.

The proposed model indicates that there are objective possibilities for the application of the performance management process of non-profit organizations in the Ministry of Defense and the Serbian Army, as well as in the other entities of the defense system of the Republic of Serbia.

Key words: management, performance, non-profit organizations, model, strategic map, dashboard, defense system

© 2021 The Authors. Published by *Vojno delo* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



PAPER ON THE CONCEPTUAL DEFINITION OF THE GEO-TOPOGRAPHIC SUPPORT

*Dejan R. Đorđević**
*Dragoljub Sekulović***

Достављен: 12. 11. 2020

Језик рада: Српски

Кориговано: 14. 12, 28. 12. 2020.
08. 01. и 20. 01. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 22. 01. 2021

DOI број: 10.5937/vojdelo21010118D

The Serbian Armed Forces support represents a part of the military activity aimed at creating conditions for the execution of missions and tasks. For successful support, it is necessary to establish the cooperation with relevant institutions of the Republic of Serbia. The conceptual definition of the geo-topographic support has been researched in the context of previous and current regulations, which have shown that the achievements of information and communications technology have influenced not only the development of the geographic information systems, but also directly the definition of this concept. The importance of the geographic information systems in the collection, processing, analysis and use of geospatial data has also determined the contents of the geo-topographic support. The continuous development of the geographic information systems in the direction of establishing a service-oriented approach to the distribution and use of geospatial data, will directly affect the future improvement of the content of the geo-topographic support. Such a process is accompanied by the establishment of the geo-topographic support principle, which should enable the construction and maintenance of a stable structure, in order to successfully carry out the assigned missions and tasks of the Serbian Armed Forces.

Key words: geo-topographic support, operations, geographic information system, geoinformation, interoperability

* Serbian Armed Forces, Intelligence and Reconnaissance Affairs Department (J-2), Military Geographical Institute „General Stevan Bošković”, Belgrade, dejandjordjevic.vgi@gmail.com

** Faculty of Information Technologies and Engineering, „Union – Nikola Tesla” University in Belgrade.

Introduction

The geo-topographic support is one of the Serbian Armed Forces support services. The main work on the organization and conduct of the geo-topographic support is done by the Geodetic Service of the Serbian Armed Forces and, as stated on the official website of the Serbian Armed Forces, it is one of the "interservice expert services intended for planning, organizing and carrying out land surveying, collecting geospatial data, producing and publishing the geo-topographic materials".¹ For the good functioning of any complex system, and thus the conduct of a certain activity within the defense system, it is necessary to know the main essential premises that define this activity, its contents and basic principles.

The subject of the research in this paper is the consideration of the conceptual definition of the geo-topographic support in the context of previous and current regulations that define it, as well as certain cause and effect relationships that affect the definition of this term. The comparative historical method has been used to research the knowledge about the origin and development of the concept of the geo-topographic support in the Serbian Armed Forces. The comparison with related concepts has been carried out in the research in order to determine similarities or differences, as well as their relationships and connections. The formal-logical analysis presents the contents of the geo-topographic support, where there is a dialectical connection, that is, mutual characteristics and connections that make up the whole, but due to the limited size of the paper a smaller part has been processed by the dialectical analysis.

The objective of the research is to critically consider the concept of the geo-topographic support, in terms of theoretical and scientific definition of the correctness of the concept, in order to generalize certain facts and knowledge in the following period through experiential knowledge in theory and practice.

Support in Military Operations

According to the types of units and institutions of the Serbian Armed Forces that are provided with support, the objective to be accomplished, its importance and the scope of taken measures, support is planned, organized and performed at the strategic, operational and tactical level, and it is conducted continuously. The contents of the support of the Serbian Armed Forces, based on the 2010 Doctrine of the Serbian Armed Forces, are shown in Figure 1.

Support includes the creation of the most favourable conditions for the execution of specific duties and certain tasks. Support in (military) operations is very important and it can, to a greater or lesser degree, determine the viability of all forces participating in the operation.

¹ http://www.vs.rs/sr_cyr/o-vojsci/opste/sluzbe-vojske-srbije#geodetska, 09/01/2021.



Figure 1 – *The geo-topographic support in the Serbian Armed Forces support system*

Therefore, according to the Operations Doctrine of the Serbian Armed Forces, "the support of forces in an operation is organized in a timely manner, continuously and completely, at all levels, in accordance with combat, weather and space conditions."²

Support in peace creates the necessary conditions for the functioning of commands, units and institutions and the execution of missions and tasks in various operations that are performed and in which the Serbian Armed Forces can participate. In armed conflicts, support is much more complex due to greater and more dynamic consumption of resources, the direct impact on people's lives and the execution of assigned tasks. In that sense, it is one of the main contents of combat operations. It is organized in a timely manner, continuously and completely, at all levels of the organization of forces, in all types and forms of combat operations.³

The Concept of the Geo-topographic Support

The development of information and communications technology affects almost all spheres of life including the conceptual definition of the geo-topographic support, which can be seen through the implementation of the Geographic Information System (GIS) for collecting, storing, checking, analysing, modeling and displaying information with reference to the Earth's surface for specific purposes. The accuracy of information is the most important, along with the possibility to link the information with the adequate position reference system.⁴

² *Doktrina operacija Vojske Srbije*, Medija centar „Odbrana”, Beograd, 2012, p. 74.

³ Božidar Forca: *Doktrinarni aspekt priprema upotrebe i obezbeđenja Vojske Srbije*, Novi glasnik 3/2009, Medija centar „Odbrana”, Beograd, 2009, p. 27.

⁴ Dragoljub Sekulović, Ljubomir Gigović: *Geografski informacioni sistemi u komandnim i kontrolnim informacionim sistemima SYM-OP-IS 2008*, Zbornik radova, Soko Banja, 2008, p.145.

When considering space as a factor in war, the starting point is the fact that the armed forces perform their tasks, in peace and at war, in a certain geographical area. It includes physical-geographic and socio-geographic phenomena that intertwine, condition and transform each other, and in that way they influence the performance of numerous tasks in the field of preparing and waging a war.⁵ Thus, geospatial data play a very important role in all military operations and are closely related to the geo-topographic support.

The syntagm *geo-topographic support* consists of two words – *geo-topographic* and *support*. The doctrinal definition of the term *support* has already been mentioned, and the expression *geo-topographic* consists of the following three words of the Greek origin: "*gea*" – Earth, "*topos*" - place, area and "*graphō*" – I draw, note. This means that the literal translation of the syntagm *geo-topographic support* would mean: drawing, noting areas and places on Earth in order to create the most favourable conditions for the execution of specific duties and certain tasks.

The geo-topographic support has been mentioned since the 1970s in teaching students of the Geodetic Department at the Military Academy, but has not been covered in the military literature. The lectures of Ivan Buder,⁶ who was at that time engaged as a lecturer at the Geodetic Department of the Military Academy, have been saved. Speaking on the topic: *The basic principles of the geo-topographic support* the following remark remained noted: "The geo-topographic support of the armed forces includes a set of measures and procedures (in peacetime and at war) aimed at preparing, producing, processing and distributing the geo-topographic and hydrographic materials, data and documents required for the preparation and conduct of combat operations of all arms and branches of the armed forces."

In the study *The status and directions of the further development of the Geodetic Service* from 1989,⁷ the geo-topographic support is conceptually defined for the first time in some of the official documents. It says that "the geo-topographic support is a special and very important type of providing the armed forces with necessary materials, data and documents necessary for planning, preparing and executing combat operations in a certain area". In his paper, Radenko Višnjić says for the geo-topographic support that "it includes measures, procedures and activities aimed at timely collection, processing, preparation and submission of the data on Earth, soil and waters of land and sea, necessary for preparing, planning and monitoring combat operations"⁸ Furthermore, the conclusion states that it is necessary to define the place and role of the geo-topographic support in doctrinal documents and to develop the Guidelines for the geo-topographic support.⁹ The aforementioned statements

⁵ Dragoljub Sekulović, Vangel Milkovski: *Vojnogeografska procena ratišta*, Vojno delo, Vol. 57, br. 1, Beograd, 2005, p. 94.

⁶ The lectures by Colonel of the Geodetic Service Ivan Buder on the topic: *The basic principles of the geo-topographic support* are kept in the Military Geographical Institute.

⁷ The study originated from the Conference held on this topic on November 2, 1988 in the Military Geographical Institute.

⁸ Radenko Višnjić: *Geotopografsko obezbeđenje oružanih snaga SFRJ*, Zbornik radova Vojnogeografskog instituta, Beograd, 1989, p. 18.

⁹ *Ibid.*, p. 26.

indicate that the doctrinal definition of the geo-topographic support has not been made until then. Namely, the comprehensive monograph *The Geodetic Service of the Yugoslav People's Army*¹⁰ (period from 1945 to 1985) neither deals with this term, nor does it state that the geo-topographic support is one of the activities of the Geodetic Service. Until those years, inter alia, the main tasks of the Geodetic Service were to "study those geophysical, geographical, topographic and hydrographic features of land, topographic and airspace that are important for planning, conducting and monitoring combat operations",¹¹ which could be the geo-topographic support.

A few years later, in the first Regulation of the Geodetic Service, in 1996, it was doctrinally defined for the first time that "the geo-topographic support includes a set of measures, procedures and activities for researching user needs, collecting and processing geospatial data, issuing, storing and distributing the geo-topographic materials (GTM) and establishing the Geographic Information System".¹² When defining this term, it has been noticed that there is a connection between the geo-topographic support and GIS.

According to the amendments to the first Regulation of the Geodetic Service and the adoption of the following one in 2002, the concept of the geo-topographic support was partially changed and expanded, so it was defined that the geo-topographic support "represents a specific type of providing units, commands and institutions and other defense authorities with geospatial data necessary for training, planning, preparing, conducting and monitoring combat operations on land, sea and in the air. It includes a set of measures, procedures and activities, in peacetime and at war, on researching user needs, collecting and processing geospatial data, issuing, storing and distributing the geo-topographic materials and establishing the Geographic Information System".¹³ It can be noticed that this definition is a compilation of the terms listed in Ivan Buder's lectures and those ones in the 1996 Regulation of the Geodetic Service.

The 2010 Doctrine of the Serbian Armed Forces defines that the geo-topographic support "includes the collection and processing of geospatial data, development of the geo-topographic materials and the use of GIS to support the decision-making process, defining the elements of the deployment of national and enemy forces and preparing the elements for fire." The development and implementation of GIS is very important for the conduct of the geo-topographic support. The contents of the geo-topographic support are defined by expert bodies of the Serbian Armed Forces commands, units and institutions.¹⁴ As it has already been emphasized, GIS is very important in supporting the implementation of the geo-topographic support, but it is not the only factor of this support.

The adoption of the Regulation of the Geo-Topographic Support in 2015 defined that "the geo-topographic support is a part of the Serbian Armed Forces support services, aimed at collecting, processing and displaying geospatial data in order to create the

¹⁰ Miroslav Peterca, Gvozden Čolović: *Geodetska služba JNA, 1945-1985*, VINC, Beograd, 1987.

¹¹ *Ibid.*, p. 5.

¹² *Pravilo Geodetske službe Vojske Jugoslavije*, Sektor za operativno-štabne poslove GŠ VJ, Beograd, 1996, p. 8.

¹³ *Pravilo Geodetske službe Vojske Jugoslavije*, Operativna uprava GŠ VJ, Beograd, 2002, p. 9.

¹⁴ *Doktrina Vojske Srbije*, 2010, p. 115.

conditions that provide the possibility to visualize the area for conducting operations and positioning national and enemy forces and others participants in the operational environment, it facilitates planning, organizing and executing an operation, and preparing the elements for an action on the targets and facilities in an area of operation".¹⁵ Due to precise definition and broader understanding of the geo-topographic support, there is an additional explanation in the further text of this Regulation: "The geo-topographic support includes the collection and processing of geospatial data, the development of the geo-topographic materials and the use of GIS to support the decision-making process, defining the elements of the deployment of national and enemy forces and preparing the elements for fire".¹⁶ However, the role of the geo-topographic support in the missions and tasks of the Serbian Armed Forces has still not been individually defined.

In order to carry out a more comprehensive study of the term of the geo-topographic support, and for a better understanding, as well, it is necessary to make a comparison with the term "geo support", as a close term. For Miroslav Pavlović,¹⁷ "the geo support is a general term for providing geospatial data"¹⁸ because he views the geo-topographic support only as a part of the geo support, i.e. providing data on land. As special support services, in addition to the geo-topographic support, Pavlović distinguishes hydrographic-navigation and airgraphic-navigation support, guided by the fact that the planning and executing operations is done by engaging forces on land, at sea and in the airspace. Such a narrow division of geographical area leads to parcelling out the geo support, i.e. narrowing the concept of the geo-topographic support according to the types of the geo-topographic materials.

Taking into account the meaning of both terms, the first (geo support) and the second (geo-topographic support), it can be concluded that both approaches to defining this term start from the premise that it is a general term for the overall provision of geospatial data. According to the author (Pavlović M.),¹⁹ who views the geo-topographic support as a part of the geo support, it can be concluded that the geo-topographic support, although a narrower term, has taken on theoretical generality that the geo support has. In that sense, these two terms are synonymous.

On the other hand, some authors such as Boban Milojković and Saša Milojević,²⁰ view the geo support as a "general term for the overall activity of the geo sciences".²¹ On the basis of this, the terms "the geo-topographic support of the armed forces, the geo-topographic support of the police and the geo-topographic support for civilian structures (architecture, construction, urban planning, spatial planning, real estate

¹⁵ *Pravilo geotopografskog obezbeđenja*, Medija centar „Odbrana“, Beograd, 2015, p. 13.

¹⁶ *Ibid.*, p. 13.

¹⁷ For example: Miroslav Pavlović (a former teacher of military topography at the Military Academy) *Geotopografsko obezbeđenje vojske*, ŠONID, Beograd, 2002, p. 10.

¹⁸ *Ibid.*, p. 10.

¹⁹ Miroslav Pavlović, *Geotopografsko obezbeđenje vojske*, ŠONID, Beograd, 2002.

²⁰ Boban Milojković, PhD, Full Professor and Saša Milojević, PhD, Full Professor, University of Criminal Investigation and Police Studies in Belgrade.

²¹ Boban Milojković, Saša Milojević: *Neki aspekti geotopografskog obezbeđenja upotreba policijskih jedinica posebne namene*, International Journal of Disaster Risk Management, 2013, p. 1.

cadastre, environmental protection, etc.)²² have been derived. In order to better understand this division, one should know that these authors consider the geo-topographic support as "professional education, training and advanced training of personnel for collecting and processing geospatial data, its permanent research, cartographic modeling including the modern geo-topographic materials and their skillful use and update".²³ This means that the term geo-topographic support as a part of the geo support represents complex scientific research, production, educational and distributive activities of civilian and military geodetic services, higher education and scientific research institutions, on timely collecting, processing, thematic-topographic modeling, delivering, exchanging, updating and storing geo-spatial data.²⁴

The aforementioned conceptual definition of the geo-topographic support overemphasizes the importance of scientific research, which should certainly enable the implementation of modern technical and technological solutions in the collection, processing, display of geo-topographic data, as well as the modern use of the geo-topographic materials and GIS. Moreover, this definition neglects the direction of the geo-topographic support towards the implementation of GIS, which allows users to visualize the space.

As it can be seen, the syntagm geo-topographic support is accepted in the terminology of the field formerly called the art of war or defence science or military science,²⁵ and it has not been widely accepted and represented in geosciences. The geo-topographic support is the subject of the study of military sciences that belong to the educational-scientific field of social sciences and humanities. It is used under the same name by police units in the Republic of Serbia. The geo-topographic support includes several scientific fields, i.e. it is multidisciplinary, and above all, it belongs to the social-humanistic scientific field. The term itself directly indicates that it belongs to the natural-mathematical scientific field, as well, but within the mentioned field this term has hardly been studied, except when it comes to military geography and military topography, which indicates that it belongs to the field of "military sciences".

The Contents of the Geo-topographic Support

In accordance with the Doctrine of the Serbian Armed Forces, the Strategy of Defence of the Republic of Serbia²⁶ defines the following missions of the Serbian Armed Forces: 1. defence of the state from external armed threats; 2. participation in

²² Milojković B.: *Geotopografsko obezbeđenje upotreba jedinica policije u akcijama zaštite i spasavanja od poplava u maju 2014. godine*, Policijska akademija, Bezbednost 2/14, 2014, p. 12.

²³ Boban Milojković, Saša Milojević: *Neki aspekti geotopografskog obezbeđenja upotreba policijskih jedinica posebne namene*, International Journal of Disaster Risk Management, 2013, p. 1.

²⁴ Milojković B.: *Geotopografsko obezbeđenje upotreba jedinica policije u akcijama zaštite i spasavanja od poplava u maju 2014. godine*, Policijska akademija, Bezbednost 2/14, 2014, p. 12.

²⁵ *By amendments to the Rulebook on scientific, artistic, i.e. professional fields within educational-scientific, i.e. educational-artistic fields*, Official Gazette of the RS, No. 24 of March 11, 2020, military and security sciences have been recognized and classified within the educational-scientific field of social sciences and humanities.

²⁶ *The Strategy of Defence of the Republic of Serbia*, Official Gazette of the RS No. 94/2019.

building and preserving peace in the region and the world; 3. support to civilian authorities in combating security threats. However, it has already been mentioned that the Regulation of the Geo-Topographic Support fails to define more precisely the role of the geo-topographic support in the missions and tasks of the Serbian Armed Forces, and such definition primarily refers to the contents of the geo-topo-graphic support. Considering the conceptual definition mentioned in the Regulation of the Geo-Topographic Support, the contents of the geo-topographic support include: 1. the collection of geo-topographic data; 2. the processing of geo-topographic data; 3. the presentation of geo-topographic data; and 4. the use of the geo-topographic materials and geographic information systems in the Serbian Armed Forces operations.²⁷

The Regulation of the Geo-Topographic Support stipulates that *the collection of geo-topographic data* is conducted through two main methods of collection: primary and secondary one. The primary method is close to the traditional view of collecting geospatial data for the purpose of making the geo-topographic materials, which means that data are collected by direct measurements of physical quantities. On the other hand, the secondary method of collecting geo-topographic data implies the use of cartographic sources, various statistical data, address registers, city plans, cadastral data, geodetic, gravimetric, geophysical measurements, etc.²⁸ The primary method of data collection is, of course, done by the Military Geographical Institute whereas the secondary method of data collection involves the use of the already existing geospatial data that others have.

The processing of geo-topographic data is conducted after the collection of geospatial data for the purpose of producing the geotopographic materials and, above all, supplementing and updating the central geo-topographic database by photogrammetric restitution, remote detection and cartographic processing. The special value of this database is that it is structured in such a way that it serves to generate the other geo-topographic materials. Therefore, *the presentation of geo-topographic data* has been singled out as a special content of the geo-topographic support because geo-topographic data can be presented, i.e. displayed in analogue or digital form on the geo-topographic materials.

However, the collection of geo-topographic data implies the collection of data only for the geospace of the Republic of Serbia, i.e. for the first and third mission of the Serbian Armed Forces. It is not specified how and in what way the geo-topographic support would be carried out in the second mission of the Serbian Armed Forces, i.e. by participating in building and maintaining peace in the region and the world. With such an approach, the Serbian Armed Forces are directed to conduct the geo-topographic support exclusively through international military cooperation with partner armed forces or countries that lead multinational operations.

The use of the geo-topographic materials and the Geographic Information System in the operations of the Serbian Armed Forces, as one of the contents of the geo-topographic support, should enable obtaining the necessary information on space through the geo-topographic materials and GIS. The Geographic Information System involves

²⁷ Pravilo geotopografskog obezbeđenja, 2015, p. 13.

²⁸ Ibid., p. 14.

entering data, creating a database, analysing data and providing data for spatial information.²⁹ It is used for orientation and navigation, terrain analysis, visualization of the operational environment, selection of targets and preparation of elements for fire. At the same time, this means that by linking intelligence databases to the geographic information system, the command is provided with geographic information support.

The establishment of digital cartography has enabled the formation of a geo-spatial database and the creation of GIS as an important segment of the geo-topo-graphic support. In this regard, if we define GIS as "a means of work, then we can say that GIS is a powerful set of tools for collecting, storing, searching when needed, transforming and displaying real-world geospatial data for specific purposes".³⁰ The GIS software platform of the Serbian Armed Forces, whose objective is to support the process of operational planning through geospatial analyses and battlefield visualization, has been established on this basis. This means that on the basis of a single geospatial database, branches, services and special units can create their own operational geospatial databases that would be continuously updated for their needs.

However, users in the Serbian Armed Forces are focused only on their user application. For the geo-topographic support, it is necessary to create resources that will enable access to services (web services) that are available within the National Spatial Data Infrastructure (NSDI). The service approach provides a great number of advantages: users have a possibility to access various applications, the costs of their own development are reduced, which provides an opportunity for the implementation and use of geospatial data.

The processing of geo-topographic data does not include only geometric and graphic data processing, because geospatial data are also determined by topological relations. In addition, the data sources that are pooled are most often from different sources, whether the data have been obtained by the primary or secondary method of collecting geospatial data. This leads to the problems in the redundancy and inconsistency of geo-topographic data. Therefore, it is necessary to define the rules, principles or guidelines that have to or should be followed.

The Principles of the Geo-topographic Support

Considering the principles for the production of the geo-topographic materials, Miroslav Pavlović³¹ believes that the main principles of the geo-topographic support are mathematics, simplicity, modernity, selectivity, objectivity and independence. However, taking into account the importance of GIS for the geo-topographic support, as well as the tendency in the distribution and use of geospatial data through services (web) or geoportals, *interoperability* is imposed as one of the key principles of the geo-topographic support that should be followed.

²⁹ Dragoljub Sekulović, Ljubomir Gigović: *Kartografska vizualizacija podataka o prostoru*, SYM-OP-IS 2009, Zbornik radova, Ivanjica, 2009, p. 118.

³⁰ Ljubomir Gigović: *Geografski informacioni sistemi*, Univerzitet odbrane, 2010, p. 11.

³¹ Miroslav Pavlović: *Geotopografsko obezbeđenje vojske*, ŠONID, Beograd, 2002, p. 21.

In a broader sense *interoperability* implies efficient connection of people, data and different systems, primarily due to the development of digital technology and the possibility of exchanging and using data through information and communications systems. Interoperability and standardization are one of the most important topics in the process of collecting, processing and analysing geospatial data. In this sense, "interoperability is the ability of two or more autonomous, heterogeneous and distributed digital components (systems, applications, procedures, or data sets) to communicate and collaborate with each other despite possible differences in languages, context, format or computer platform".³²

This is particularly important, because in the Republic of Serbia for more than 10 years there has been work on the establishment of NSDI on the basis of web services and geoportals, which is one of the most promising information systems, given the huge opportunities and wide implementation, both for a great circle of users, as well as for the decision-making in the Serbian Armed Forces. Furthermore, opportunities and preconditions have been created for updating geospatial data in a faster and simpler way, as well as modeling digital geospatial data for the military purposes. This implies structuring the NSDI model in the function of the geo-topographic support (Figure 2), which means that continuous exchange of geospatial data within NSDI is enabled in all contents of the geo-topographic support (collection, processing, display of geo-topographic data and the use of the GTM and GIS in the Serbian Armed Forces operations).

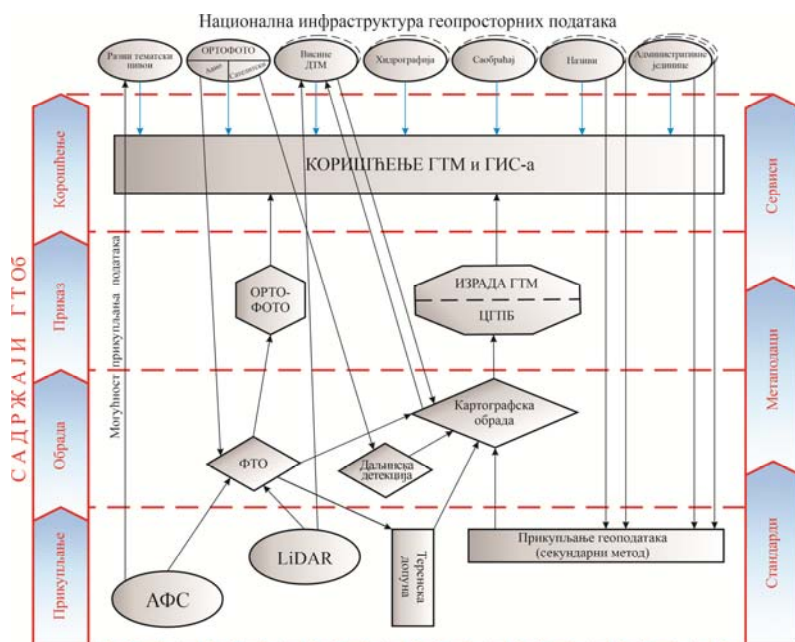


Figure 2 – The structure of the NSDI model in the function of the geo-topographic support

³² Miro Govedarica, Dubravka Sladić, Aleksandra Radulović: *Infrastruktura geoprostornih podataka i geoportali*, FTN, Novi Sad, 2018, p. 47.

The legislative and institutional framework has created opportunities for the exchange and use of geospatial data in the Republic of Serbia for the needs of the geo-topographic support within the NSDI, with the establishment of common standards, metadata and services. In this regard, interoperability should be one of the main principles of the geo-topographic support in order to reduce data processing and the cost of creating the GTM and maintaining the central geospatial database.

The Doctrine of the Serbian Armed Forces considers interoperability as "the ability to conduct effective training, exercises and operations with joint forces of other countries, in joint missions and tasks"³³, which confirms that the provision of geospatial data and the development of the military GIS are done according to international standards. This is particularly important for the second mission of the Serbian Armed Forces.

Conclusion

The paper explains the origin of the concept of the geo-topographic support and its content, and the importance of interoperability has been emphasized. The results of the research should indicate the further development of the concept itself and the re-examination of attitudes and regulations that should enable the establishment of the geo-topographic support and maintaining its stable structure in order to successfully perform the assigned missions and tasks. By defining the basic theoretical provisions related to the geo-topographic support, as a part of the overall support of the Serbian Armed Forces, one of the contents of the military activity, which has its place and role in military operations, is presented. Furthermore, the research of the term of the geo-topographic support has shown that it belongs to the terminology of military sciences. Using comparative historical analysis, it has been noticed that in parallel with the development of technology, particularly geographic information systems, the conceptual definition of the geo-topographic support in military regulations and doctrinal documents has changed.

In order to meet the existing and future requirements, it is necessary to critically consider and harmonize the doctrinal views in this field within the planning of development and modernization of the existing systems, as well as possible changes in the organizational structure for the implementation of the geo-topographic support. Considering the content of the geo-topographic support, it has been noticed that there are certain problems in the doctrinal regulation of the content of the geo-topographic support, especially when it comes to the participation of the Serbian Armed Forces in building and preserving peace in the region and the world.

The development of information and communications technology directs the development of the geo-topographic support towards the establishment of a service-oriented structure for the exchange, distribution and use of geospatial data. In this regard, the National Spatial Data Infrastructure can significantly contribute to the provision of up-to-date and reliable geo-topographic data, in accordance with the needs of the geo-topographic support. This includes the creation of resources that will enable the efficient

³³ *Doktrina operacija Vojske Srbije*, 2012. p. 74.

exchange of geoinformation within the national spatial data infrastructure, as well as the data exchange with partner armed forces and organizations when participating in building and maintaining peace in the region and the world. Due to the establishment of operational geospatial databases, it is necessary to pay special attention to interoperability, as one of the key principles of the geo-topographic support.

References

- [1] Boban Milojković: *Geotopografsko obezbeđenje upotreba jedinica policije u akcijama zaštite i spasavanja od poplava u maju 2014. godine*, Policijska akademija, Bezbednost br. 3/14, Beograd, 2014, pp. 6-31.
- [2] Boban Milojković, Saša Milojević: *Neki aspekti geotopografskog obezbeđenja upotreba policijskih jedinica posebne namene*, International Journal of Disaster Risk Management, Beograd, 2013, pp. 1-11.
- [3] Božidar Forca: *Doktrinarni aspekt priprema upotrebe i obezbeđenja Vojske Srbije*, Novi glasnik 3/09, Beograd, 2009, pp. 5-32.
- [4] *Doktrina Vojske Srbije*, Medija centar „Obrana”, Beograd, 2010.
- [5] *Doktrina operacija Vojske Srbije*, Medija centar „Obrana”, Beograd, 2012.
- [6] Dragoljub Sekulović, Vangel Milkovski: *Vojnogeografska procena ratišta*, Vojno delo br. 1/05, Beograd, 2005, pp. 94-112.
- [7] Dragoljub Sekulović, Ljubomir Gigović: *Geografski informacioni sistemi u komandnim i kontrolnim informacionim sistemima*, SYM-OP-IS 2008, Zbornik radova, Soko Banja, 2008, pp. 145-148.
- [8] Dragoljub Sekulović, Ljubomir Gigović: *Kartografska vizualizacija podataka o prostoru*, SYM-OP-IS 2009, Zbornik radova, Ivanjica, 2009, pp. 117-120.
- [9] Ljubomir Gigović: *Geografski informacioni sistemi*, Univerzitet odbrane, 2010.
- [10] Miro Govedarica, Dubravka Sladić, Aleksandra Radulović: *Infrastruktura geoprostornih podataka i geoportali*, FTN, Novi Sad, 2018.
- [11] Miroslav Pavlović: *Geotopografsko obezbeđenje vojske*, ŠONID, Beograd, 2002.
- [12] Miroslav Peterca, Gvozden Čolović, *Geodetska služba JNA, 1945-1985*, VINC, Beograd, 1987.
- [13] *Pravilnik o naučnim, umetničkim, odnosno stručnim oblastima u okviru obrazovno-naučnih, odnosno obrazovno-umetničkih polja*, „Službeni glasnik RS”, br. 114/2017, 24/2020
- [14] *Pravilo Geodetske službe Vojske Jugoslavije*: Sektor za operativno-štabne poslove GŠ VJ, Beograd, 1996.
- [15] *Pravilo Geodetske službe Vojske Jugoslavije*: Operativna uprava GŠ VJ, Beograd, 2002.
- [16] *Pravilo geotopografskog obezbeđenja*: Medija centar „Obrana”, Beograd, 2015.
- [17] Radenko Višnjić: *Geotopografsko obezbeđenje oružanih snaga SFRJ*, Zbornik radova VGI br. 1, Beograd, 1989, pp. 17-27.
- [18] *Stanje i pravci daljeg razvoja Geodetske službe JNA – Studija*, Vojnogeografski institut, Beograd, 1989.
- [19] *The Strategy of Defence of the Republic of Serbia*, Official Gazette of the RS No. 94/2019.
- [20] http://www.vs.rs/sr_cyr/o-vojsci/opste/sluzbe-vojske-srbije#geodetska, 09/01/2021.

Paper on the Conceptual Definition of the Geo-Topographic Support

Defining the fundamental theoretical provisions on the geo-topographic support as a part of the comprehensive support of the Serbian Armed Forces represents one of the military activities' elements that have its place and role in the military operations. The geo-topographic support is the term that belongs to the terminology of military science. The conceptual definition of the geo-topographic support has been examined using comparative historical method within the context of previous and current legislation, indicating that the achievements of the information and communications technology have impacted not merely the development of the geographic information systems, but also the direct definition of this term. The conceptual elaboration of the geo-topographic support started in the 1970s, but obtained its first conceptual definition in the last decade of the 20th century in some doctrinal documents. The analysis of the conceptual definition of the geo-topographic support indicates that the view and definition of the geo-topographic support in doctrinal documents run in parallel with the development of technology, the GIS technology in particular.

The research has also covered the comparison with similar and related terms, aimed at determining similarities or differences. The formal-logical analysis has presented the content of the geo-topographic support, which includes: geo-topographic data acquisition; geo-topographic data processing; geo-topographic data presentation; the use of geo-topographic materials and geographic information systems in the operations of the Serbian Armed Forces. The continuous development of the geographic information systems towards the establishment of a service-based approach to the geospatial data distribution and use will have a direct impact on the future finalizing of the geo-topographic support content. This type of process is accompanied by the establishment of the geo-topographic support principles, which should provide for the development and maintenance of its stable structure towards successful execution of the missions and assignments of the Serbian Armed Forces. For that purpose, *interoperability* is the key principle that assumes efficient linking of humans, data and various systems, firstly towards the development of the digital technology and the capacities for data sharing and use through the information-communications systems.

The research points out that doctrinal documents lack the clear definition of the holders of the individual geo-topographic support content and there is the lack of the doctrinal regulation of the geo-topographic support in all missions and tasks of the Serbian Armed Forces. The results of the research indicate that the further elaboration of doctrinal definition of the geo-topographic support should continue, along with the review of the standpoints and regulations that should provide for the development of the geo-topographic support and maintenance of its stable structure towards successful performance of the assigned missions and tasks.

Key words: geo-topographic support, operations, geographic information system, geo-information, interoperability

© 2021 The Authors. Published by *Vojno delo* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



PUBLIC SPEAKING AS A PART OF POLICE DIRECTORATES HEAD'S ACTIVITIES

Goran Popović*

Достављен: 03. 07. 2020.

Језик рада: Српски

Кориговано: 11. 08, 12. 11. 2020.
04. 01. и 28. 01. 2021.

Тип рада: Прегледни рад

Прихваћен: 07. 02. 2021.

DOI број: 10.5937/vojdelo2101131P

The fact is that a manager who is characterized by a confident attitude and clear speech will more easily gain the trust of both subordinates and superiors, because in such a way he will convince them of his knowledge and expertise. In this paper, special emphasis has been placed on the complexity of public speaking of the police directorates heads and the importance of preparation for high-quality public speaking. The paper starts from the fact that overcoming the fear of public speaking can contribute to its improvement. It is evident that the police directorates heads have the fear of public speaking, which has strong manifestations that prevent them from achieving the purpose of their speech. On the basis of content analysis, it can be concluded that the police directorates heads can overcome the fear of public speaking by strengthening their self-confidence; by setting realistic expectations; controlling their thoughts and focusing on the topic, meaning and function of performance; visualization; preparation and practice; maintaining contact with the audience; knowing and checking the equipment used during public speaking. It can be concluded that mastering the skills of public speaking will enable a manager to get rid of the fear of public speaking and thus improve his performance. At the same time, it will enable him to be more confident in other fields of management, while constantly enhancing his organizational and managerial qualities.

Key words: *manager, police directorate, public speaking, preparation, communication skills, conveying message, fear, overcoming*

Introduction

A manager is particularly appreciated and expected to have the skill of public speaking. In the broadest sense of the word, it can be characterized as performance and speaking in front of a group of people with the objective of conveying

* Republic of Serbia Ministry of Interior, City of Belgrade Police Directorate, popgoranpopovic@gmail.com.

certain information. The fact is that a manager who is characterized by a confident attitude and clear speech will more easily gain the trust of his associates, convincing them of his knowledge and expertise. When we say "public speaking", we immediately think of speaking in the media and in front of the general public, which is, in essence, only one type of public speaking, certainly the most complex one, because it takes place in front of the largest audience and requires special concentration, composure and above all excellent information.

The security units heads have special responsibility because they deal with sensitive information that needs to be directed in an appropriate way in order to achieve the expected effect. A manager is obliged to master the basics of public speaking, in order to enable his management activity to be successful and to achieve the expected impact on superiors and subordinates. Even the most successful managers, who have complete control over the business and have all the necessary information, can face stage fright and fear of speaking in public. If they do not compose themselves on time, they can threaten the objectives of public speaking and conveying information.¹ In this regard, it is very important to consider ways to overcome stage fright because psychological factors play a significant role in the quality and functionality of public speaking.

Types of public speaking

Public speaking represents a complex communication activity, which needs the harmonization of the verbal part with the non-verbal one.² Public speaking is a logistical activity and is based on an informative component, and aims to convey certain information to the public in order to inform it about the course of an event, receive instructions on the organization of an event or to summarize the results of the completed process. According to the type of audience, which the speaker addresses, public speaking can be mainly divided into:

- internal – speaking in front of superiors, subordinates, representatives of equal and related functions, address at gatherings and events in an organization, etc.; and
- external – interviews and statements including:
 - according to media - for print media, radio, television and the Internet;
 - according to dynamics - performed live and recorded;
 - according to the type of contact with journalists - face to face, by phone;
 - according to the number of interlocutors - with one or more journalists.³

¹ Dobrivoje Mihailović, Slobodan Ristić, *Menadžment – ljudska strana*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2007.

² Darijo Čerepinko, *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište Varaždin, Varaždin, 2012, p. 123.

³ Stevanović Obrad, *Bezbednosni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2016, p. 268.

Internal public speaking takes place within an organization. According to the audience, which a manager addresses, we can distinguish several subtypes of internal public speaking: in front of subordinates, superiors, the colleagues of equal hierarchical rank and function, and speaking at gatherings and events in an organization. The most frequent form of public speaking in an organization is **meeting** (daily and periodic, informative, thematic, instructive, consultative),⁴ which includes the exchange of information and focus on solving certain problems and tasks, and it can also include evaluation, if we talk about the completion of a process and analysis of the achieved results.

External public speaking implies addressing public opinion, and its main characteristic is the presentation of data and information through the media, most often in the presence of journalists. The main types of external public speaking is **interview** – a longer form that provides an opportunity to present and explain more information and **statement** – a concise form focused strictly on a specific topic. The type of public speaking will also determine the type of information that is presented to the public, e.g. the same type of information that is given to journalists on an event or measure that is expected and planned or on the current events and in the case of a crisis will not be presented. The preparation is different and requires the speaker to adapt to the situation and the expectations of journalists and the audience. For example, well-planned and prepared crisis communication can play a very important role in transforming challenges and unexpectedness that a crisis brings into a response that is predictable and adequate.⁵ When it comes to crisis communication, it is necessary to emphasize the difference between the terms crisis and crisis situation. A crisis covers one or more unexpected events that can threaten communication objectives. The defence system crises in public relations can be caused by crises and crisis situations.⁶ At the same time, the police directorates heads can speak in front of various external audiences. Namely, they can participate in professional and scientific gatherings, events in local government, civic gatherings, etc.

Stages of public speaking

Preparation for public speaking

Preparation for public speaking will be different, but at the core of every public speaking is an interview that should be organized as completely as possible, taking into account the available time, interlocutors, the interview objective and the messa-

⁴ *Ibid.*, p. 270.

⁵ Ksenija Đurić Atanacievski, Samed Karović, „Krizno komuniciranje u vojnoorganizacionim sistemima”, *Vojno delo*, jesen, 2011, pp. 284-313.

⁶ Miloš Stošić „Proces odnosa sa javnošću u sistemu odbrane”, *Vojno delo*, br. 2, 2016, pp. 179-187.

ge that should be conveyed. There are seven main questions that should be answered during interview preparation:⁷

1. What is the objective of an interview?
2. Who are the interlocutors?
3. Which materials are necessary for an interview?
4. How to start an interview?
5. Which problems are priorities?
6. What arguments do we have?
7. What are the advantages and disadvantages of your own position?

In the preparation for external public speaking the following parameters are considered:⁸

- the medium in front of which speaking will take place,
- type of speaking,
- type and expectations of the audience,
- speaker position,
- the need for additional post-speaking procedures.

The media are considered a form of mediation, a mode of transmission and a means of communication in order to convey messages⁹ and include radio, television, newspapers and the Internet. For example, when preparing for an interview, a manager should require from a journalist to timely get acquainted with the questions, which can be sent by e-mail, so it is possible to forward the answers in the same way. On the other hand, it is a complex situation when a manager is required to make an unexpected statement or interview, having in mind that it is necessary to anticipate the possibility of public speaking in accordance with circumstances and have a prepared concept for dealing with such a situation, as well as basic information that will be presented in case of need. It is not enough for a manager just to prepare informatively and psychologically, on the contrary, he should know the character of the audience, what information he can expect, what attitude will make it happy, and what would have the opposite effect, and adapt his performance to achieve the expected effects.¹⁰ In preparation for speaking, a manager should be aware of his advantages and limitations. Before public speaking, he should do a risk assessment, in order to timely cope with a crisis situation and maintain his authority and integrity.¹¹ On the other hand, in preparation for speaking, he should be aware

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ Bojan Kuzmanović, Mihailo Zogović, „Upotreba društvenih medija u pobunjeničke i protivpobunjeničke svrhe”, *Bezbednost*, br. 1, 2020, pp. 138-156.

¹⁰ Drago Cvijanović, Vuk Mirčetić, Svetlana Vukotić, „Situaciono liderstvo: primena odgovarajućeg stila u zavisnosti od razvojnog nivoa sledbenika” in *Zbornik radova 8. Međunarodnog simpozijuma o upravljanju prirodnim resursima ISNRM*, Zaječar, maj, 2018, pp. 59–65.

¹¹ Dane Subošić, Milan Daničić, *Bezbednosni menadžment*, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2012.

of the fact that he represents the image of the entire organization, which is a multiple responsibility, because he proves himself in front of his associates, so public speaking has numerous consequences.

Public speaking

The objective of the manager's public speaking is that a message reaches the listeners and is understood in the right way. The *introductory presentation* arouses the curiosity of the audience, presents the speaker and attracts attention. The attention of the listeners is directly attracted by presenting the attitude/information that the listeners consider to be true. If the expressed views differ from the views of the audience, information that will lead listeners to consider and reconsider their opinion on a particular issue should be provided immediately, in order to retain their attention. The *topic* is the centre of public speaking, the part in which the central idea is elaborated, and the taken stance is supported by *illustrations* and *examples*. The *conclusion* should be effective, concise and based on everything that has been said. Furthermore, it should contain the meaning of the message and emphasize the objective of speaking in a concise manner. As the end of the manager's speaking, the conclusion should be made as a call to action.

Public speaking evaluation

After public speaking, it is necessary to make an assessment and analysis of its effects in order to determine whether speaking has been good, whether speaking has been well designed, what are its benefits and shortcomings. The quality and effectiveness of speaking, the attitude of the speaker, the way of conveying and accepting the message are evaluated and the consequences, i.e. the effects of speaking are considered. The evaluation will point out the shortcomings of public speaking and enable future speaking to be improved. Speaking data can be documented, so that a manager has an insight into his activities and develops the skills and capabilities necessary for this activity. Feedback from the audience or interlocutors is confirmation of public speaking.

Elements of public speaking

The elements of public speaking are:¹²

- message,
- answer,
- verbal and nonverbal communication,
- stage fright, i.e. overcoming it.

¹² Stephen Lucas, *The art of public speaking*, McGraw Hill, Boston, 2014, p. 78.

A *message* is a basic element of communication, a thought, an attitude and an order that is given to another person or group. Its content is equally important as the way it will be conveyed, because reactions to a message depend on it. When drafting a message, parameters that are related not only to informativeness, but also the manner of presentation, that is, the psychological and cognitive structure of the recipients are taken into account. A message should be clear and direct, especially when it comes to giving orders or communicating tasks, supported by evidence and arguments in order to be convincing and influence the audience.

Formulating answers to the questions that can be asked during public speaking, adapting answers, as well as overcoming uncomfortable questions are the skills that a manager should master and constantly improve in order to have high-quality public speaking. It is an activity that cannot be completely planned, but only assume what can be expected during an interview or conversation at meetings. In certain types of public speaking (such as live performance on television, with several journalists or participants), the skill of good formulation of answers will be particularly pronounced, especially if an uncomfortable question is asked or if discussion assumes an unpleasant tone.

The general response scheme contains the following elements:¹³

- taking a position and communicating your message;
- relation to the main message;
- readiness for additional questions (subquestions);
- presenting evidence, supporting the initial position with an explanation or evidence; giving relevant examples close to the public;
- subquestions regarding material/evidence/examples;
- constant relation and analogies with the main message.

At the same time, a manager may find himself in a situation to answer a question that is not appropriate to the facts he would like to present, so he will have to decide at a certain point how to act in the interest of his organization and personal interest. On that occasion he should keep his focus, neither to take the situation personally nor emphasize his personal opinion on the topics being discussed. When it comes to emotional issues, it is necessary to control emotionality and provide real information - professional engagement and attitude are expected from a manager.¹⁴

Verbal communication implies the use of words in an interview, where not only their meaning is important, but also the way in which they are communicated, that is, tone and volume of voice, and rhythm of speech, as well. The way the message is communicated will affect the impression that a person communicating the message creates.¹⁵ Public speaking will be successful if the speaker leaves the impression of trust and wins over the audience with his attitude and charisma, which is also achieved

¹³ Dane Subošić, Milan Daničić, *Bezbjednosni menadžment*, op.cit.

¹⁴ Cathrine Filstad, Tom Karp, „Police leadership as a professional practice”, *Policing and Society*, 2020, pp. 1-17.

¹⁵ Dobrovoje Mihailović, Slobodan Ristić, *Menadžment – ljudska strana*, op.cit.

by the way he speaks. The elements that take part in verbal communication are: rhythm, intonation, pauses, words, facial expressions.¹⁶

In addition to verbal communication, the image of the speaker is also completed by noticing *non-verbal communication* he uses, that is, body movement and posture, the way of dressing, the general attitude that he conveys to the listener. Body posture, facial expressions and unconscious actions can say a lot about a person.¹⁷ On the one hand, positive body language is reflected in relaxed posture, relaxed hands, eye contact, smile and humour, nodding, writing down and leaning the body forward. However, if these positive signs are exaggerated, they become negative. What is also important to emphasize is that non-verbal communication is considered more efficient if a larger number of expressions appear at the same time, such as a combination of leaning forward, approving and smiling.¹⁸

If a manager would like to be successful in public speaking, he should *overcome stage fright*¹⁹, which will otherwise prevent him from conveying the message in an adequate way. Therefore, in preparation for speaking, measures should be taken to reduce or eliminate it.

The fear of public speaking is one of the greatest human fears and has strong manifestations such as panic attacks, which make it impossible for a person to achieve the objective of their speaking.²⁰ Unlike the so-called positive stage fright, the fear of public speaking is a form of social anxiety and it manifests in various ways. Some people will not be able to speak in front of the others and express themselves in the right way, others will have a whole range of physical symptoms such as sweating, palpitations, shaky hands, inability to control voice, and some people will have panic attacks and a complete lack of control over their behaviour, which excludes any possibility for public speaking.²¹

All people are subject to the fear of public speaking, but it is more common among shy and introvert people.²² Research findings show that fear and stage fright are related to self-confidence and the importance given to the opinion of others, so they will be brought under control if managers work on changing and strengthening their own personalities.²³

¹⁶ Dane Subošić, Milan Daničić, *Bezbednosni menadžment*, op.cit.

¹⁷ Nikola Rot, *Znakovi i značenja*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010.

¹⁸ Marija Simendić, Ljubomir Barović, „Efikasnost liderove komunikacije”, *Vojno delo*, vol. 64, br. 3, 2012, pp. 372-388.

¹⁹ Xiaowei Shi, Thomas Brinthaup, Margaret McCree, „Understanding the Influence of Self-Critical, Self-Managing, and Social-Assessing Self-Talk on Performance Outcomes in a Public Speaking Context”, *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 34, issue 4, 2017.

²⁰ Jezdimir Zdravković, *Tumačenje neuroza*, Prosveta, Niš, 2003.

²¹ *Ibid.*

²² Carolina Ferreira Marinho, Adriane Mesquita de Medeiros, Ana Cristina Cortes, Gama Letícia Caldas, “Fear of Public Speaking: Perception of College Students and Correlates”, *Journal of Voice*, vol. 31, issue 1, 2017, pp. 127.e7-127.e11

²³ Dale Carnegie, *How to develop self-confidence and influence people by public speaking*, Simon and Schuster, New York, 2017.

Overcoming the fear of public speaking in order to improve public speaking of the police directorates heads

Analyzing the topics of seminars, trainings and lectures for police officers and managers, it can be concluded that the topic of public speaking has been unfairly neglected. A survey conducted with managers in order to determine the types of fears they face has shown that in a group of 20 managers, 75% of participants have pointed out the fear of public speaking. There are several ways in which managers could overcome this fear.

The first way is the strengthening of self-confidence because its lack certainly represents a frequent cause of the fear of public speaking. At the same time, it is possible to consider self-confidence and self-belief in the form of a key to achieve every objective. In this regard, the following can be pointed out:

- it is necessary for a manager to build self-confidence through experience, which certainly requires time, strong will and perseverance because in this way we will have more confident and more successful public speaking;

- it is necessary for a manager to cultivate positive thoughts before speaking, in order to have greater self-confidence during public speaking;

- it is necessary that after public speaking a manager is aware of the fact that he did his best, even if public speaking did not go perfectly or in accordance with expectations, in order to avoid a decline in self-confidence;

- with positive views of the situation, it is necessary for a manager to be surrounded by people who are positive because this contributes to better self-confidence.

Another way in which a manager can overcome fear is setting realistic expectations. In this respect:

- It is necessary that a manager does not have the imperative to succeed and make a good impression, attract attention and fascinate the listeners. If he has this attitude, a manager will show signs of anxiety, fear, or trepidation, as he will assess that for some reason he will not be able to meet the requirements;

- Considered from the angle of everyday life, if a person does not get the approval of all people every day, it is not realistic to expect that unknown listeners will completely accept him. Therefore, it is desirable for a manager to have attitudes that will show a wish to make a good impression, while at the same time he will not consider this necessary, but desirable. Thus, he is aware that there is not a perfect person;

- Managers should focus their attention on the fact that they are providing their listeners with something of value, rather than to be preoccupied with the speaking itself.

During speaking, it is important to control your thoughts - to be focused on the topic, significance and function of speaking. In that regard:

- It will also be helpful if the speaker before speaking gets acquainted with the space or gives a statement in a familiar environment. If it is an interview with a journalist, the speaker should be aware of the fact that he knows much more about the topic he is talking on than his interlocutor, and he should speak confidently, well-measured and slowly, until stage fright disappears completely;

- The speaker should boil down his expectations to a realistic measure, that is, to be aware that speaking cannot and should not be perfect, that it is not necessary to fascinate the audience, but to remain consistent;

- During public speaking, the speaker should only think of the next sentence or information because in this way he will maintain focus, concentration and a secure attitude until the end of speaking.

The fourth way is visualization. It should be emphasized that a great number of authors consider visualization to be the most appropriate technique in terms of reducing the fear of public speaking.²⁴ Regarding this technique, it is important to point out the following:

- It is necessary for a manager to imagine himself (in a positive manner and in detail) in a situation of delivering high-quality speech with great self-confidence, since in this way he will enable positive energy and strengthen his self-confidence;

- With the help of visualization, objectives are set and situations are imagined in which those objectives have been achieved, and success is imagined, which leads to the fulfillment with positive energy.

The fifth way is preparation and practice. In professional literature dealing with the topic of public speaking, similar tips for overcoming stage fright are given, emphasizing the importance of preparation and practice as the main factors for the development of confidence in personal skills. In this respect:

- The main task of the speaker before public speaking should be to find out who will be the listeners, since it is necessary to adapt speaking to them, i.e. their characteristics in terms of age, prior knowledge, experience, attitudes, reasons for gathering, etc.;

- It is important that the speaker provides materials, which will be used during public speaking, in the form of a clear reminder, a short and efficiently organized overview of facts and information in the form of short notes;

- The speakers should be aware that during speech they should use short forms, which are precise, simple and logical, and they should follow the manner of speaking that is commonly used during an interview. It is highly likely that they will not need notes, but the awareness that they have them by their side will reduce stage fright;

- Speech practice is also very important, since the speaker will gain greater pleasure and self-confidence in this way. During speech practice, speech can be recorded, one can speak out loud, or use friends and associates as listeners.

The sixth way is to maintain contact with the audience. In case of:

- the audience loses interest and talks among itself, it is necessary for a manager to shorten speech, change speech speed, introduce some (adequate) anecdote and maintain contact with various parts of the audience;

²⁴ Guilherme Naco Lima, Giuliana Ayumi Kajiwara, Maria Amelia Valladares, Adriana Pereira da Silva Grilo, Alfredo Almeida Pina-Oliveira, Ana Claudia Puggina, „Relations between self-evaluation of public speech and emotions emerging during visualization of their performance”, *International Journal of Development Research*, vol. 10, Issue 03, 2020, pp. 34692-34697.

– the listeners not being friendly, it is necessary for a manager to remain kind and polite and to ask the listeners difficult questions, so if they have specific knowledge on the topic a manager talks about, they should present their arguments.

The seventh way is the need to know and check operation of the equipment used in internal or external public speaking. In this regard, before public speaking it is necessary:

- to check operation and connectivity of the desktop/laptop computer that is used;
- to check operation and connectivity of the projector;
- to check operation and connectivity of microphones and loudspeakers, etc.

Conclusion

Police managers, in accordance with the responsibilities of the police, have a constant possibility to communicate, appear in public and speak in front of the others. Therefore, due to the fear of public speaking, they may encounter a number of difficulties. What makes public speaking of the police directorates heads specific is the fact that their public expression is limited in relation to certain events and groups, and that it involves coordination with other services, which is prescribed by law. These are services such as the State Attorney's Office, the Service for the fight against organized crime or various inspection sectors. Therefore, it is necessary that the information presented by the heads is accurate, complete, timely and accessible to all under equal conditions.

The police directorates heads face a wide range of life situations on a daily basis in which they are expected to speak in front of a group of people, no matter whether they express their views during an organizational unit meeting, give a presentation to colleagues, ask questions during lectures or give an interview. They are obliged to present the work and activities of the police to the public, as well as the events of interest to the general public. Therefore, they have a very important and responsible role in society. If public speaking is well planned and performed, it will contribute to social, professional and economic satisfaction. In accordance with the benefits that well-performed public speaking can bring, it is not surprising that most heads of police directorates need to acquire and improve public speaking skills and reduce fear as much as possible.

Getting acquainted with the types and elements of public speaking, good preparation, information and techniques for overcoming fear, will enable a manager to perform well in both internal and external public speaking. In addition to being expected to be a good speaker, a manager should also be an excellent listener during speaking - he should follow the reactions, opinions and expectations of the audience, in order to adequately manage his performance and emphasize the right information; he should hear the question of the interlocutor and be aware of the interest of the audience, otherwise his presentation will be without effect, or even with a negative outcome. The speaker who follows the reactions and listens to the interlocutors will react in a timely and correct manner, so the performance will be complete. Mastering public speaking skills will enable a manager to overcome fear and thus improve his performance and at the same time enable him to be more confident in other fields of management, while constantly improving his organizational and managerial qualities.

Literature

[1] Bojan Kuzmanović, Mihailo Zogović, „Upotreba društvenih medija u pobunjeničke i protivpobunjeničke svrhe”, *Bezbednost*, br. 1, 2020, pp. 138-156.

[2] Carolina Ferreira Marinho, Adriane Mesquita de Medeiros, Ana Cristina Cortes, Gama Letícia Caldas, „Fear of Public Speaking: Perception of College Students and Correlates”, *Journal of Voice*, vol. 31, issue 1, 2017, pp. 127.e7-127.e11

[3] Cathrine Filstad, Tom Karp, „Police leadership as a professional practice”, *Policing and Society*, 2020, pp. 1-17.

[4] Dale Carnegie, *How to develop self-confidence and influence people by public speaking*, Simon and Schuster, New York, 2017.

[5] Dane Subošić, Milan Daničić, *Bezbednosni menadžment*, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2012.

[6] Darijo Čerepinko, *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište Varaždin, Varaždin, 2012.

[7] Dobrovoje Mihailović, Slobodan Ristić, *Menadžment – ljudska strana*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2007.

[8] Drago Cvijanović, Vuk Mirčetić, Svetlana Vukotić, „Situaciono liderstvo: primena odgovarajućeg stila u zavisnosti od razvojnog nivoa sledbenika” in *Zbornik radova 8. Međunarodnog simpozijuma o upravljanju prirodnim resursima ISNRM*, Zaječar, maj, 2018, pp. 59–65.

[9] Guilherme Naco Lima, Giuliana Ayumi Kajiwara, Maria Amelia Valladares, Adriana Pereira da Silva Grilo, Alfredo Almeida Pina-Oliveira, Ana Claudia Puggina, „Relations between self evaluation of public speech and emotions emerging during visualization of their performance”, *International Journal of Development Research*, vol. 10, Issue 03, 2020, pp. 34692-34697.

[10] Jezdimir Zdravković, *Tumačenje neuroza*, Prosveta, Niš, 2003.

[11] Ksenija Đurić Atanacievski, Samed Karović, „Krizno komuniciranje u vojnoorganizacionim sistemima”, *Vojno delo*, jesen/2011, pp. 284-313.

[12] Marija Simendić, Ljubomir Barović, „Efikasnost liderove komunikacije”, *Vojno delo*, vol. 64, br. 3, 2012, pp. 372-388.

[13] Miloš Stošić „Proces odnosa sa javnošću u sistemu odbrane”, *Vojno delo*, br. 2, 2016, pp. 179-187.

[14] Nikola Rot, *Znakovi i značenja*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010.

[15] Obrad Stevanović, *Bezbednosni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2016.

[16] Stephen Lucas, *The art of public speaking*, McGraw Hill, Boston, 2014.

[17] Xiaowei Shi, Thomas Brinthaupt, Margaret McCree, „Understanding the Influence of Self-Critical, Self-Managing, and Social-Assessing Self-Talk on Performance Outcomes in a Public Speaking Context”, *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 34, issue 4, 2017.

Public Speaking as a Part of Police Directorates Heads' Activities

Management theory and scientific studies on management show the importance of good and proper management. The responsibility of managers is increasing, as well as the expectations from subordinates and superiors, and in certain jobs, the expectations of the general public. In today's changing business conditions, when changes in markets and socio-political plan are fast and unexpected, managers are expected to adequately respond to all challenges with their knowledge, skills and abilities, and to successfully manage the execution of tasks. A manager should have certain characteristics that will enable him to successfully perform his duties, which are numerous and complex – from forming a department/unit, managing its work, delegating tasks and monitoring their implementation, to reporting and receiving new tasks from superiors in the hierarchical structure. It is very important to emphasize how much the function of manager has changed compared to previous decades. Today, he is expected to be not only a good strategist, psychologist, and, at the same time, associate and leader, but also to have the characteristics of a leader and charisma, which will motivate workers. The fact is that a manager who is characterized by a confident attitude and clear speech will more easily gain the trust of his employees and superiors, assuring them of his knowledge and expertise. In this paper, special emphasis has been placed on the heads of policedirectorates, in order to point out the complexity of the nature of the public speaking of managers and the importance that preparation has for high-quality public speaking. The paper starts from the fact that overcoming the fear of public speaking can contribute to the improvement of public speaking of the heads of policedirectorates. It is evident that the head of police directorate has the fear of public speaking, which has strong manifestations that prevent him from achieving the purpose of his speaking. On the basis of content analysis, it can be concluded that the heads of police directorates can overcome the fear of public speaking by strengthening their self-confidence; by setting realistic expectations; controlling one's thoughts and focusing on the topic, meaning and function of speaking; visualization; preparation and practice; maintaining contact with the audience; knowing and checking the equipment they use during public speaking. It can be concluded that mastering the skills of public speaking will enable a manager to get rid of the fear of public speaking and thus improve public speaking and at the same time enable him to be more confident in other fields of management, while constantly improving his organizational and managerial qualities.

Key words: manager, police directorate, public speaking, preparation, communication skills, conveying message, fear, overcoming

© 2021 The Authors. Published by *Vojno delo* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).



INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

1. The volume of manuscripts in Serbian or English should be up to 1 author's sheet (30,000 characters in length inclusive of spacing), including the entire text with footnotes but without a list of references. The volume of book reviews, articles and academic conferences reviews can be 4000-6000 characters. Manuscripts should be written in Cyrillic or Latin, Times New Roman, the font size 12, Single Line spacing, Page Number Bottom of Page Plain Number 3. The title should describe the content of the article as precisely as possible and it is advisable to use words suitable for indexing and researching. The title should be written in capital letters, Bold, the font size 14. There is the name and surname of the author of the article, the font size 12, under the title of the text.

2. In the footnote next to the name and surname, the author states the name of the institution which he/she is employed in (or which he/she comes from), its headquarters, and his/her e-mail. In this footnote, the author can state the name of the project within which the research has been done or indicate to readers if the views expressed in the article reflect his/her personal view, and not the view of the institution which he/she is employed in (or which he/she comes from).

3. The same author cannot publish two papers in an issue of the magazine, regardless of whether it is an independent or co-authored paper.

4. Under the title there is an abstract in Serbian of 150-200 words, which should clearly present the main problem, subject, hypotheses, objective, method and results of research, as well as the final conclusion. Under the abstract, the author encloses 5-10 keywords in Serbian that best describe the content of the article. We remind you that the adequate choice of keywords is a prerequisite for the correct indexing of articles in reference periodicals and databases. The main text and accompanying footnotes should follow Justified Alignment, while the subheadings should follow Centered Alignment.

5. Subheadings are written in Bold, while sub-subheadings are written in Italic; in both cases the font size is 12.

6. Each paragraph should be indented (1 cm). Latin, ancient Greek and other non-English words and expressions in the text are cited in Italic (e.g. status quo, a priori, de facto, *acquis communautaire*, etc.).

7. Full names should be given in the text, not initials. The foreign name and surname should be written in the Serbian transcription, and when mentioned in the text for the first time, it should be stated in brackets how it is written in the original. Exceptionally, names and surnames that originate from nations which do not use the Cyrillic or Latin alphabet should be stated in Latinized transcription (e.g. Chinese, Japanese or Arabic names and surnames).

8. In the text, use only the following form of quotation marks - „ and ”. When there are additional internal quotation marks within these quotation marks, then the quotation marks should be used as follows: ' and '. Footnotes should be written at the bottom of the page (Footnote option), and footnote symbols should only be placed at the end of a sentence.

9. Data on the cited bibliographical item should be stated in footnotes, in accordance with the following rules:

a) Monographs

Full name and surname of the author, the title of the monograph (in *Italic*), the name of the publisher, the place of publishing, the year of publishing; стр. if the source is stated in Serbian, i.e. p. if a page of the source is cited in English or pp. if more than a page is cited.

Examples:

Џон Ролс, *Право народа*, Алехандриа Пресс и Нова српска политичка мисао, Београд, 2003, стр. 107. Vivienne Jabri, *War and the Transformation of Global Politics*, Palgrave MacMillan, Basingstoke and New York, 2007, pp. 59-62.

b) Articles in collection of papers

Full name and surname of the author, the title of the text (under quotation marks), the title of the collection of papers (in *Italic*), publisher, the place of publishing, the year of publishing, p. (or pp.) from-to. When a collection of papers in Serbian edited by an individual is cited, after the name of the editor (ур.) or (прир.) is placed in brackets, and when there are several editors, (урс) is placed. When a collection of papers in English edited by an individual is cited, (ed.) is placed after his/her name, and when there are several editors, (eds) without a full stop is placed.

Examples:

Златко Исаковић, „Међународни положај Македоније”, у: Момир Стојковић (ур.), *Сувремени процеси и односи на Балкану*, Институт за међународну политику и привреду и Центар за међународне студије Факултета политичких наука, Београд, 1997, стр. 123-124.

Michael Herman, “Ethics and Intelligence After September 2001”, in: Len V. Scott and Peter D. Jackson (eds), *Understanding Intelligence in the Twenty-First Century: Journeys in Shadows*, Routledge, London and New York, 2004, p. 180.

c) Articles in scientific journals

Full name and surname of the author, the title of the text (under quotation marks), the name of the journal (in *Italic*), volume number, issue number, p. (or pp.) from-to.

Examples:

Борис Кривокапић, „Етничке мањине у Финској”, *Међународни проблеми*, вол. Л, бр. 3-4, 1998, стр. 489.

Astrid H.M. Nordin and Dan Oberg, “Targeting the Ontology of War: From Clausewitz to Baudrillard”, *Millennium: Journal of International Studies*, Vol. 43, No. 2, 2015, pp. 402-403.

d) Articles in daily newspapers and magazines

Provide the name of the author (or initials if only listed), the title of the article under quotation marks, the name of the newspaper or magazine (in *Italic*), the date in Arabic numerals, the page number.

Example:

John Gapper, “Investor votes should count”, *The Financial Times*, 17 April 2006, p. 9.

e) Referencing

Indicate the name of the document (under quotation marks), the article, point or paragraph which the author refers to, the journal or official gazette in which the document has been published (in *Italic*), volume number, issue number, place and year of publishing.

Examples:

“Resolution 1244 (1999)”, Security Council of the United Nations, 10 June 1999.

“Single European Act”, Articles 118A and 118B, 130A-130E, in: Community Social Policy, Current Status 1 January 1996, European Commission, Brussels, Luxembourg, January 1996, pp. 2-4.

„Статут Аутономне Покрајине Војводине”, Службени лист АПВ, бр. 17/91, 18. јун 1991, стр. 12.

f) Referencing the Internet sources

For the source found on the Internet, the exact date when the author accessed it should be stated.

Examples:

“The role of the Ombudsman in future Europe and the mandates of Ombudsmen in future Europe”, speech by the European Ombudsman, Nikiforos Diamandouros, to the 9th Round Table meeting of European Ombudspersons and the Council of Europe Commissioner for Human Rights, 31 March 2005, Copenhagen, www.ombudsman.europa.eu/speeches/en/2005-03-31.htm, 01/03/2019.

Guri Rosen, “Secrecy versus Accountability: Parliamentary Scrutiny of EU Security and Defence Policy”, ARENA Working Paper, No. 1/2014, February 2014, Centre for European Studies, University of Oslo,

[ww.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/working-papers2014/wp1-14.pdf](http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/working-papers2014/wp1-14.pdf), 24/12/2018, p. 3.

Kristof Clerix, “Ilkka Salmi, the EU's spymaster”, Mondial Nieuws, 4 March 2014, www.mo.be/en/interview/ilkka-salmi-eu-s-007, 20/05/2018.

g) Repetition of the previously cited sources

When referring to the source that has already been cited in the text after other sources, it is obligatory to put the name and surname of the author, the title of the source, then *op. cit.* and finally the page number which it refers to. When citing the source cited in the previous footnote again, *ibid.* is used - with indication of the page number if a new citation is from that source.

Examples:

Astrid H.M. Nordin and Dan Oberg, “Targeting the Ontology of War: From Clausewitz to Baudrillard”, *op. cit.*, p. 408.

Ибид., п. 409.

10. The article can contain tables and other appendices (such as geographical maps, charts, graphs, etc.) with the proviso that their number and full name should be cited. If the appendix is taken from some other author or a document, it is necessary to either cite the source according to the rules of citation, or obtain written consent for publishing the appendix.

11. At the end of the article, the author gives a list of used literature in alphabetical order.

12. It is desirable that there are at least 20 references in the literature section, as follows:

- as many references from scientific journals (national and foreign),
- as many references as possible in one of the world languages (English, German, French, Russian, ...), and,
- references of a more recent date, up to 5 years old, should make up at least 2/3 of the total number of cited literature.

13. After the list of used bibliography, the author gives a summary in English of 400 - 600 words and keywords. The authors are kindly requested to pay attention to the spelling and style of the English language, as texts with summaries written below the academic language standard of the English language will not be forwarded for review.

Particular obligations of the manuscript authors

14. The authors guarantee that the submitted manuscript represents their original contribution, which has not been published before and it is not considered for publishing in other publication. The authors also guarantee that after publication in *Vojno delo*, the manuscript will not be published in other publication in any language without the consent of the Editorial board.

15. The authors guarantee that the rights of the third parties will not be violated and that the publisher will not bear any responsibility in the event of issuance of any claims for damages. The authors are solely responsible for the content of the submitted manuscripts and have to obtain permission to publish data from all parties involved in the research. The authors wishing to include in their papers images or parts of the text that have already been published somewhere, are obliged to obtain the consent of the copyright owners and to submit evidence that such consent has been granted, or to cite the source in accordance with point 14 of these instructions. The papers for which such evidence has not been submitted will be considered the original work of the author.

16. The authors guarantee that all persons who have significantly contributed to the content of the manuscript are listed as authors. The contribution of each author should be clearly and precisely stated, as a special note in the authorship statement. The authors should adhere to ethical standards on scientific research, and the manuscript should not contain unfounded or illegal claims and violate the rights of others.

17. If the authors discover an important error in their paper after its publication, they are obliged to immediately inform the editor or publisher about it and to cooperate with them in order to withdraw or correct the paper.

• We warn the authors that each manuscript is checked for plagiarism, i.e. whether it contains:

- literal or almost literal taking or deliberate paraphrasing (in order to cover up plagiarism) of parts of the other authors' texts without clearly indicating the source or marking the copied fragments (for example, using quotation marks);

- copying equations, images or tables from the other authors' papers without properly citing the source or without the permission of the author or copyright owners to use them.

If the paper published in the journal *Vojno delo* is found to be plagiarized, the authors will be requested to offer a written apology to the authors of the original paper.

Manuscripts found to contain plagiarized parts will be automatically rejected, and the authors will be prohibited from publishing in the journal.

Manuscripts that do not comply with the mentioned guidelines will not be considered for review.

Until the transition of *Vojno delo* to the system for electronically edited journals and publication of journals – ASEESTANT (which you will be informed about via the website of *Vojno delo*), send the manuscripts to the following e-mail: vojno.delo@mod.gov.rs

Editorial board

Језички редактор
Добрила Милетић, професор

Преводилац на енглески језик
Борјанка Поповић, професор

Техничко уређење
Звезда Јовановић

Дигитализација, веб администрација
Милан Бабић

ВОЈНО ДЕЛО је интердисциплинарни научни часопис Института за стратегијска истраживања Универзитета одбране у Београду. Представља отворени форум за презентовање и стимулисање иновативног промишљања о свим аспектима и нивоима безбедности и одбране. Гледишта и ставови аутора изложени у ВОЈНОМ ДЕЛУ не одражавају нужно званичну политику или став Министарства одбране Републике Србије и Владе Републике Србије. Редакција ВОЈНОГ ДЕЛА задржава право редиговања текста.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

355/359

ВОЈНО дело : интердисциплинарни научни часопис / главни уредник Станислав Стојановић ; одговорни уредник Владимир Ристић. - Год. 1, бр. 1 (1949)- . - Београд : Институт за стратегијска истраживања, Универзитет одбране, 1949- (Београд : Војна штампарија). - 24 cm

Доступно и на: <http://vojnodelo.mod.gov.rs>. - Тромесечно.
Друго издање на другом медијуму: Војно дело (Online) = ISSN 2683-5703
ISSN 0042-8426 = Војно дело
COBISS.SR-ID 5186818

Тираж 100 примерака

Штампа: ВОЈНА ШТАМПАРИЈА БЕОГРАД, Ресавска 406