

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА

Јулија Д. Швоња

**ЗНАЧАЈ УПРАВЉАЊА
ИНТЕЛЕКТУАЛНИМ КАПИТАЛОМ ЗА
РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНИХ
ОРГАНИЗАЦИЈА**

докторска дисертација

Београд, 2017.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF POLITICAL SCIENCES

Julija D. Švonja

**THE IMPORTANCE OF INTELLECTUAL
CAPITAL MANAGEMENT FOR THE
DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2017.

Ментор: проф. др Сања Данковић Степановић, редовни професор,
Универзитет у Београду, Факултет политичких наука

Чланови комисије: _____

Датум одбране: _____

ЗНАЧАЈ УПРАВЉАЊА ИНТЕЛЕКТУАЛНИМ КАПИТАЛОМ ЗА РАЗВОЈ МЕЂУНАРОДНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Резиме

Интелектуални капитал и управљање интелектуалним капиталом на значају добијају након електронске револуције, када претежан део новостворене вредности бива створен знањем. Иако се концепт интелектуалног капитала и управљања интелектуалним капиталом развијао у другој трећини XX века, прва озбиљнија зачећа припадају првој трећини XX века. Знатно више вредности је створено интелектуалним капиталом у XXI веку него материјалним ресурсима и радом у непосредној производњи, што представља главни разлог додељивања нове димензије интелектуалном капиталу како у привреди, тако и у науци. У тзв. „старој економији“, улагања у материјална средства су чинила најзначајнији део aktive у компанијама и организацијама, а стицање истих био је њихов примарни циљ, док је економија знања донела нове промене у концепту економије. Изучавању интелектуалног капитала у организационим структурама се почело посвећивати више пажње како на микро, тако и на макро нивоу.

Анализа интелектуалног капитала и утврђивање интерактивних односа са економским развојем међународних организација кроз организационе системе, рутине, процедуре, те организациону „учећу“ културу основни је предмет овог рада. Компоненте које се посматрају тим путем су образовање, вештине, способности, технологија, интерни и екстерни односи међународних организација, те правно регулисање управљачке структуре.

У раду се разматрају оквири за креирање развојног програма менаџмента знања у међународним организацијама на узорку међународних монетарних и финансијских владиних организација. Заокруживање теоријске основе кроз главну проблематику докторске дисертације односи се на преглед и анализу различитих теоријских приступа у дефинисању основних фактора који утичу на развој међународних организација, а кроз менаџмент знања тј. економске елементе као што

су организациона култура, менаџмент људских ресурса и информациони системи. На основу наведеног изводе се закључци о самом значају управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама.

Појам економског развоја представља непрекидан процес повећања могућности задовољавања агрегатних потреба друштва у финансијској моћи, животном стандарду, друштвеном благостању, политичким слободама и социјалном задовољству. Економски раст је предуслов за квалитетан развој, а у економији знања он представља увећање интелектуалног капитала, док се у неокласичној економској теорији економски раст првенствено односи на увећање реалног и финансијског капитала који се изражава кроз два макроекономска агрегата – бруто домаћим производом и националним дохотком. Развој међународних организација подразумева свеобухватно планирање организационе промене с циљем унапређења пословних активности и постизања позитивних резултата у пословању. У раду се анализирају интелектуални ресурси организације, пратећи проблеми и њихови узроци, као и начини за решавање истих што води развоју, тј. унапређењу успешности пословања.

Савремене организације у корак с временом постају свесне тржишних и пословних промена, као и неопходности развијања способности учења и прилагођавања савременом начину егзистенције и пословања што обухвата и међународне организације. Способност учења у организацијама постаје једини начин да организације адекватно одговоре тржишним променама, стварајући тзв. „учеће организације“ кроз своје стратегијске нацрте и планове, како интерне, националне, тако и наднационалне, заступљене код међународних организација.

Знатан утицај интелектуалног капитала кроз образовање, вештине и способности, мреже односа и информационе системе, везан је непосредно са развојем међународних организација.

Инвестиције у људски капитал и технологију знатно доприносе будућем развоју што омогућава владама израду образовних и истраживачких стратегија. Овакве инвестиције према економском закону утичу на повећање прихода, а самим

тим и на потрошњу. Политика националних влада утиче на стратегије организација, структуру, прописе, инвестиције у образовање, јер њихова је одговорност да гарантују становништву прилике за рад кроз макроекономску и политичку стабилност. То се између осталог постиже успостављањем стабилног и доследног економског система и здравих макроекономских оквира, а на микроекономском нивоу кроз унапређење опште способности привреде. Закон о заштити интелектуалне својине, ефикасан процес који подстиче инвестиције, ограничавајући фактори за стране инвестиције, само су нека средства у рукама државног апарата којим се може кроз стратегије и одлуке на становништво утицати позитивно или негативно. Анализом економских потенцијала и израдом применљивих стратегија, влада може усмерити развој високог образовања, самим тим и интелектуалног капитала и стварати услове за економски раст.

Анализом елемената интелектуалног капитала који доприносе развоју међународних организација потврђује се ефикасност примене интелектуалног капитала на сам развој међународних организација.

Кроз изналажење и вредновање концепцијских полазишта и адекватних модела дефинисања суштине интелектуалног капитала и његовог места и значаја у развоју међународних организација, доприноси се стварању стратегија у међународним организацијама заснованих на интелектуалном капиталу.

Резултатима истраживања се доказује и потврђује већа и сврсисходнија експлоатација интелектуалног капитала у функцији раста и повећања ефикасности у међународним организацијама. Формирање националне свести о значају и улози интелектуалног капитала у друштву првенствено припада влади. Отвореност влада земаља у развоју ка овом феномену није иста као код развијених земаља, а приступ Републике Србије овом концепту налази се у својој почетној фази. Међународне организације су ослушкујући промене окружења и адекватно одговарајући на изазове које оне носе постале флексибилније и брже за усвајање свести о интелектуалном капиталу и потреби за његовим управљањем. Крут државни апарат земље у развоју

као што је Република Србија, иако прошао кроз транзиције образовања, много спорије усваја и спроводи националне стратегије о интелектуалном капиталу. Један од разлога за то је и нижи образовни ниво становништва у односу на развијене земље.

Неопходан услов за постизање раста и развоја у међународним организацијама је стратегијско управљање интелектуалним капиталом. Стратегијско позиционирање међународних организација остварује се и кроз националне развојне стратегије земаља чланица. Изградња друштва знања подразумева стратегијско одређење државе и дугорочно улагање у образовање и науку. Друштво знања свој развој заснива на реверзибилној сарадњи између универзитета и привреде, инвестицијама у истраживање и развој, заштити интелектуалне својине и развоју приватних научних институција.

Методе коришћене у овом раду обухватају основне научне методе као што су: анализа, синтеза, апстракција, специјализација, индукција, дедукција, конкретизација и генерализација, као и већи број општих и општенаучних метода научног истраживања. Преовлађавајући метод у прикупљању података је анализа садржаја, а посебно анализа садржаја докумената, при чему се користе примарни извори података (званични државни документи различитих држава, званични документи међународних владиних организација, међународни уговори, ауторизоване изјаве и ауторски текстови државника), као и теоријске студије, академски текстови и новински чланци.

Резултати истраживања су показали да је интелектуални капитал доминирајућа детерминанта у стварању вредности капитала међународних организација и валидан фактор за раст и развој као и то да улагања у интелектуални капитал доприноси квалитетнијем сегментирању, позиционирању и генерисању вредности.

Приказује се:

- да интелектуални капитал кроз своја стратегијска питања и информационе технологије у функцији раста и развоја међународних организација доприноси постојећим развојним теоријама;

- постојање директног утицаја интелектуалног капитала на развој и постизање бољих пословних перформанси у међународним организацијама кроз системско и планско управљање интелектуалним капиталом.

Кључне речи: интелектуални капитал; управљање интелектуалним капиталом; интелектуална својина; међународне организације; економске, финансијске и монетарне међународне владине организације; развој организација.

Научна област: Политичке науке

Ужа научна област: Међународно-правна област

УДК број: 005.94:327.7 (043.3)

005.336

THE IMPORTANCE OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ORGANIZATION

Abstract

Intellectual capital and intellectual capital management gained significance after the intellectual revolution, when numerous newly set values were produced through knowledge. Although the concepts of intellectual capital and intellectual capital management developed in the mid 20th century, the first serious notions were conceived in the early 20th century. Far more values were set by intellectual capital in the 21st century than by material resources and work in direct production, which represents the main reason for adding a new dimension to intellectual capital in economy as well as science. In the economy of old days, the investment into material means constituted the most significant part of asset in companies and organizations, and earning them was their primary goal, while the economy of knowledge brought about new changes in the concept of economy. In organizational structures more attention was dedicated to the study of intellectual capital on the micro as well as macro level.

The analysis of intellectual capital and determining its relations, interactions with economical development of international organization through their organizational routines, procedures, systems, organizational 'learning' culture is the main subject of this paper. The components which are observed along the way are education, skills, abilities, technology, internal and external relations among international organizations, and also their legal regulation of management structure

This paper considers the frames for the creation of a developing program of knowledge management in international monetary and financial governmental organizations.

Rounding-off of the theoretical basis through the main subject of the doctoral thesis refers to the overview and analysis of various theoretical approaches to the defining of basic factors that affect the development of international organizations through the

management of knowledge, in other words, economical factors such as organizational culture, human resource management, as well as information systems.

In this area, conclusions are made on the very importance of management of intellectual capital in international organizations.

The notion of economic development represents a continuous process of increased possibility of satisfying aggregate needs of the society in their financial power, life standard, social bliss, political freedom and social satisfaction. Economic growth is a prerequisite for healthy development, and it represents an increase of intellectual capital in the knowledge economy, while in Neoclassical Economics the growth refers to the increase of real and financial capital expressed through two macroeconomic aggregates – Gross Domestic Product and national income. The development of international organizations implies comprehensive planning of the organizational change with the goal to advance business activities and achievement of positive results in business. The paper analyses intellectual resources of an organization, their problems and their causes, as well as methods of resolution that lead to development, that is, advancement of business efficacy.

Nowadays, organizations have become aware of market and business changes, as well as necessity for development of learning abilities, and also their abilities to adapt to modern ways of existence and business which also affects international organizations. Learning abilities in organizations are becoming the only way for organizations to adequately respond to market changes, creating the so-called ‘learning organizations’ through their strategic outlines and plans, internal, national, as well as supranational, represented in international organizations.

A considerable influence of intellectual capital on the international organizations through education, skills and abilities, network relations and information systems is directly related to their development.

Investments into human capital and technology greatly contribute to the future development which enables governments to produce educational and research strategies.

Such investments in economic law affect the income increase, and thus the consumption itself. The government policy affects the strategies of organizations, their structure, regulations, investments into education because it is its responsibility to guarantee work opportunities through macroeconomic and political stability to citizens. This is achieved through the establishment of stable and consistent economic system, as well as healthy macroeconomic frames, and through advancement of Overall Capability of the Economy on the microeconomic level. Intellectual property protection law, an efficient process that encourages investments, limiting factors for foreign investments, are only some of the tools in the hands of the state apparatus that can, through strategies and investments, positively or negatively affect the population. By analyzing economic potentials and creation of applicable strategies, the government can direct the development of higher education, and thus the development of intellectual capital, and create the conditions for economic growth.

By analyzing the elements of intellectual capital that contribute to the development of international organizations the efficiency of application of intellectual capital to the development of international organizations is confirmed.

By obtaining and evaluation of concept postulates and adequate models for the definition of the essence of intellectual capital and its place and significance in the development of international organizations, one contributes to the creation of strategies in international organizations based on intellectual capital.

Research results prove and confirm a greater and more purposeful exploitation of intellectual capital in the function of growth and efficacy advancement in international organizations. Building the national awareness on the importance and role of intellectual capital in the society is, above all, the responsibility of the government. The openness of governments of different developing countries is not the same as of those of developed countries, and the approach of the Republic of Serbia to this concept is in its early phase. International organizations have, by observing the changes in the environment and adequately responding to challenges it brings, become more flexible and more prompt to adopt the awareness of intellectual capital and its management. Rigid state apparatus of a

developing country, such as the Republic of Serbia, although it has been through the education transition, is much slower to adopt and implement national strategies on intellectual capital. One of the reasons for that is a low educational level of the population in reference to the developed countries.

A necessary condition for achieving growth and development in international organizations is the strategic management of intellectual capital. Strategic positioning of international organization is also realized through national developmental strategies of Member States. The construction of learning societies implies the strategic commitment of the state and its long-term investment into education and science. A learning society bases its development on the reversible cooperation between university and economy, investments into research and development, protection of intellectual property and the development of private academic institutions.

Methods used in this paper encompasses basic scientific methods such as: analysis, synthesis, abstraction, specialization, induction, deduction, concretization and generalization, as well as a large number of general and scientific methods of research. The predominant method in data collection is the content analysis, especially document content analysis, where primary data sources are used (official state documents of various states, official documents of international governmental organizations, international contracts, authorized statements and copyright texts of officials), as well as theoretical studies, academic articles and newspaper articles.

Research results have shown that the intellectual capital is the dominant determinant in creation of capital value of international organizations and a viable factor of growth and development, as well as the fact that investments into intellectual capital yields better quality segmenting, positioning and generating value.

It is shown that:

- intellectual capital through its strategic issues and information technologies in the function of growth and development of international organizations contributes to the existing developmental theories;

- the existence of direct influence of intellectual capital on development and achievement of better business performances in international organizations through systematic and planned management of intellectual capital.

Key words: intellectual capital; intellectual capital management; intellectual property; international organizations; economic, financial and monetary international governmental organizations; development of organizations.

Field of Science: Political Sciences

Branch of Science: International-legal field

UDC number: 005.94:327.7 (043.3)

005.336

Садржај

1. Увод.....	1
2. Друштво знања.....	8
2.1. Стварање друштва знања.....	8
2.2. Погледи на концепт друштва знања и економске парадигме.....	16
2.3. Економија заснована на знању наспрам когнитивног капитализма.....	26
2.4. Режим економије знања под индустријским капитализмом.....	30
2.5. Вредновање знања као реализација интелектуалног капитала.....	31
2.6. Глобализација као фактор развоја друштва знања.....	36
3. Међународне финансијске организације – у корак с ером знања.....	43
3.1. Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција.....	43
3.2. Улога Банке за међународне обрачуне и Бретонвудских институција.....	48
3.2.1. Унапређивање међународне монетарне кооперације.....	50
3.2.2. Пружање банкарских услуга централним банкама.....	51
3.2.3. Центар за монетарна и економска истраживања.....	51
3.2.4. Функција Банке за међународне обрачуне као агента и гаранта при извршењу међународних финансијских аранжмана.....	52
3.3. Међународни монетарни фонд.....	57
3.4. Међународна банка за обнову и развој и Међународна организација за развој ..	64
3.5. Међународна финансијска корпорација.....	70
3.5.1. Оснивање Међународне финансијске корпорације.....	70
3.5.2. Циљеви и задаци корпорације.....	71
3.5.3. Органи управљања.....	71
3.5.4. Програми и услови финансирања.....	71
3.5.5. Финансирање пројеката.....	73
3.5.6. Капитал корпорације.....	73
3.6. Регионалне финансијске институције.....	74
3.6.1. Европска инвестициона банка.....	75
3.6.2. Европска банка за обнову и развој.....	76
3.6.3. Развојна банка Савета Европе.....	78
4. Управљање знањем у међународним организацијама.....	81
4.1. Организација која учи.....	81
4.2. Дефинисање појма система менаџмента знањем.....	87
4.3. Структура система менаџмента знања.....	91
4.4. Формирање и примена стратегија за системе менаџмента знања.....	95
4.5. Животни циклус менаџмента знања.....	99
4.5.1. Стварање знања.....	99
4.5.2. Освајање знања.....	105
4.5.3. Чување знања.....	106
4.5.4. Подела знања са другима.....	106
4.5.5. Примена знања.....	107
4.6. Креирање базе знања.....	110

4.7. Средства за имплементацију менаџмента знања.....	113
4.7.1. Средства менаџмента знања у фази освајања и стварања знања	114
4.7.2. Средства менаџмента знања у фази дељења знања.....	115
4.7.3. Средства менаџмента знања у фази чувања знања	117
5. Управљање људским капиталом у међународним организацијама ...	120
5.1. Људски капитал у међународним организацијама.....	120
5.2. Перспективе развоја људског капитала у Републици Србији	129
5.3. Управљање људским ресурсима	131
5.4. Инфирмационе и комуникационе технологије.....	140
5.5. Утицај људског капитала и технологије на економски раст	147
5.5.1. Солоу-Свон-ов модел раста	147
5.5.2. Коб-Дагласова функција	150
5.5.3. Менкју, Ромер и Вејл модел („MRW“ модел).....	153
5.5.4. Лукасов модел.....	154
5.5.5. Нелсон и Фелпс модел	155
6. Интелектуални капитал.....	158
6.1. Појам и значај интелектуалног капитала	158
6.2. Битни елементи и карактеристике интелектуалног капитала	165
6.3. Класификација интелектуалног капитала	176
6.4. Интелектуални капитал као активни процес стварања вредности	181
7. Интелектуална својина.....	197
7.1. Појам и правна природа интелектуалне својине	197
7.2. Интелектуална својина у домаћем праву	204
7.2.1. Легислативни оквир.....	204
7.2.2. Институционални оквир	208
7.3. Светска организација за интелектуалну својину	211
7.3.1. Оснивање и развој	211
7.3.2. Најзначајнији уговори под окриљем Светске организације за интелектуалну својину	212
7.3.3. Сарадња Светске организације за интелектуалну својину са Уједињеним нацијама.....	213
7.3.4. Активности Светске организације за интелектуалну својину	213
7.4. Право индустријске својине	214
7.4.1. Патент	216
7.4.2. Жиг	217
7.4.3. Индустријски дизајн.....	219
7.4.4. Географска ознака порекла.....	220
7.4.5. Топографија интегрисаних кола.....	221
7.5. Ауторско право и сродна права.....	222
7.5.1. Основне поделе ауторског и сродног права.....	222
7.5.2. Светска конвенција о ауторском праву	223
7.5.3. Очекивани правци развоја	225
7.6. Право конкуренције и интелектуална својина.....	228
7.7. Заштита од нелојалне конкуренције	236

7.8. Заштита од крађе интелектуалног власништва	240
7.9. Развој и кооперативни програм Светске организације за интелектуалну својину	241
<i>8. Правна природа и регулисање управљачке структуре и односа у међународним владиним организацијама</i>	<i>247</i>
8.1. Управљачки менаџмент у међународним владиним организацијама	247
8.1.1. Појам и дефиниција управљачког менаџмента	247
8.1.2. Категоризација управљачког менаџмента.....	250
8.1.3. Састав особља управљачког менаџмента.....	251
8.1.4. Мандат управљачког менаџмента.....	254
8.2. Начини избора управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама.....	255
8.3. Престанак функције чланова управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама.....	259
8.4. Овлашћења управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама	261
8.5. Одговорност чланова управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама.....	265
8.6. Међуодноси органа управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама.....	268
<i>9. Стратегије управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама</i>	<i>272</i>
9.1. Перспектива развоја интелектуалног капитала у међународним организацијама	272
9.2. Развојне економске стратегије засноване на интелектуалном капиталу	278
9.3. Доприноси истраживања стратегијама управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама.....	295
<i>10. Закључна разматрања.....</i>	<i>301</i>
<i>Литература.....</i>	<i>307</i>
<i>Списак слика, табела, графикана.....</i>	<i>329</i>
<i>Биографија аутора.....</i>	<i>334</i>
<i>Изјаве.....</i>	<i>335</i>

Поглавље

1

Увод

1. Увод

Неочекивано брзе промене услед дигиталне револуције утицале су на скоро све сегменте друштва од микро до макро нивоа. Савремено пословање добило је нове димензије вођене новим захтевима, очекивањима у циљу прилагођавања новонасталим тржишним променама, диктираних новом ером знања. То је постао услов за егзистенцију, тј. за одрживост и раст свих правних субјеката. Континуитет у учењу, квалитет услуге и производа, тржишно и пословно прилагођавање, ефикасни пословни процеси, успешна примена информационих система у пословању, само су неки од многих захтева неопходних за прилагођавање променама.

Да би се конкретно одговорило на савремено окружење и његову динамику, међународне организације, као и остали облици организација, у својим управљачким структурама су у обавези да овладају одређеним вештинама и знањима у облику колективног знања организације, тј. да постану учеће организације. Управљање знањем је самим тим, постало саставни део савремене пословности. С обзиром да се организације диференцирају према делатностима, тј. према знању које имају и које им је потребно, због тога је неопходно управљати знањем као концептом који је у пракси флексибилан и специфичан, колико и сам профил организације. Успешно имплементиран систем управљања знањем доприноси међународним организацијама успешније пословање, брже и квалитетније одлучивање, те очување и раст њихове пословне ефикасности и развоја. Теорија и пракса менаџмента знања обухвата синтезу информационе технологије и интелектуалног капитала, који се у овом раду истражују на узорку међународних владиних организација и то превасходно економских – монетарних и финансијских. На основу анализе узорка, непотпуном индукцијом постижу се закључци за управљање интелектуалним капиталом за развој међународних организација.

Предмет истраживања је анализа структуре интелектуалног капитала и утврђивање односа, интеракције и утицаја на економски развој међународних организација. Анализа обухвата истраживање економске категорије људског

капитала, међународних владиних организација (Група Светске банке и Међународни монетарни фонд) и информационих технологија у служби подршке развоја интелектуалног капитала.

Процес научног истраживања у докторској дисертацији спроводи се по следећим корацима:

1. Формира се мисао да знање у организацији има знатан утицај на развој међународних организација. На основу тога постулира се идеја да интелектуални капитал (образовање, вештине и способности, мреже односа и информациони системи) има утицај на развој међународних организација;

2. Прикупља се научна грађа и њеном анализом долази се до радне претпоставке – хипотезе, која се темељи на претходном научном сазнању. Хипотеза се изражава помоћу логичке технике преко импликација које је могуће подвргнути директној верификацији;

3. Врши се квантификација утицаја интелектуалног капитала на економски раст кроз моделе раста, као економски поврат организацији који обезбеђује људски капитал;

4. Приказује се значај узрочности између побољшања људског капитала и економског раста за развој међународних организација, те се анализира интелектуални капитал квалитативним методама са закључцима.

Општа (генерална) хипотеза је да се резултатима истраживања докаже и потврди већа и сврсисходнија експлоатација интелектуалног капитала у функцији развоја, раста и повећања ефикасности у међународним организацијама. Интелектуални капитал као један од фактора који утиче на раст и развој међународних организација стоји као феномен неиспитан и необјашњен савременој науци, стога његово препознавање, откривање и анализа воде ка новим научним правцима раста и развоја.

Генерална хипотеза се операционализује кроз следеће посебне хипотезе:

Прва посебна хипотеза: Интелектуални капитал је један од фактора који утиче на раст и развој међународних организација, те на основу адекватног управљања интелектуалним капиталом могуће је креирање успешних политика развоја;

Друга посебна хипотеза: Интелектуални капитал је најважнији капитал државе и организације;

Трећа посебна хипотеза: Инвестиције у људски капитал и технологију знатно доприносе будућем развоју што омогућава и једним делом захтева активно учешће савремене државе и владе за израду образовних и истраживачо-развојних националних стратегија;

Четврта посебна хипотеза: Неопходан услов за постизање раста и развоја у међународним организацијама је стратегијско управљање интелектуалним капиталом;

Пета посебна хипотеза: Усвајање стратегија заснованих на интелектуалном капиталу на националном нивоу доприноси развоју међународних организација.

Општи научни циљ истраживања је стварање нове научне информације која доприноси развоју теорије интелектуалног капитала. Први научни циљ и предуслов даљег истраживања је опис и објашњење (научна дескрипција и експликација) процеса развоја међународних организација кроз системски организовано управљање интелектуалним капиталом. Анализом елемената интелектуалног капитала који доприносе развоју међународних организација приказује се ефикасност примене интелектуалног капитала на развој међународних организација, што чини други научни циљ истраживања. Анализа интелектуалног капитала у међународним организацијама води ка предвиђању, као трећем научном циљу истраживања.

Теоријски циљ истраживања је утврђивање теоријско-сазнајних критеријума за изналажење и вредновање концепцијских полазишта и адекватних модела дефинисања суштине интелектуалног капитала и његово место и развојни

значај у међународним организацијама, како би се јасније могле сагледати и схватити његове сложене улоге у функцији организационе егзистенције и развоја.

Практични (друштвени) циљ је примена резултата истраживања који доприносе стварању стратегија заснованих на интелектуалном капиталу, побољшању конкурентности, економском расту и развоју. Друштвеним субјектима је потребно указати на значај стицања нових знања, вештина, искустава, способности које приликом стварања вредности постају интелектуални капитал. У складу с тим, вредно је напоменути да Европска унија у својим стратегијским развојним програмима посебну пажњу придаје, подржава и инвестира у континуиране едукације популације свих узраста.

У поступку обраде података као превасходни методски поступак користи се структурална, функционална и генетска анализа, за утврђивање односа међу појавама, начина њихове интеракције и развоја током времена. У исту сврху користи се и компаративни метод. Преовлађујући метод у обради података је синтеза, као основни научни метод, чија примена има за резултат схватање сложених целина преко њених посебних и појединачних делова. Применом овог метода, постиже се генерално закључивање о везама и односима појава интелектуалног капитала у простору економско оријентисаних међународних организација, које су претходно анализирани као самостални организациони системи. Наведена методологија полази од једноставних ка сложенијим сазнањима претпостављајући ред и пратећи хармоничан редослед.

Тема *Значај управљања интелектуалним капиталом за развој међународних организација* интегрише интелектуални капитал кроз стратегијску имплементацију у међународним организацијама где резултира постизањем њиховог развоја. Истраживање је мултидисциплинарно и обухвата економију, привреду и менаџмент, право, социологију, психологију, међународне организације, те математику и информационе технологије.

Рад је подељен у следећих десет поглавља:

1. Увод – у овом поглављу се објашњава предмет истраживања, хипотезе, теоријски и практични циљеви, као и методологија научног истраживања која се користи у раду. Уз све то наведен је кратак опис истраживања по поглављима;
2. *Друштво знања* – ово поглавље представља анализу корена интелектуалног капитала кроз концепт друштва знања, његов развој кроз историју и утицаје на савремен развој, како би се кроз посматрање историјског процеса његовог формирања установиле битне посебности у савременој теорији знања. Овако засновано компаративно методолошко поступање отвара могућност извођења ширег корпуса закључака;
3. *Међународне организације* – у *корак са ером знања* је поглавље посвећено прегледу и анализи, развоју и карактеристикама економских и монетарних међународних владиних организација у циљу спознаје њихових специфичности условљених посебностима настанка и развоја;
4. *Управљање знањем у међународним организацијама* – представљен је модел организације која учи и модел система менаџмента знања. Пажња се посвећује препознавању развојних организационих могућности заснованих на управљању интелектуалним капиталом, а у циљу изградње стратегијске конструкције управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама. Анализира се и аргументује креирање и функционисање система менаџмента знања у међународним организацијама који представља кључни ресурс организације за развој заснован на интелектуалном капиталу;
5. *Управљање људским капиталом у међународним организацијама* – људски капитал је посматран с више аспеката, од појединца, као запосленог члана организације, до целокупног система управљања истим, како би се омогућило препознавање потенцијала за коришћење у функцији раста и развоја организације;
6. *Интелектуални капитал у међународним организацијама* – ово поглавље представља анализу интелектуалног капитала као самосталне целине, кроз

основне елементе и процесе његовог стварања, те се као такав препознаје у организационим системима развојних политика међународних организација;

7. *Интелектуално власништво* – у овом поглављу се представљају права и заштите интелектуалне својине, те развојни програм Светске организације за интелектуалну својину;
8. *Правна природа и регулисање управљачке структуре и односа у међународним владиним организацијама* – у овом поглављу се разматрају два фундаментална питања предмета истраживања: правна природа и регулисање управљачке структуре у међународним владиним организацијама – на основу анализе правних елемената управљачке структуре Међународног монетарног фонда, те општег модела међуодноса органа управљачких структура где се уочавају развојне перспективе интелектуалног капитала у структурама међународних организација;
9. *Стратегије управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама* – у овом поглављу се посматрају перспективе развоја интелектуалног капитала у међународним организацијама, развојне стратегије и доприноси истраживања за управљачко-развојне стратегије заснованим на интелектуалном капиталу;
10. *Закључак* дисертације представља сумирање свих резултата до којих се дошло током истраживања, као и поновно разматрање на почетку постављених хипотеза.

С обзиром да се управљање знањем као дисциплина налази у развојној фази, отворена су многа питања која траже своје одговоре, што је од пресудног значаја за будуће развојне перформансе на које се односи и предмет истраживања.

Друштво знања

- Стварање друштва знања
- Погледи на концепт друштва знања, економске парадигме
- Економија заснована на знању наспрам когнитивног капитализма
- Режим економије знања под индустријским капитализмом
- Вредновање знања као реализација интелектуалног капитала
- Глобализација као фактор развоја друштва знања

2. Друштво знања

2.1. Стварање друштва знања

У току развоја људске цивилизације човек је стварао средства која јачају његову снагу и средства која умножавају снагу његовог ума. Од примитивног оруђа за рад првих људи на земљи до данашњих дигиталних машина, човек и даље улаже труд да повећа своју физичку и менталну моћ. Данас постоје такве машине да не само помажу човеку, већ га целог мењају у пословима физичке природе. Развој људске цивилизације у садашњости и будућности више се тиче примене науке за јачање снаге људског ума, а мање за стварање средстава која јачају човекову снагу.

Генеза људских бића опстајала је због асимилације знања претходника, на путу стварања своје одрживости. Хомо сапијенс (лат. homo sapiens), хомо фабер (лат. homo faber), хомо политикус (лат. homo politicus), хомо економикус (лат. homo economicus), хомо технологикус (лат. homo technologicus), хомо хуманис (лат. homo humanis) и хомо екологикус (лат. homo ecologicus) били су актери многих револуционарних промена. Историја бележи две велике индустријске револуције. Прва је технолошка револуција која је почела половином XVIII века која свету доноси открића као што су машине за штампу, парне машине и атомску енергију. Друга индустријска револуција је информациона или електронско-информациона револуција и званично почиње 1946. године када је изумљен први електронски рачунар. Последњих пола века забележен је хиперразвој информационих технологија што директно води ка многим променама у свету. Ниједна друга привредна грана није се развијала таквим темпом. Машинству је, поредбе ради, требало 200-300 година да постигне приближан степен развоја. Економски концепт већег дела XX века заснива се на развоју заснованом на ограниченим средствим и остваривању високих стопа раста у дугом временском периоду, док се крајем XX века овај концепт смењује концептом економије знања.

Друга индустријска револуција довела је до стварања друштвених промена кроз које се створио нови облик друштва дефинисан појмом „друштво знања“. Развој информационе и комуникационе технологије и њихових метода темељи су на којима је изграђено савремено друштво знања.

Појам „друштво знања“ најчешће се везује за Питра Дракера (Peter Drucker) јер у својим књигама „Менаџмент у пракси“, „Посткапиталистичко друштво“ и „Мој поглед на менаџмент“ доказује да у модерном друштву од 1945. године знање има кључну улогу. Он наводи да је знање које се кроз историју везивало за личност почело да се везује за рад. „И на западу и у Азији, знање се увек везивало уз личност, на оно што се односи на биће, на постојање. Скоро преко ноћи, оно је почело да се везује уз делање, чињење. Постало је ресурс и оруђе, корисно добро. До тада приватно добро, знање је преко ноћи постало јавно добро.“¹ „Знање се традиционално схватало као нешто опште. Оно што се данас подразумева под знањем, обавезно мора да буде високоспецијализовано.“² Знање је резултат процеса сазнавања, који може да се креће од једноставне идентификације до егзактног и потпуног разумевања, тј. истинског апсолутног знања које се деломично открива путем науке. Појмови настали информационом револуцијом који ће се користити у овој студији су: „учеће друштво“, „друштво знања“, „друштво засновано на знању“, „економија заснована на знању“, „организација која учи“, „радник знања“. Друштво знања или друштво засновано на знању одговор је на економске промене и политичку динамику модерног доба, које указује на потребу високообразованог друштва које је спремно носити се са иновативним променама, променама у предузетништву као и савременим динамичним трендовима. У савременом друштву информационе технологије се користе да би радне активности и процесе учинили ефикаснијим и ефективнијим. Информационе технологије се примењују у скоро свим фазама производње, дистрибуције и промоције. Појавом информационе технологије дошло је до промена у пословним методама управљања и одлучивања, те је израда пословних апликација постала један од императива савременог пословања. Такође,

¹ Drucker P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business. стр. 26.

² Ибид., стр. 25.

паралелно с овим променама створиле су се нове пословне могућности, а међу њима је и могућност за географску децентрализацију производње. Информационе технологије могу се тумачити двострано, као подсистеми информационог система, али и као шири појам од информационог система. У другом тумачењу, сроднијем економистима, информационе технологије чини скуп информационих система, корисника и менаџмента организације. Информациони систем као интегрални систем људи и опреме за обезбеђивање информација за подршку функционисања организације има за циљ прикупљање, обраду и приказивање корисних информација. Савремене информационо-комуникационе технологије користе интернет као скуп сервиса од којих су најзначајнији електронска пошта и електронске презентације које обухватају скоро сва тематска поља позната савременом човеку. У информационом друштву, информационо-комуникационе технологије имају једну од кључних улога за социо-економски развој. Дефиниција знања и његова улога кроз историју се знатно мењала од стране водећих међународних економских организација, тако нпр. према Организацији за економску сарадњу и развој (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD)³, у даљем тексту ОЕСР, 1961. год. издао је декрет где је образовање престало бити делатност којом заједница учествује у развоју слободног, неспутаног појединца, тј. човека као слободног мислећег бића, да би 47 година касније, тј. 2008. год. иста организација знање дефинисала као најбољу економску инвестицију. Последице тога су промене у схватању знања у друштву где је дошло до нових видика, а знање је задобијањем тржишне вредности постало тржишна категорија.

ОЕСР препоручује употребу следеће три широке категорије компетенција за постављање кључних образовних циљева:

- Способност за ефективну употребу као што су језик и рачунари;
- Способност за интеракцију са људима различите културе и различитог порекла;

³ Организација за економску сарадњу и развој. Доступно на: <http://www.oecd.org/> [05.05.2014]

- Способност да управљамо својим животима.⁴

У студији ОЕСР-а о високом образовању⁵ посебна пажња је усмерена на формирање људског капитала кроз учење, истраживање и развој, коришћење знања и искуства. Главни трендови који се наводе су:

- експанзија система високог образовања;
- диверсификација – нови видови образовања и нови модели предавања;
- образовање је хетерогено, одражава се кроз пораст учешћа жена и етничких група у образовном процесу, као и различитост старосног доба;
- нови начин финансирања;
- промене у вођству кроз перспективе нових академских вођа – менаџмент у образовању;
- глобално повезивање, мобилност и сарадња.

Економије развијених земаља под кључном детерминантом националног богатства подразумевају способност генерисања нових знања, идеја, иновација и технологија, односно креирање и располагање хуманим капиталом. Изградња и развој друштва заснованог на знању постаје глобални императив. Мобилност и конкурентност главне су одлике друштва знања и заступљене су као ни у једном историјском другом друштву.

Концепт друштва знања у центар догађања ставља личност, његово знање уз примену информационих технологија, експертизе подржане рачунарским мрежама и интернетом. Старогрчка изрека „спознај самог себе“ (грч. γνῶθι σεαυτόν), којом се знање сматрало мудрошћу кроз самоспознају и менталним прожимањем света ради боље његове спознаје као и смисла дубина самог живота⁶, не карактерише и не

⁴ Keely, В. (2010) *Људски капитал: Како оно што знате обликује ваш живот*. Београд: Завод за уџбенике. стр. 63.

⁵ OECD (2008) Tertiary Education for the knowledge Society Pointers for Policy Development. Доступно на: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/47698479.pdf> [05.05.2014]

⁶ Liessman, К. Р. (2008) *Теорија необразованости – Заблуде друштва знања*. Загреб: Naklada Jesenski i Turk.

дефинише савремено друштво знања, губи се досадашње схватање знања, јер само знање претвара се у робу и тржишну вредност.

Глобално тржиште капитализма уводи промене у сам појам знања и образовања. Друштво знања је европска иницијатива којом управља Европска комисија те се о њему стратешки расправља у развијеним земљама као и земљама чланицама Европске уније. Одлука Европске комисије: „Изградња заједничке будућности: политички изазови и прорачунски учинци проширења Уније за период 2007-2013“ од 24.11.2006 год. обухвата политичке, административне и финансијске критеријуме за реализацију нових образовних програма и програма за оспособљавање и убрзану мобилност појединаца према систему целоживотног учења. Један од циљева европских интеграција за Републику Србију је изградња друштва и економије који су засновани на знању. Влада Републике Србије планира подржати успостављање ефикасног начина сарадње између домаћих и европских научних институција и научне јавности.⁷

Стратегијски планови и нацрти развоја друштва знања односе се на савремену економију, политику, образовне институције и културу. У националним нацртима овог развоја, добар део се делегира на цивилно друштво које у демократски уређеним друштвима, а кроз организације цивилног друштва постижу циљеве очекиване задатим националним краткорочним и дугорочним нацртима.

Савремена цивилизација као главно средство за стварање и развој друштва знања користи образовни систем. Кроз образовни систем се ствара друштво иновацијских оријентација, свести о потреби целоживотног учења како формалног, тако и неформалног. Резултат тога је видљив пораст броја високообразованих људи у свету. У управљачким структурама активности се померају од оперативних и понављајућих ка иновативним и креативним активностима. Овакви помаци захтевају

⁷ Влада Републике Србије. Доступно на: <http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=208998> [09.05.2014]

и мултидимензионалне промене у организацијама и тако настаје нови појам - учеће организације.

Сократовско знање о незнању постаје све јасније и прецизније, што отвара врата ка још једном новом појму често коришћеном последње деценије - ери знања. Друштво знања предвиђао је и један од наших највећих научника Никола Тесла својом најавом нове ере човечанске мудрости, за коју је сматрао да ће „главне одлике бити разумевање времена, откриће извора бескрајне енергије и обликовање материје по вољи научника.“⁸

Европско друштво знања покушава да европске националне државе приближи друштвено, културолошки и политички кроз стварање приближних услова живота и животних могућности. Европско друштво знања интегрише структурне промене социоекономских трендова и токова развоја у државним системима земаља чланица Европске уније и нормативе за будуће државе чланице и придружене партнере. Нови истраживачки програм Европске уније приказује захтев бржег темпа развоја друштва знања у националним државама.⁹ Социоекономска истраживања кроз овај програм као једну од своје четири главне активности дефинише „унапређивање истраживачког потенцијала људи и социоекономске базе знања“. Циљ Европске комисије је да се боље разумеју структурне промене у Европи, препознају опције за управљање променама и активније учешће европских грађана у обликовању сопствене будућности кроз константну анализу трендова који изазивају промене, односа технологије и економије тј. економских стратегија.¹⁰

Структуру друштва знања први је дефинисао Институт Светске банке у оквиру програма “Знање за развој”¹¹ (Knowledge for development – K4D) 2012. године.

⁸ Милинковић, А. (2005) *Тесла, чаробњак и геније*. Београд: самостална издавачка агенција Злаја. Доступно на: http://www.academia.edu/3659096/Tesla_%C4%8Ddarobnjak_i_genije [09.05.2014]

⁹ Светска банка (1998) део 1; UNDP 1999, *Human Development Report 1999*, поглавља 1, 2, 5.

¹⁰ European Commission (1999) 5th Framework Programme, 4th Activity: *Improving the Human Research Potential and the Socio-Economic Knowledge Base*, Key Action: Improving the Socio-Economic Knowledge Base, Guide for Proposers, Part One

¹¹ Институт Светске банке, програм „Знање за развој“. Доступно на: www.worldbank.org/wbi/k4d [15.05.2014]

Састоји се од четири групе које чине базу друштва знања, а то су формално и неформално образовање, информациона инфраструктура, иновациони систем, правни и економски оквир.

Образовано и обучено становништво које кроз стварање и коришћење знања води ка социјалном развоју и економском расту прво је од наведене четири групе. Обуке, као неформално образовање потребне су да би се усвојиле нове технологије у производним и развојним процесима, као и да би се пратили савремени технолошки трендови.

Иновациони систем који се дефинише као „мрежа институција у приватном и јавном сектору чије активности и међусобне интеракције иницирају, увозе, модификују и шире нове технологије.“¹² Квалитетан иновациони систем треба да осигура окружење које негује истраживање и развој.

Информационо-комуникациона инфраструктура даје подршку развоју друштва знања. Информационо-комуникациона инфраструктура од стране Светске банке дефинисана је као „систем хардвера, софтвера, мрежа и медија за прикупљање, складиштење и меморисање, обраду и пренос података, те презентовање информације у облику гласа, податка, текста и слике.“¹³ Посредством информационо-комуникационог сектора пружа се подршка привредном расту и одрживом развоју.

Правни и економски оквир требао би подржавати целоживотно образовање, како кроз формалне, тако и кроз неформалне облике знања. Улагања у информационо-комуникациону технологију карактерише делотворан економски систем, док успешан правни систем подразумева делотворну, некорумпирану и одговорну државу.

¹² OECD (1987) *National Innovation Systems* [online]. Paris: OECD. стр. 10. Доступно на: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2101733.pdf> [15.05.2014]

¹³ Chen, H.C.D., Dahlman, C.J. (2005) *The Knowledge Economy, The KAM Methodology and World Bank Operations* [online]. Washington DC: The World Bank. стр. 7. Доступно на: http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/KAM_Paper_WP.pdf [15.05.2014]

Улагања у наведене четири темељне групе које подржавају развој друштва знања, битно је за успешне транзиције јер су у међусобној корелацији, а неопходан је раст и развој сваке од њих.

Пре стварања информационо-комуникационе концепције сматрало се да је знање које млади људи стичу за време свог школовања довољно да им послужи за време трајања њиховог радног века, тако да нису имали свесност ни потребу о целоживотном образовању. Прошла су времена када млад човек након завршеног образовања добије радно место и на њему проведе свој радни век. Учење кроз цео живот постаје императив модерног доба, пре свега због рапидних промена на које је неопходно дати адекватне одговоре, што опет не може бити без перманентног усавршавања. О снази акумулираног развоја објашњава Џон Котер (John Kotter) у свом примеру на две сестре близнакиње које су се усавршавале различитим темпом. Од тридесете до педесете године прва сестра се усавршавала темпом од 6%, односно, сваке године своје способности и знање везано за каријеру повећавала је за 6%. Њена сестра близнакиња у тридесетој години располаже истом интелигенцијом, способностима и информацијама, али током наредних 20 година развија се темпом од 1% годишње. У педесетим годинама разлика међу њима биће запањујућа. Прва сестра ће имати 321 поен, а друга сестра 122 поена, иако је свакој од њих професионална способност у тридесетој години живота била изражена са 100 поена.¹⁴ Често занемаримо ефекат акумулације, али не треба заборавити да од тог ефекта, тј. каматних стопа веома успешно егзистирају банкарски системи. Прихватање промена, преузимање ризика и отвореност ка новим идејама карактеристике су које се приписују друштву знања.

¹⁴ Kotter, P. J. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.

2.2. Погледи на концепт друштва знања и економске парадигме

Ка друштвеним променама о којима је до сада било речи претходиле су четири развојне друштвене концепције, а то су:

- I. Пољопривредно друштво – знање се примењује на средства за појачавање човекове физичке снаге;
- II. Индустијско друштво – знање се примењује на производне процесе и производе;
- III. Информатичко друштво – знање се користи на развој информационо технолошких средства која умногоме олакшавају савремен начин пословања и живота;
- IV. Друштво знања – знање се примењује на интегрисан систем информационо-експертских система, рачунарских мрежа и интернета.

Друштво знања, као и свака научна концепција има своје афирмацијске и негацијске стране сагледавања. Најистакнутији критичари су Питр Дракер и Конрад Лисман.

Питр Дракер, зачетник савременог менаџмента, истиче да је знање данас једини смислен ресурс. Природни ресурси, радна снага и капитал постају секундарни. Под менаџментом подразумева пружање знања у циљу откривања како постојеће знање може најбоље да се примени да би се добили резултати.¹⁵ С друге стране је представник тзв. Бечке школе, Конрад Пол Лисман (Konrad Paul Liessmann), веома цењен научник и аутор дела „Терије необразованости – заблуде друштва знања“.

Афирмациони концепт друштва знања представља Дракер и у свом делу „Нова стварност“¹⁶ где наводи предности друштва знања, с нагласком на производњи

¹⁵ Drucker, F. P. (1993) *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann. стр. 38.

¹⁶ Drucker, F. P. (1989) *The New Realities*. New York: Harper and Row.

нових знања. Знање се ставља у служби профитабилним капиталистичким интересима, тако да организације и комплетан економско политички систем задобија нове димензије. У оваквом концепту на друштво знања се гледа у економско-организационом смислу, тако да се као јединица друштва знања посматра организација и тимски рад за производњу нових знања. Индивидуалност појединца пада у други план, док радник знања чини јединицу организације. Знање, осим што је централно за развој и напредак, као тржишна роба добија своју употребну и тржишну вредност. Ове две вредности су интересантна поглавља за даља истраживања, с обзиром да носе многа отворена питања. Поред знања као производних снага, на вредности добија и информација. Функционални и извршни центар знања постаје менаџмент који у својој крајњој улози знања има развој и профит.

Конрад Лисман, противник друштва знања, своје критике заснива на тумачењу да знање треба да представља узрочно-последичну спознају о свету и о човеку, те да се новонасталим друштвом знања губи такав смисао који је кроз векове дефинисао знање. По њему су свеопшта животна мудрост и знање сроднији, него знање и специјализација која је само један вид организационо-радног оспособљавања која као крајњем циљу води стварању профита. Лисман сматра да савремени универзитети организовани по Болоњској конвенцији, не помажу самообликовању човека, те се на тај начин негира вековно поимање знања. Такође, он одбија идеју да је знање тржишна категорија као и то да су универзитети услужна предузећа.

Развоју концепта друштва знања претходиле су одређене економске парадигме о којима следи кратак преглед.

Прва од њих је **Лејзи-фер** (фр. *Laissez-faire*), која је била главна доктрина растућег капитализма XVIII и XIX века. Лејзи-фер дословно се преводи са „пустите нека свако ради шта хоће и нека све иде својим током“. „Средином XIX века, након низа избалансираних буџета за које је био заслужан Гледстон (Gledston), царине су укинуте и успостављена је политика слободне трговине, чиме је Британија постала центар светске трговине. Споразум Кобден - Шеваље између Британије и Француске

1860. године је први темељ у успостављању система Лејзи-фер у Европи. Финални потез у успостављању система лејзи-фер био је увођење златног стандарда¹⁷

Беренд истиче величанствену генерацију британских економиста којој су припадали Адам Смит, Дејвид Рикардо и Џон Стјуарт Мил. Њихова економска парадигма се може исказати ставом да су *слободна економија и трговина без државне интервенције повољније*.¹⁸

Адам Смит у свом делу „Богатство народа“ 1776. године истиче природну слободу појединца. Његова идеологија била је потпуно супротна меркантилистима који су заговарали државну контролу над економским системом. Џон Стјуарт Мил је такође заговарао људска права и слободе и то право приватне својине без ограничења и слободно тржиште.

Почетком XX века, земље западне Европе су бележиле знатан економски развој, а ни скандинавске земље нису много заостајале за њима, док је исток и југоисток Европе за њима знатно заостајао у развоју. Разлог томе је капиталистичка оријентација развијенијих земаља у којим предњаче САД, Енглеска, Француска, Немачка. У САД-у почетком XX века уводи се масовна серијска производња стандардизованих производа, често називана и фордизам еволуција. У Русији и многим источноевропским земљама развијао се комунизам као следбеник феудалног система и завладало је бескласно друштвено уређење са заједничким власништвом над средствима за производњу. Запад и исток, капитализам и комунизам, створили су поларност која је обележила XX век. Генерално посматрано, заједничко за капиталистичке земље био је економски раст, а за комунистичке земље сиромаштво. Главни разлог стварања овакве економске поларности сматра се нефункционалан бирократско-комунистички систем и способност капитализма на брза прилагођавања, самоодрживост и саморазвој.

¹⁷ Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 21-22.

¹⁸ Ибид., стр. 23.

Кејнзијанска економија је концепција која одбацује учење Адама Смита, а леиз-фер се замењује регулисаним тржиштем. На ове промене су утицале последице првог светског рата, за чије време се планирало и управљало производњом. Кејнз је сматрао да је „ратно искуство у организацији социјализоване производње пробудило у појединим посматрачима оптимистичко размишљање о томе да се оно понови и у мирнодопским условима“¹⁹ „Решење је изван деловања појединаца... Сматрам да би лек за ове бољке делом требало тражити у свесној контроли валуте и кредита од стране централне институције. Штедњу и инвестиције би требало регулисати... Не слажем се да би ове ствари требало сасвим препустити ризицима приватних мишљења и приватног профита...“²⁰ Чувена идеологија Кејнза је да понуда не ствара потражњу, већ потражња одређује понуду. „Зато би се економски развој могао генерисати путем додатног запошљавања у одређеним економским секторима и повећањем потрошње помоћу државног интервенционизма, чиме би се створила додатна потражња, и на крају, додатна понуда“.²¹ Током прве половине XX века, у периоду између два рата, настаје нови економски модел тзв. *регулисан тржишни систем* који доноси глобалне економске прогресе приказане следећим табелама.

Табела бр. 2.2.1. БДП и БДП по становнику (1900-1950) у Европи и свету

Европа					свет				
Година	БДП	1913= 100%	БДП/ По станов- нику	1913= 100%	БДП	1913= 100%	БДП/ По станов- нику	1913 = 100%	БДП/ По станов- нику
1900	908,455	73	2012	85	1,976,876	73	1263	82	159
1913	1,241,635	100	2381	100	2,726,065	100	1539	100	155

¹⁹ Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 55.

²⁰ Ибид., стр. 55.

²¹ Ибид., стр. 89.

1929	1,514,923	122	2757	116	3,696,156	136	1806	117	153
1950	2,116,057	170	3359	137	5,372,330	197	2138	139	152

Извор: Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 97.

Табела бр. 2.2.2. БДП и БДП по становнику (1900-1950) у три европска региона

Година	Западна Европа		Скандинавија		Источна и Централна Европа	
1900	3456	86	2408	79	1450	85
1913	4013	100	3045	100	1701	100
1929	4960	124	3970	130	1889	111
1938	4990	124	4738	156	1989	117
1950	5745	143	6130	201	2135	126

Извор: Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 105.

Половином XX века у европским земљама разлика између источних и централно-западних европских земаља била је све израженија. Рапидан развој скандинавских земаља уследио је због брзог прихватања и овладавања модерном технологијом, високог образовног нивоа, стабилних институција и социјалног мира који је био прожет кроз политички и економски систем.

Централно-плански економски систем је познат по забрањивању приватног власништва и избегавању објективних законитости светског тржишта на пољу тржишних цена, понуде и тражње. Привреде овог система учествовале су са мање од 10% у светској спољнотрговинској размени, праве конкуренције нема јер монопол држи држава. Држава је власник свих ресурса, осим рада. Менаџмент поставља и смењује партија. образовање је постигло раст у овом режиму, основно образовање је продужено на осам до десет година, а средња школа је обухватала стручне школе и

гимназије. Овај систем траје до седамдесетих година прошлог века. Следећа табела приказује регионалну продуктивност везану за овај систем.

Табела бр. 2.2.3. Продуктивност рада (произведена вредност у доларима по часу)

Регион	1950	1992
Западна Европа	5.82	25.30
Медитеран	2.89	17.97
Централна и Источна Европа	2.41	6.83

Извор: Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 204.

Држава општег благостања у основи има демократско–конституционални карактер и познато је више концепата овог модела државе, а то су: корпоративни (Corporatist Welfare Regime, Social Insurance Model, Continental), либерални (Liberal Welfare Regime and the Beveridge System), социјално-демократски (Social Democratic, Scandinavian Welfare Regime, Nordic), јужноевропски (Southern European Model, Mediterranean). После другог светског рата окупила су се 44 представника разних земаља у Њу Хемпширу да предузму кораке у стварању стабилног финансијског система и том приликом се званично иницира стварање следећих међународних институција: Међународни монетарни фонд, Светска банка и Генерални споразум о царинама и трговини. Према дефиницији Есеа Бригса „држава благостања је држава у којој се организована моћ намерно користи... за измену деловања тржишних сила у најмање три смера – прво, у смеру гарантовања минималног прихода појединцима и породицама без обзира на тржишну вредност њихове својине; друго, за смањивање нивоа несигурности надомештањем одређених социјалних непријатности (на пример: болест, старост и незапосленост) и, треће, да би се обезбедило да сви грађани имају на располагању извештан дефинисан ниво социјалних услуга.“²²

Државе подржавају истраживања у служби економског развоја и технолошког напретка. „Крајем седамдесетих, око 300000 научника и инжењера је радило у истраживачко-развојном сектору у Француској, Британији и Немачкој заједно.

²² Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 261.

Индустријско истраживање представљало је изузетан замајац технолошком развоју и дало је практичну димензију највећим технолошким резултатима.²³ Државу општег благостања прате научно-технолошка и образовна револуција. У следећој табели дат је приказ основних принципа и модела државе благостања у Европској унији.

Табела бр. 2.2.4. Схематски приказ модела државе благостања у Европској унији

	<i>Скандинавски</i>	<i>Англосаксонски</i>	<i>Континентални</i>	<i>Јужноевропски</i>
<i>Тип</i>	Усмерен на пуну запосленост; на првом месту послодавац, на последњем, порески обвезник	Усмерен на економски раст; на последњем месту <i>платиша</i> бенефиција порески обвезник, стриктно усмерен на рад на тржишту рада	Усмерен на економски раст; на првом месту обвезник на последњем послодавац	Економски усмерен на хватање корака с нордијским земљама; полу-институционализована обећања
<i>Право на</i>	Рад	Трансфер доходака	Социјалну сигурност	Рад и соц. сигурност (парцијално имплементиран)
<i>Примарна одговорност</i>	Државе	Државе	Тржишта рада	Породице и цркве
<i>Солидарност темељена на</i>	Друштву	Индивидуалности – Нема солидарности	Економском сектору	Породици
<i>Редистрибутивни ефекти</i>	Велики	Просечни	Ограничени	Ограничен
<i>Поддршка (интеграцији, итд.)</i>	Екстензивна	Ограничена	Просечна	Ограничена
<i>Нивои бенефита</i>	Просечни/високи	Просечни/високи	Различити	Различити
<i>Обухваћеност</i>	Сви резиденти	Сви резиденти	Запослени	Сиромашни
<i>Сврха</i>	Гаранција социјалне заштите	Гаранција социјалне заштите	Одржавање дохотка	Борба против сиромаштва
<i>Финансирање</i>	Порези	Порези	Доприноси	Доприноси и други извори (црква, и тд.)
<i>Финансијска независност од тржишта рада</i>	Висока	Ниска	Просечна	Висока
<i>Администрација</i>	Синдикати /централна	Централна/држава	Приватна	Приватна

Извор: Delsen, L. (2002) *Are European Welfare States Sustainable?* Conference of the European Network of ENEPRI Policy Competition and the Welfare State. The Hague

²³ Ибид., стр. 249.

Неолиберална тржишна економија – Настанком слободне трговине и тржишта капитала долази до промена у међународним односима и долази до оснивања многих међународних владиних и невладиних организација. Цела мрежа се веома брижно контролише и регулише. Неолибералну економску парадигму карактерише економски либерализам и слободно тржиште. Главни представници су Фридрих Хајек (Friedrich Hayek) и Милтон Фридман (Milton Friedman) и веома оштро су оспоравали државну интервенцију, регулативу и државно власништво.

Фридрих Хајек је чврсто веровао у индивидуализам и тржиште, а био је и немилосрдан критичар социјализма. Он заступа став да је улога владе да обезбеди заштиту индивидуалних слобода, слободна тржишта и слободне конкуренције и ништа више од тога. Ауторска дела су му „Пут ка ропству“ где напада економски интервенционизам, „Устав слободе“, „Поредак слободе“, „Право, законодавство и слобода“, а Нобелову награду добио је 1974. године.

Милтон Фридман је основне доприносе дао на подручју теорије цена, инфлације и монетарне политике. Готово сам је током 1950-их и 1960-их година држао опозицију владајућем кејнзијанизму. Тврдио је да ниво цена зависи од количине новца у оптицају, чиме је оживео класичну квантитатвну теорију новца. Према његовом учењу, у дугом временском року, повећање новчане масе повећава цене, али не и економску активност и запосленост. Само у кратком року монетарни раст повећава производњу и запосленост. Решење проблема инфлације и краткорочних флукуација запослености и реалног националног дохотка видео је у једноставном монетарном правилу: новчана маса треба да расте једнако као реални друштвени производ. Нобелову награду за економију добио је 1976. године, „за свој допринос на пољу анализе потрошње, монетарне историје и теорије и за демонстрацију сложености стабилизационе политике“. „Данас европски политиколози кажу да у Сједињеним Америчким Државама и Уједињеном Краљевству владају неолиберални режими. Тиме желе да покажу како је у тим државама политичка платформа усмерена ка центру омогућила економски развој који је окренут глобализацији, флексибилности и меритократији. Ипак, те силе нису

својствене само овим двама нацијама. Оне представљају логично напредовање у другим друштвима која напуштају ограничења државог капитализма.²⁴

Европска унија је инвестирала у истраживање и развој кроз разне подршке мултинационалним компанијама, тако да је 1985. године основан Европски стратешки програм за истраживање и развој, а 1987. године Обједињени програм за истраживање и технолошки развој.

У овом економском систему је највише растао приход од информационог и комуникационог сектора. Услужни сектор је због специјализованих сервиса доживео рапидан раст, док је драстично опао број пољопривредног становништва. Огромну концентрацију моћи у овом систему добиле су мултинационалне компаније.

1996. године, од 100 економски најјачих система у свету, 47 од њих су биле мултинационалне компаније; 500 мултинационалних компанија контролише 70% светске укупне трговине, а 1% мултинационалних компанија држи 50% директних инвестиција.²⁵ Данас су мултинационалне компаније постале битан фактор у институционалној структури, поред глобалног финансијског тржишта и транснационалних комерцијалних блокова. Појава глобалних градова и тзв. „офшор” финансијских центара (Offshore Financial Center - OFC) прати процес глобализације.

Табела бр. 2.2.5. Глобални градови света

Првих 20 глобалних градова 2010. год.	Ранг 2008. год.
1. Њу Јорк	1.
2. Лондон	2.
3. Токио	4.
4. Париз	3.
5. Хонг Конг	5.

²⁴ Сенет, Р. (2007) *Култура новог капитализма*. Београд: Архипелаг. стр. 134.

²⁵ Clarke, Т. (1996) *Mechanisms of Corporate Rule*, in: J. Mander i E. Goldsmith (eds.), *The Case Against the Global Economy*. São Francisco: Sierra Club Books. стр. 297-308.

6. Чикаго	8.
7. Лос Анђелес	6.
8. Сингапур	7.
9. Сиднеј	16.
10. Сеул	9.
11. Брисел	13.
12. Сан Франсиско	15.
13. Вашингтон Д.Ц.	11.
14. Торонто	10.
15. Пекинг	12.
16. Берлин	17.
17. Мадрид	14.
18. Беч	18.
19. Бостон	29.
20. Франкфурт	21.

Извор: Индекс глобалних градова. Доступно на:

http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/08/11/the_global_cities_index_2010 [26.05.2014]

Табела бр. 2.2.6. Индекс водећих светских градова

Ранг	Пословна активност	Људски капитал	Размена информација	Културолошко искуство	Политички ангажман
1.	Њу Јорк	Лондон	Њу Јорк	Лондон	Вашингтон ДЦ
2.	Токио	Њу Јорк	Женева	Париз	Њу Јорк
3.	Париз	Лос Анђелес	Лондон	Њу Јорк	Брисел

4.	Хонг Конг	Чикаго	Брисел	Токио	Париз
5.	Лондон	Хонг Конг	Париз	Москва	Токио
6.	Пекинг	Токио	Берлин	Лос Анђелес	Лондон
7.	Сингапур	Сиднеј	Франкфурт	Сан Франциско	Женева
8.	Шангај	Бостон	Токио	Берлин	Беч
9.	Сеул	Торонто	Стокхолм	Буенос Аиерес	Каиро
10.	Чикаго	Сан Франциско	Вашингтон ДЦ	Чикаго	Пекинг

Извор: А.Т. Kearny Global Management Consulting Firm. *The Urban elite*. Индекс водећих светских градова. Доступно на: https://www.atkearney.com/documents/4773063/4833502/urban_elite-gci_2010.pdf/30bebf01-9591-46ef-8d06-a44b4e5ab364 [26.05.2014]

Наведени извори су према истраживању консултантске куће Еј Ти Керни (А.Т. Kearney) за 2010. годину према пет категорија на основу којих се врши рангирање. Категорије представљају способност појединог града да привуче, задржи и генерише глобални капитал, људе и идеје. Нису сви мегаградови глобални градови, док глобални градови имају све елементе глобализације и својим активностима шире њен процес на окружење.

2.3. Економија заснована на знању наспрам когнитивног капитализма

Хипотеза когнитивног капитализма развијала се кроз серију чврсто заснованих критика теорије економије засноване на знању. Међу њима, кључне су следеће три критике.

Прва критика се односи на тенденцију да се знању приступи са стајалишта општих теоријских модела, који вреде у свим временима и просторима, заснованих на одвајању економског подручја од друштвених односа. Таква тенденција одбацила је уважавање историје у динамици економија, а то је карактеристично за већину

неокласичних приступа који се инспиришу теоријама људског капитала и ендеогеног раста. Неокласичари који подржавају ове тенденције су Бекер (Becker), Марфи (Marphy), Лукас (Lucas) и Ромер (Romer). Углавном, за те приступе, како узвраћа Ховит (Howitt) 1996. год., новина не почива у историјској појави економије засноване на знању, већ би се она морала видети искључиво у формирању економије знања, као засебне дисциплине економске науке, специјализоване за смишљено изучавање науке у којој се види нови фактор производње. Но ту се може уочити један од честих парадокса на који нас је навикла економска наука, тј. у свом позиву да дефинише јединствен модел функционисања економије, занемарује се значај структурних промена, које ипак оправдавају растућу пажњу према једном новом пољу истраживања.

Друга критика се односи на „начин на који нове неокласичне теорије ендеогеног раста, једнако као и теорије економије засноване на знању, третирају знање искључиво и априори као робу или као колективно добро и регулације која треба бити конципирана у функцији експанзије саме производне сфере, а за коју се сматра да она робном сфером ствара богатство. Теза по којој је потрага за профитом и индивидуалним напретком главни мотив за истраживање и иновације, има своје порекло у једној редуцирајућој концепцији производње знања, схваћеног као изоловану појаву и без односа са друштвеним знањима које је друштво претходно акумулирало. Ова теза претпоставља посве приватизован робни систем у коме знање има три битне функције: робе која се може продати, функција нематеријалног капитала који доноси конкурентску предност и инструмент надзора и освајања тржишта. Укратко за те приступе још вреди стара теорија према којој је **економија наука робних вредности**: вредност има само оно што има цену, није важно да ли је то резултат интригантне реткости неког добра или стварање уметне реткости, коју ће у случају неког патента пожуриати оправдати као неизбежан допринос производњи знања.

Трећа је критика на редуцијско гледање на улогу новог знања, у већини тумачења појаве економије засноване на знању. Порекло те економије тумачи се

углавном променом раширености појаве, неком врстом хегелијанског прелаза квантитета у квалитет. То би морао бити резултат сусрета између два фактора: 1) дуготрајне тенденције релативног повећања тзв. неопипљивог капитала (одгој, образовање, истраживање и развој, здравље); 2) поремећаја услова репродукције и трансмисије знања и информација, до чега је довела „спектакуларна дифузија“ нових информационо - комуникационих технологија.,²⁶

Иако данас многи сматрају да је друштво знања новина, његове елементе налазимо и у најдавнијој историји, у време племенских заједница где се знање преносило с колена на колена и тако акумулирало стварајући друштвени капитал. У оваквом друштву, заједници или племену знање се посматра као добро свима доступно.

У наведеној тези когнитивног капитализма, знање се не може издигнути у додатни производни фактор (неовисан о капиталу и раду), нити се може асимилирати с капиталом (као у теорији људског капитала). Према Карлу Верћелонеу (Carlo Vercellone) економија заснована на знању, подвргнута је структурним облицима управљања акумулацијом капитала, тако да се на концепт економије засноване на знању указују критике као и на његовом методолошком плану. Верћелоне закључује да су критеријуми оваквог друштва знања опште право на знање, неовисност наспрам захтева капитала и образовању посвећеном дужем временском периоду.²⁷

„Појам економије засноване на знању замењује појам когнитивни капитализам. Историјска димензија и конфликтна дијалектика ова два термина је:

- Термин „капитализам“ означава константу у променама основних варијација капиталистичког система, посебно покретачке улоге профита и најамног односа, тј. различитих облика овисног рада на којим почива извлачење вишка вредности.

²⁶ Vercellone, C. (2006) Rad, informacija i znanje u novom kapitalizmu: hipoteza o kognitivnom kapitalizmu, Zagreb, *Ekonomski pregled* 57 (11): стр. 809-810.

²⁷ Ибид., стр. 811.

- „Когнитивни“, износи на видело нову природу рада, изворе вредности и облике власништва на које се ослања акумулација капитала. У акумулацију капитала укључују се и очигледне протуречности на нивоу односа капитал/рад (сфера производње и расподеле), све оштрији антагонизам између друштвеног карактера производње и приватног карактера присвајања.²⁸

Верфелоне место знања у динамици капитализма, за лакше разумевање, посматра кроз три комплементарне димензије.

Прва димензија је *однос рад/капитал и она упућује на чест конфликтни однос између два нераздвојна аспекта економије знања*. Први се односи на знање утемељено и покретано радом: њихова карактеризација мора се ослонити на облике техничке и друштвене поделе рада и на друштвено институционалне механизме који регулишу приступ знању и одређују општи ниво формирања радне снаге. Други се односи на знање утемељено у капиталу, у облику фиксног, физичког капитала или у облику нематеријалне имовине.

Друга димензија упућује на *питања регулације начина приступа, дифузије и присвајања знања*. Ова димензија отвара кључна питања која су данас предмет расправа и жестоких сукоба, посебно оних који се односе на права интелектуалног власништва и институционалне регулације односа између система отворене науке и система затворене науке.

Трећа је димензија *знање као кључни фактор у одређивању конкуритивне способности на микро-, мезо- и макроекономском нивоу*. Ова димензија, у њиховој интеракцији, омогућава да се опише релативно кохерентна логика регулације и производње знања које доминирају у историјском систему акумулације.²⁹

Према наведеној теорији, когнитивни капитализам може представљати потенцијалну препреку развоја економије знања, због приватизације знања и јачања права интелектуалних власништва, о чему ће више речи бити у шестој глави овог рада.

²⁸ Ибид., стр. 812.

²⁹ Ибид., стр. 813-14.

2.4. Режим економије знања под индустријским капитализмом

Према Верћелонеу, индустријски капитализам отвара нови пут регулације економије знања засноване на три кључне тенденције: социјална поларизација знања, одвајању умног од мануелног рада и на процесу инкорпорације знања у фиксном капиталу. Трагање за повећаном продуктивношћу подложно је трагању за редукцијом овисности капитала о производном знању радника. Индустријски капитализам почива на процесу експропријације знања радника и на његовој инкорпорацији у све комплекснији систем алата и стројева. Кроз ту тенденцију реалног потчињавања рада капиталу одваја се и супротставља знање и колективни радник.³⁰ Компетитивност у индустријском капитализму произилази из степена развоја материјалне опреме и за разлику од претходних економских система карактерише широка расположивост средствима.

Верћелоне у свом раду закључује да је појава когнитивног капитализма подударна с прекидом бројних тенденција које су обележавале режим производње и регулације економије знања произашле из прве индустријске револуције. Промене које су у овом закључку евидентне сврстане су у три нивоа:

Први ниво се односи на то да интелектуални и нематеријални рад постаје главни извор вредности, мењајући критерије производње по обиму и времену непосредног рада, својствене индустријском капитализму. Долази се до тврдње да традиционална супротност између „мрвог и живог рада“ у индустријском капитализму, уступа место новом облику антагонизма између „мрвог знања“ капитала и „живог знања“ рада.

Други ниво тиче се приватизације знања и живог рада где се све више заоштрава протуречност између друштвеног карактера производње и приватног карактера присвајања.

³⁰ Ибид., стр. 814.

Трећи ниво обухвата неизвесност и индивидуализацију најамног односа, дестабилизацију колективних услуга државе благостања, као и претераност приватизације знања везана уз јачање права интелектуалног власништва те чине да се актуелна регулација когнитивног капитализма представља не само као модел друштвене регресије, него и као потенцијална препрека развоју економије засноване на знању. Шта више, долази се до могуће тврдње „да се логика когнитивног капитализма супротставља логици економије засноване на знању, мењајући у своју супротност редукутивни смисао својствен појму економија знања која апстракује друштвене односе којих је саставни део.“³¹

2.5. Вредновање знања као реализација интелектуалног капитала

Даниел Андресен (Daniel Andriessen) први је у Европи одбранио докторску дисертацију на тему интелектуалног капитала на престижном низоземском универзитету Нејнрод, Бреукелен (Nyenrode Business University, Breukelen), 2003. године, те се истакао као реномиран истраживач на пољу интелектуалног капитала. Његово истраживање поставља два кључна питања, „зашто“ и „како“ вредновати интелектуални капитал.

У последњих петнаестак година, од када се више пажње посвећује изучавању интелектуалном капиталу, дошло је до експанзије метода за мерење и вредновање интелектуалног капитала тј. неопипљиве имовине компаније. Многе методе за вредновање или мерење се могу окарактерисати као решења у потрази за узроком. Веома често остаје нејасно који организациони проблем методе теже да реше, јер свако од њих решава проблем који је уочио, а таквих проблема је много као и покушаја њихових решавања.

³¹ Vercellone, C. (2006) Rad, informacija i znanje u novom kapitalizmu: hipoteza o kognitivnom kapitalizmu, Zagreb, *Ekonomski pregled* 57 (11): стр. 823

Даниел Андресен је извршио груписање уочених проблема у три основне категорије:

1. Проблеми који се односе на побољшање интерног менаџмента и обухватају следеће дефиниције проблема које желе да реше:
 - Оно што се мери, тиме се и управља;
 - Побољшање менаџмента неопипљивих ресурса;
 - Стварање стратегија темељених на ресурсима;
 - Праћење, мониторинг ефеката предузетих акција;
 - Превођење пословне стратегије у акцију;
 - Обједињавање индикатора у једну меру вредности;
 - Мерење прихода на поузданији начин;
 - Побољшање менаџмент пословања у целини.³²

Аутори на подручју мерења неопипљивости користе много различитих дефиниција проблема који иницирају потребу за мерењем вредности интелектуалног капитала, а све у сврху побољшања интерног менаџмента. Када посматрамо наведене проблеме интерног менаџмента, онда видимо да се могу груписати у два типа дефиниција проблема који се желе њима решавати.

Први тип посматра ретроспективни проблем мерења резултата прошлих активности мониторингом ефеката акција или мерењем прихода на поузданији начин.

Други тип посматра проблем побољшавања стратегије организације. Стварањем стратегија заснованих на ресурсима, превођењем истих у акције и мерењем ефеката алтернативних акција. Ово су битне и значајне разлике тако да ће сваки креатор менаџмент метода требати да начини избор. Тако нпр. питања попут „Да ли желим да побољшам мониторинг?“ или „Да ли желим да побољшам развој стратегије и њено спровођење у дело?“ воде различитим захтевима и захтевају различита решења.

³² Andriessen, D. (2004) Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier, Inc.USA.

2. Проблеми који се односе на унапређење екстерног извештавања. Унутар рачуноводствене професије, проблем неопипљивости се често описује као „губитак релевантности финансијских извештаја“³³. Ово укључује губитак значаја финансијских извештаја за доношење одлука од стране менаџмента и губитак значаја финансијског извештавања екстерних стејкхолдера. Дефиниције проблема које се тичу екстерног извештавања могу се сврстати у пет категорија дефиниција проблема:

- Брисање вредносне разлике између књиговодствене и тржишне вредности;
- Побољшавање информисања стејкхолдера о стварној вредности и будућим перформансама организација;
- Смањење информационе асиметрије;
- Повећање видљивости неопипљивих ресурса и побољшање комуникације са стејкхолдерима;
- Подстицање репутације корпорације.

Ова група дефиниција проблема је мање диверзификована од претходне и постоји снажна веза између дефинисаних проблема. Постоје емпиријски докази да корисност финансијских извештаја опада, што води смањењу транспарентности, информационој асиметрији и погрешном утврђивању вредности компаније, а то све ствара још више проблема одређеним компанијама да увећају сопствени капитал. Ови проблеми ће опет водити различитом сету захтева и захтевати различита решења.

3. Проблеми који се односе на законске и трансакционе разлоге. Осим наведених разлога за вредновање интелектуалног капитала, треба издвојити још један, а он се односи на законску заштиту и трансакциона питања. Законске провизије или административно управљање могу бити разлози за вредновање. Према Рејлију (Reilly) и Швајсу (Schweihс) од 1999. године можемо разликовати следеће групе мотива:

³³ Kaplan, R. S. and Johnson, H.T. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

- Прва категорија су мотиви који се фокусирају на трансакције, односно утврђивање цена трансакција и структурирање, за куповину, продају, или лиценцирање неопипљиве имовине. Ова категорија такође укључује продају или аквизицију послова чија је неопипљива имовина битна компонента (the merger and acquisitions motive). Вредновање може бити употребљено и приликом преговарања о цени.
- Друга група мотива се односи на финансијску сигурност како за финансирање засновано на готовом новцу у оптицају (cash flow) тако и за оно базирано на имовини. Многе финансијске институције захтевају независну процену интелектуалног капитала који се прилаже као колатералан документ приликом одобравања кредита.
- Трећа група посматра питања пореза. Многи порески системи омогућавају периодичну амортизацију трошкова стечене неопипљиве имовине. Посебне пореске одредбе се односе на трансфер неопипљивих ресурса између пословница једне организације. Конгломерати често преносе своја неопипљива средства и усмеравају приходе подложне опорезивању у земље са нижим пореским стопама на приходе.
- Банкротство и реорганизација, укључујући вредновање имовине приликом банкротства које утиче на предложени план реорганизације, обухватају четврту категорију. Процена вредности неопипљиве имовине коју поседује дужник може бити веома корисна приликом стечајног поступка над њим. Такође, стечајни проценитељи су приликом реорганизације овлашћени да ауторизују права на интелектуалну својину спољним странкама.
- Пета група проблема се односи на судске процесе и расправе, укључујући кршење права интелектуалне својине и раскида уговора. Надлежни судски органи могу тражити процену економске штете учињене кршењем уговора или права на интелектуалну својину.³⁴

³⁴ Andriessen, D. (2004). Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier, Inc.USA. Bontis, N.

Према Карлу Ерику Свејбију (Karl-Erik Sveiby) постоји основна класификација мерних метода интелектуалног капитала на:

- **Директне методе мерења интелектуалног капитала** у оквиру којих се процењује новчана вредност нематеријалне имовине, при чему се идентификују разне компоненте. Након идентификације, приступа се вредновању тих елемената, било појединачно или у агрегатном стању.
- **Методе тржишне капитализације**, код којих се вредност интелектуалног капитала израчунава тако што се у обзир узима разлика између тржишне и књиговодствене вредности организације.
- **Поврат од уложеног** као метод подразумева да се у одређеном раздобљу остварена просечна добит/додата вредност (пре опорезивања) дели са просечном материјалном/нематеријалном имовином.
- **Системи уравнотежених показатеља или методе записника (Score Card methods)** омогућије да се идентификују разне комопненте неопипљиве имовине или интелектуалног капитала на бази чега се стварају индикатори који се исказују путем система уравнотежених картица или у облику графикана.³⁵

О мерљивости биланса стања невидљивости у компанијама Котлер сматра следеће: „Компаније мисле да имају потпун списак своје имовине у билансу стања: машине, пословни простор, потраживања, обртни капитал и слично. Али њихова права имовина се не налази у билансу. Уобичајени биланс стања је неистинит јер не наводи најважнију имовину компаније. Вероватно осамдест процената вредности компаније лежи у нематеријалној имовини, али она се не налази у књигама. Вредност постројења, опреме, залиха и обртног капитала компаније једва да одражавају истинску вредност једне компаније.“³⁶ Неопипљива имовина организације у финансијском извештавању није евидентна стога се „извештаји о интелектуалном

³⁵Sveiby knowledge associates. Доступно на: www.sveiby.com [26.05.2014]

³⁶ Котлер, Ф. (2003) *Маркетинг од А до Ж*. Нови Сад: Адигес.

капиталу могу посматрати као настојање да се учине видљивим кључни облици имовине компаније који су неопипљивог карактера.³⁷

2.6. Глобализација као фактор развоја друштва знања

Поред чињенице да о глобализацији постоје бројне студије и мноштво интернет страница³⁸, ова тема је више позната него сазната. Због тога расправа на тему глобализације не може се свести на одређене ауторе, ма колико они били компетентни, већ је потребно плуралистичко гледиште да би се овај процес истражио и сагледао са више различитих интересних аспеката. Противречна значења глобализације настала су услед противречности интереса, јер у овом процесу до изражаја долази поларитет у имовинској структури.

Димензије које глобализација обухвата су бројне, а неке од њих истичу Дејвид Хелд (David Held), Мек Гру (McGrew), Ентони Гиденс (Anthony Giddens):

- 1) Економска димензија – интернационализација капитала, производних односа и класа, праћена монополизацијом технологије и финансијског капитала, омогућила је посредством тржишне конкуренције интензивно планетарно повезивање свих момената привредног живота;
- 2) Друштвено-институционална димензија – замена натуралне и аутархичне патријархално-аграрне цивилизације преовлађујућим робним односом и отвореним грађанским друштвом;

³⁷ Daum, J. (2001) Interview with Leif Edvinsson: Intellectual Capital: the new wealth of corporations. The New Economy Analyst Report. Доступно на: http://www.juergendaum.com/news/11_13_2001.htm [26.05.2014]

³⁸ На интернет претраживачу Гугл, за енглеску реч „globalisation“ пронађено је око 3.700.000 резултата [26.05.2014] Потребно је напоменути да ту нису укључени резултати те речи на осталим језицима, као и то да данас на свету има око 6.500 језика.

3) Инфраструктурна димензија – све брже и свестраније структурално повезивање све већег броја друштава, капитала, робе, услуга, радне снаге и информација на велике дистанце;

4) Политичка димензија – криза међународног правног суверенитета и унутрашње легитимности националне државе, формирање регионално-светских институција управљања, све већи утицај транснационалних и наднационалних институција, као и универзализација модела западне демократије на светској сцени;

5) Идеолошко-културна димензија – идеологија у виду моћне планетарне индустријске свести постала је кључна полука глобалног поретка моћи. Њој припадају масовни медији, велики дио компјутерске индустрије, образовања, науке и уметности који добијају индустријски карактер и врше светску дифузију западног секуларног дискурса и културних образаца;

6) Војна и геостратешка димензија – смена биполарне структуре униполарном структуром организовања физичке силе са тенденцијом стварања фронта неприкосновене и непорециве војне хегемоније доминантних сила света, те нових начина легитимисања милитаризације;

7) Еколошка димензија – светска опасност од еколошки деструктивног начина производње (исцрпљивање сировина, загађеност, климатски поремећаји) који доводе у питање опстанак планете и цивилизације.³⁹

Ентони Гиденс (Anthony Giddens) је „почетак глобалног доба сместио у крај шездесетих или почетак седамдесетих година прошлог века када је изнад земље инсталиран ефикасан сателитски систем који је омогућавао тренутну комуникацију између било којих делова света. Кад год укључим компјутер, шаљем електронску

³⁹ Павићевић, В. и др. (2003) *Аспекти глобализације*. Београд: Београдска отворена школа. стр. 20-21.

пошту, трагам за информацијама на интернету, укључим телевизор или радио ја истовремено активно доприносим глобализацији и користим је.⁴⁰

Глобализација је појам који се користи за описивање промена у друштвима, култури и светској економији које доводе до драматичног пораста међународне размене (у трговини, култури, људима, идејама и сл.), а као процес настаје 70-их година прошлог века. Обухвата све сфере живота, а у овом поглављу ће се више посветити пажње економској, социјалној и политичкој сфери. Економија је доживела велике промене у пољима трговине, производње, финансија. „У глобалној економији инвеститори ће моћи да бирају најпогодније окружење по критеријуму плата, радне снаге, еколошких регулатива, пореза итд. Ове промене нису само епизоде, оне негирају темеље одавно успостављених и до седамдесетих година, мање или више утврђених далекосежних принципа општег благостања попут солидарности, једнакости, универзалности.“⁴¹

За глобализацију су значајна три фактора:

- рационално и техничко научно схватање знања,
- улога капитализма (покретљивост капитала, премештање производње, ширење тржишта),
- мултилатералне установе (Г7, ММФ, Светска банка, ЕУ, УН, СТО).⁴²

„Глобализација је процес помоћу којег доживљавамо свакодневни живот, обележен дифузијом производа и идеја, који постаје стандаризован широм света. Екстремна интерпретација овог процеса, кога називају глобализам, огледа се у напредном капитализму, ојачаном бежичним комуникацијама, која поништава локалне традиције и регионалне разлике, креира хомогенизовану светску културу у локалној средини. По овом погледу људско искуство постаје истоветно, што се може сматрати претеривањем. Иако хомогенизовани утицаји стварно постоје, људи су

⁴⁰ Гиденс, Е. (2009) *Европа у глобалном добу*. Београд: СЛЮ. стр. 21.

⁴¹ Беренд, И.Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг. стр. 261.

⁴² Купер, А., Купер, Џ. (2009) *Енциклопедија друштвених наука*. Београд: Службени гласник. стр. 431.

далеко од стварања једне свеобухватне културе. Стваран процес глобализације је грчевит, хаотичан и спор.⁴³

Дебата о глобализацији води се о изненађујући великом броју питања, укључујући и она која нису везана за економију, а то су:

- „Либерализација насупротив регулација међународне размене, кретања капитала и миграције;
- Несавршеност тржишта која настаје због макроекономских криза, приватизације, тржишта добара, тржишта капитала итд.;
- Евалуација перформанси Међународног монетарног фонда и Светске банке, укључујући посебно њихов политички рецепт (Вашингтонски консензус, структурно прилагођавање или шок терапија);
- Ефекти слободне трговине и кретање капитала у земље богате радницима и земље сиромашне радницима;
- Екстремна светска неједнакост и сиромаштво;
- Капитализам (неолиберализам) насупротив алтернативним системима;
- Американизација насупротив локалној култури;
- Неједнака дистрибуција политичке моћи између Запада (владе и компаније) и остатка света;
- Ефекти глобалног економског раста на животну средину;
- Западњачки империјализам и војне интервенције у остатку света.⁴⁴

Џосеф Стиглиц (Joseph Stiglitz), добитник Нобелове награде 2001. године, у својој књизи „Противречности глобализације“ дефинише глобализацију као „чвршћу интеграцију земаља и народа света до које долази смањењем трошкова транспорта и комуникација, као и рушењем вештачких баријера за проток робе, услуга, капитала,

⁴³ Safra, Jacob E. (Chairman of the Board), Jorge Aguilar-Cauz (President), (2007) 15th Edition (Founded 1768), *The New Encyclopaedia Britannica*, Chicago, London, New Delhi, Paris, Seoul, Sydney, Taipei, Tokyo, стр. 133.

⁴⁴ Durlauf, S.N., Lawrence E.B. (2008) *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Second edition, Volume 3, New York: Palgrave Macmillan. стр. 681.

знања (у мањој мери), људи преко граница.“⁴⁵ Он је такође сматрао да они који критикују глобализацију превиђају њену корист на дуге временске периоде. Обећану економску корист глобализација није донела многим земљама у развоју, али им је донела сиромаштво, незапосленост и смањење плата. Растућа подела на оне који имају и оне који немају постала је све израженија, а у порасту је и број изразито сиромашних који за живот имају мање од једног долара дневно.⁴⁶

Глобализација штити права интелектуалне својине и интелектуалног власништва, тако да је 2001. године забележено да капитал три најбогија човека на свету превазилази суму домаћег бруто производа у 48 неразвијених земаља у свету.⁴⁷

„Неолиберални“ или „Вашингтонски“ консензус средином XX века потписале су земље које представљају језгро светског система, а односи се на будућност светске економије у улози националних држава у њој као и на развојну политику – светску и националну. Овај консензус наметнут је периферним и полупериферним земљама путем контроле спољњег дуга којег спроводе Међународни монетарни фонд и Светска банка. Зато се те две институције сматрају одговорним за „глобализацију сиромаштва“.⁴⁸ Према овом тумачењу, мање развијене земље ће постати још сиромашније и све више овисне о капиталу богатих земаља, које спроводе и гарантују ове институције. Земље централне и источне Европе, од 1990. године, у својим трансформацијама економског и политичког система подражавале су овај консензус.

Предност у глобалном тржишту доноси знање и активно учење, праве информације, брзо прилагођавање променама, што је кључни разлог експанзији знања. Због савремених облика комуникације учење на даљину је постало оствариво, а такође је омогућено пратити предавања најпознатијих предавача из разних научних

⁴⁵ Стиглиц, Џ. Е. (2004) *Противречности глобализације*. Београд: СБМ – х. стр. 23.

⁴⁶ Ибид., стр. 19.

⁴⁷ UNDP – Human Development Report (2001) *Making New Technologies Work for Human Development*. New York: Oxford University Press

⁴⁸ Chossudovsky, M. (1997) *The Globalization of Poverty: Impacts of IMF and World Bank Reforms*. London: Zed Books.

области. Подстиче се размена знања кроз кретања и размена професора и студената, који је један од модела који се подстиче како национално, тако и интернационално. образовање се неретко ставља као основ борбе против сиромаштва, али за крајње сиромашне, оне испод једног долара дневно, потребни су остали социјални и економски предуслови пре него се почне примењивати образовни систем. Социјалне политике развијених земаља у центар свих активности стављају образовање. У својој критици постиндустријске ере, Бек сматра да нови закон продуктивности глобалног капитализма гласи „све мањи и мањи број високообразованих глобално покретних људи може произвести све више и више добара и услуга.“⁴⁹

Глобализацију критикује друштвени покрет познатији као антиглобалистички покрет настао почетком XXI, а протестују против глобалних трговинских споразума, негативних ефеката слободне трговине на сиромашан свет, угрожавања животне средине и међународних војних интервенција.

⁴⁹ Вулетих, В. (2009) *Глобализација*. Београд: Завод за уџбенике. стр. 24.

Међународне финансијске организације – у корак с ером знања

- **Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција**
- **Улога Банке за међународне обрачуне и Бретонвудских институција**
- **Међународни монетарни фонд**
- **Међународна банка за обнову и развој и
Међународна организација за развој**
- **Међународна финансијска корпорација**
- **Регионалне финансијске институције**

3. Међународне финансијске организације – у корак с ером знања

3.1. Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција

Међународне организације су настале у XIX веку од стране доминантних националних држава, са основном поделом на међу-владине и не-владине организације. Економска мултилатерала Републике Србије као и њена политичка становишта, приказани су кроз Сектор за мултилатералу и Одсек за економску мултилатералу Министарства финансија Владе Републике Србије. Сектор за мултилатералу један је од главних сектора Министарства спољних послова чији је задатак да прати и усмерава активности Р. Србије у међународним организацијама.

Србија је члан бројних међународних организација, тела и конвенција, од оних глобално-политичког карактера као што су Уједињене нације, преко финансијских (Међународни монетарни фонд и Светска банка), до стручно-техничких (Међународна организација за шећер, Међународна организација за мобилне сателите и др.).

Основни циљеви Р. Србије на мултилатералном плану су:

- Активно учешће у раду међународних организација у којима је Р. Србија члан, у складу са својим спољно-политичким приоритетима;
- Јачање мултилатерализма давањем конкретног доприноса у решавању савремених проблема као што су климатске промене, борба против тероризма, одрживи развој, проблема енергетике и др.;
- Заштита суверенитета и територијалног интегритета Р. Србије и постизање компромисног решења у вези са Косовом и Метохијом путем придобијања што шире подршке ставовима Р. Србије на мултилатералним скуповима;
- Промоција Р. Србије са циљем привлачења страних улагања, развоја туризма и побољшања угледа земље у свету;

- Избор Р. Србије и њених представника у главна тела међународних организација.⁵⁰

Сектор за мултилатералу чине следећа одељења:

1. Одељење за Уједињене нације, које преко сталних мисија Р. Србије у Њујорку, Женеви и Бечу, прати рад главних тела УН-а, Генералне скупштине и њених комитета, Савета безбедности, Економско социјалног савета (ECOSOC), многобројних специјализованих агенција УН-а (Светска здравствена организација, Међународна организација рада, Међународна организација криминалистичке полиције) као и других међународних организација и иницијатива (Покрет несврстаних земаља, Алијанса цивилизација, Заједница демократија). Као посебан део дирекције, формиран је одсек који се бави питањем сарадње са мисијом УН-а на Косову и Метохији (UNMIK). У сарадњи са Министарством одбране и Министарством унутрашњих послова обављају се активности на плану учешћа наших представника у мировним мисијама УН-а (Србија има представнике у седам мировних мисија УН-а: Обала Слоноваче, Либериа, Кипар, ДР Конго, Либан и Хаити. Преко Сталне делегације Р. Србије при Организацији УН-а за образовање, науку и културу (UNESCO) у Паризу прати рад ове организације чији се посебан значај огледа на пољу заштите српског културног наслеђа на Косову и Метохији;
2. Одељење за Организацију европске безбедности и сарадње (у даљем тексту ОЕБС) и Савет Европе координира учешће у раду и прати активности ОЕБС-а и Савета Европе и њихових бројних тела и институција преко сталних мисија Републике Србије у Бечу и Стразбуру, као и у сарадњи са мисијама ових организација у Републици Србији;
3. Одсек за Покрет несврстаних земаља;
4. Одсек за економску мултилатералу, прати рад међународних финансијских организација Међународног монетарног фонда, Светске банке, Европске

⁵⁰ Министарство спољних послова Републике Србије, Сектор за мултилатералну сарадњу. Доступно на: <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/spoljna-politika/multilaterala?lang=cyr> [11.06.2014]

банке за обнову и развој, Европске инвестиционе банке и ОЕСР-а, специјализованих агенција УН-а (Међународна унија за телекомуникације, Универзална поштанска унија, Светска туристичка организација Уједињених нација, Међународна организација за интелектуалну својину, Међународна организација цивилне авијације и Светска метеоролошка организација), бројних струковних организација, Организације за црноморску економску сарадњу (BSEC) и Дунавске комисије. Такође, Дирекција се бави и праћењем процеса приступања Р. Србије Светској трговинској организацији;

5. Одсек за људска права и заштиту животне средине има главни задатак да прати активности Р. Србије на међународном плану у овим областима као и у вези са заштитом и јачањем права наших мањина у другим државама. Посебан акценат се ставља и на Савет УН-а за људска права и активности Р. Србије у III Комитету Генералне скупштине УН-а, међународних организација које се баве питањем избеглица и миграција (Међународна организација за миграције, Црвени крст) и др. Дирекција се, такође, бави и праћењем рада бројних организација и тела које се баве животном средином, а нарочито Оквирне конвенције УН-а о климатским променама, Кјото протокола и Међународног панела о промени климе.⁵¹

Комисија Р. Србије за спровођење Конвенције о забрани производње, складиштења и употребе хемијског оружја и његовом уништавању координира рад надлежних ресора на спровођењу обавеза које произилазе из Конвенције и сарађује са органима Организације за забрану хемијског оружја у Хагу.

Одсек за економску мултилатералу Министарства финансија Републике Србије на својој званичној електронској презентацији објављује: „Одсек за економску мултилатералу (ОЕМ) Министарства финансија Републике Србије прати рад преко 60 универзалних и других међународних организација економског и стручног карактера и координира сарадњу представника надлежних ресора Владе и

⁵¹ Министарство спољних послова Републике Србије, Сектор за мултилатералну сарадњу. Доступно на: <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/spoljna-politika/multilaterala?lang=cyr> [11.06.2014]

других институција Р. Србије са тим организацијама. Неке од значајних међународних организација у чијем раду овај одсек учествује јесу Светска метеоролошка организација (WMO), Међународна унија за телекомуникације (ITU), Светска царинска организација (WCO), Међународна поморска организација (IMO), Међународна хидрографска организација (IHO), Универзална поштанска унија (UPU), Организација за црноморску економску сарадњу (BSEC), Светска трговинска организација (WTO), Међународни монетарни фонд (IMF), Светска банка (WB), Светска туристичка организација Уједињених нација (UNWTO), Међународни друмски превоз (TIR) и сл.“

Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција, у даљем тексту МАГИ (Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA) основана је 1988. године као агенција Светске банке с циљем да подстиче кретања привредног капитала и осигурава директне инвестиције у земље у развоју, а против политичких (некомерцијалних) ризика, чије би реализовање проузроковало штету инвеститору. Седиште агенције је у Вашингтону. Конвенцију о оснивању ратификовала је бивша Социјалистичка Федеративна Република Југославија 1991. год., а Република Србија је њена чланица од 2002. године. Данас у свом саставу има 180 чланица.⁵² Основна делатност је давање гаранција за политички ризик приватном сектору, тј. осигурања кроз саосигурања и реосигурања за некомерцијалне (политичке) ризике, а од негарантних активности врши промоцију страних инвестиција, привлачење страних инвестиција у земље у развоју, саветодавне услуге и техничку помоћ. Ризици за које се издаје гаранција су: трансфер, експропријација или сличне мере, кршење и раскид уговора, рат и грађански немир. Од оснивања МАГИ је деловала у осигурању политичког ризика за пројекте у широком спектру сектора, који покрива све регионе света.

Услови везани за инвестиције су:

- Небитно је у којој форми је инвестиција (новац, роба, опрема или права);

⁵² Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: <http://www.miga.org/whoweare/index.cfm?stid=1789> [13.06.2014]

- Да је економски оправдана;
- Да постоји развојни карактер инвестиције – допринос развојним циљевима државе домаћина;
- Да је инвестиција у сагласности с правом државе домаћина.

Услов за инвеститоре је да су физичка и правна лица – елиминише се гаранција домаћим инвеститорима (осим у изузетим случајевима).

Услови за државу домаћина су:

- Да је земља у развоју;
- Да држава домаћин гарантује праведан и стабилан систем и правну заштиту инвестиција.⁵³

Тим МАГИ-а чине чланови који имају потребно искуство у осигурању политичког ризика из области банкарства и тржишта капитала; заштите животне средине и социјалне одрживости; пројектног финансирања; међународног права и решавања спорова. Акционари МАГИ-а – Савет гувернера и Одбор директора који заступају земље чланице води програме и активности МАГИ-а. Корпоративна овлашћења МАГИ-а су поверена Савету гувернера. Гласање је сразмерно учешћу капитала који сваки директор представља. Директори се састају на седишту Групе Светске банке у Вашингтону, где се разматра и одлучује о инвестиционим пројектима и надгледају се опште политике управљања.⁵⁴

Међународни центар за решавање инвестиционих спорова, у даљем тексту МЦРИС, (The International Centre for Settlement of Investment Disputes - ICSID)⁵⁵ основан је 1966. године у оквиру Светске банкарске групе и помаже у охрабривању страних инвеститора, обезбеђујући међународна средства за измирење и арбитражу у инвестиционим споровима и помажући тим путем изградњу атмосфере узајамног

⁵³ Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: www.miga.org [13.06.2014]

⁵⁴ Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: <http://www.miga.org/whoweare/index.cfm?stid=1786> [16.06.2014]

⁵⁵ Светска банка. Доступно на: [www.worldbank.org/icsid, https://icsid.worldbank.org/ICSID/ICSID/RulesMain.jsp](https://icsid.worldbank.org/ICSID/ICSID/RulesMain.jsp) [16.06.2014]

поверења између држава и страних инвеститора. Овај центар се бави и истраживањима и изградом закона о арбитражи и страним инвестицијама. Република Србија је чланица МЦРИС-а од 2007. године.

МАГИ спроводи истраживања и размену знања за подршку директним страним инвестицијама на новим тржиштима, што јача њихову позицију као лидера у економији знања тј. у области управљања знањем и представља релевантан извор информација за политичке заједнице и осигурања ризика.⁵⁶

3.2. Улога Банке за међународне обрачуне и Бретонвудских институција

Банка за међународне обрачуне или Банка за међународна поравнања, у даљем тексту БМО (BIS – Bank for International Settlements) је најстарија савремена финансијска институција, основана 1930. године као власништво одређеног броја централних банака (Белгије, Француске, Немачке, Италије, Велике Британије и Јапана) и неколико приватних банака САД-а. Банка за међународне обрачуне има и две представничке канцеларије (за Азију и Пацифик) у Хонг Конгу и (за Северну и Јужну Америку) у Мексико Ситију. При оснивању, акције су биле на јавној продаји, што је омогућило да и приватници буду акционари. Приватни власници који поседују 14% акцијског капитала немају право да присуствују састанцима органа банке, нити имају право гласа.⁵⁷ Представници земаља чланица при овој организацији су гувернери или заменици гувернера централних банака. Банка је имала кључну улогу у међународној дужничкој кризи 1980-их јер је осигуравала краткорочне зајмове за привредни опоравак земљама у развоју како би добили на времену у процесу прилагођавања економских политика. Делатност коју Банка обухвата је промоција сарадње централних банака, обезбеђивање додатних олакшица код међународних финансијских операција и деловање у својству повереника или агента у

⁵⁶ Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: <http://www.miga.org/whoweare/index.cfm?stid=1786> [16.06.2014]

⁵⁷ Јовановић Гавриловић, П. (2000) *Међународно пословно финансирање*. Београд: Економски факултет. стр. 234

међународним финансијским поравнањима која су јој поверена у складу са споразумима са заинтеросаваним странама. Првобитна делатност Банке, с обзиром на кризни послератни период у којем је деловала, била је усклађивање монетарне политике кроз унапређење сарадње централних банака и повереничка улога пружања помоћи у међународним плаћањима. Уписан капитал Банке износи 1,5 милијарде златних франака у 600.000 акција са номиналном вредности сваке акције у износу од 2.500 златних франака. Од 2003. године биланси БМО-а се приказују у специјалним правима вучења – СПВ (Special Drawing Rights - SDR) и то капитал у износу 260 милијарди СПВ-а, резерве 13.6 милијарди СПВ-а и добит од 758 милиона СПВ-а.⁵⁸ Банка за међународне обрачуне се често назива централна банка централних банака јер представља место сарадње централних банака држава.

Данас, БМО представља форум за дебате о савременим економским проблемима, размене информација између централних банака, организује семинаре и конференције и поседује базу података битних статистичких података. БМО прихвата монетарне резерве централних банака и пружа централним банкама и међународним институцијама (не и владама и правним лицима) инвестиционе и кредитне услуге.⁵⁹

Република Србија је чланица Банке за међународне обрачуне од 1931. године, тј. тада је Народна Банка Краљевине Југославије била чланица БМО-а. Чланство је било прекинуто због периода десетогодишњих санкција, а обновљено је 2001. године.

Улога Банке за међународне обрачуне данас се концентрише на следеће четири основне функције⁶⁰:

1. Унапређивање међународне монетарне кооперације;
2. Пружање услуга централним банкама;
3. Улога центра за монетарна и економска истраживања;

⁵⁸ Банка за међународне обрачуне. Доступно на: www.bis.org [16.06.2014]

⁵⁹ Ибид.

⁶⁰ Ибид.

4. Улога агента и гаранта при извршењу разних међународних финансијских аранжмана.

Следи преглед наведених функција.

3.2.1. Унапређивање међународне монетарне кооперације

Земље оснивачи БМО-а кроз међународну монетарну кооперацију утичу на постизање међународне финансијске стабилности. Земље чланице такође могу учествовати у дискусијама БМО-а, иако њихов утицај нема битног значаја у одлучивању саме Банке.

Активности кроз које БМО постиже унапређивање међународне монетарне кооперације су следеће:

1. **Организује редовне састанке гувернера средишњих банака чланица** где се воде актуелна питања монетарне и економске политике. На тему осигуравања стабилности међународног финансијског система често се воде дискусије неформалног карактера на теме: одрживости дуга и дефицита; узрока и последица непостојаности финансијског тржишта; промена у банкарству; промена у кретањима капитала; каматних стопа и девизних курсева;
2. **Редовне и повремене комисије** окупљају стручњаке средишњих банака чланица за поједина питања централног банкарства, да би се донела решења за стабилност и функционисање међународног финансијског система. У овим оквирима истичу се следеће комисије: Стална комисија средишњих банака, Базелска комисија о банкарској супервизији, Стална комисија за евро валуту, Комисија за платни систем и систем поравнања и Комисија стручњака за злато и девизе;
3. БМО **пружа техничку сарадњу** земљама у транзицији кроз семинаре из области централног банкарског система (монетарна политика, банкарска супервизија, платни систем, систем поравнања и сл.), под организацијом Заједничког бечког института (Joint Vienna Institute). Техничку подршку БМО остварује и кроз Службу координирања средишњих банака и међународних

организација (The Coordinating Service for Central Banks and International Organizations).

3.2.2. Пружање банкарских услуга централним банкама

Према свом Статуту,⁶¹ БМО сме куповати и продавати златне кованице и златне полуге за свој рачун и за рачун централних банака; узети злато на чување за рачун централних банака; давати позајмнице централним банкама или узимати позајмнице од централних банака за злато, менице и друге краткорочне обавезе највишег степена ликвидности, као и одређене вредносне хартије; дисконтирати, редисконтирати, куповати или продавати менице, чекове и друге краткорочне обавезе највишег степена ликвидности, укључујући трезорске записе и друге тржишне краткорочне владине хартије од вредности; куповати и продавати девизе за свој рачун или на рачун средишњих банака; куповати и продавати хартије од вредности које нису деонице, за свој рачун или рачун централних банака; отворити и држати текући или депозитни рачун код централних банака; примати депозите централних банака и одржати их на текућем или депозитном рачуну; примити депозите који су везани за аранжмане о међународном поравнању, договорене између БМО-а и влада одређених земаља и др.

Услови под којима БМО одобрава коришћење финансијских олакшица, тј. зајмова су по правилу повољнији од тржишних услова тј. тржишних каматних стопа, тако да номиналним износом одговарају једној трећини тржишне каматне стопе.

3.2.3. Центар за монетарна и економска истраживања

Центар за монетарна и економска истраживања БМО-а, израђује студије из области домаће и међународне монетарне теорије и политике, обрађујући питања која су од директног интереса централним банкама. Низ студија и регулатива произашлих из комисија које делују унутар БМО-а, знатно доприносе развоју националним финансијским системима.

⁶¹ Статут Банке за међународне обрачуне. (1930) Доступно на: <http://www.bis.org/about/statutes-en.pdf> [20.06.2014] чл. 21

Према налозима централних банака, БМО компилира и анализира податке о кретањима на међународном финансијском тржишту, с акцентом на међународно банкарско тржиште, тржишне хартије од вредности – првенствено онима који су инструменти дуга, девизно тржиште, спољни дуг и др. Своја истраживања БМО објављује у својим публикацијама као што су:

- Кретања на међународном банкарском и финансијском тржишту (International Banking and Financial Market Developments),
- Статистика спољне задужености (Statistics on External Indebtedness),
- Доспећа, секторска и национална дистрибуција међународних банкарских зајмова (The Maturity, Sectoral and National Distribution of International Bank Lending),
- Централно банкарски преглед активности на девизном тржишту и тржишту деривата (Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivates Market Activity).

Монетарно-економско одељење БМО-а врши студије из области монетарних и економских кретања која се разматрају на састанцима централних банака, а објављују се у публикацијама БМО-а под називом:

- Економске студије (Economic Papers),
- Радне студије (Working Papers).

3.2.4. Функција Банке за међународне обрачуне као агента и гаранта при извршењу међународних финансијских аранжмана

Поред многих међународних финансијских аранжмана овој Банци је поверена улога агента и повереника при извршењу међународних финансијских аранжмана. Најчешће су то међународни зајмови, међу којима су најпознатији Јунгов (Young) и Давесов (Dawes) зајам, којим је Немачка плаћала ратну одштету издавајући деонице владама оштећених земаља, а улогу повереника преузела је БМО.

Термин Бретонвудске институције потиче од назива места Бретон Вудс (Bretton Woods) у Њу Хемпшир (New Hampshire), једној од педесет федералних држава Сједињених Америчких Држава, где се од 01. до 22. јула 1944. године одржала међународна конференција са званичним називом „Монетарно – финансијска конференција организације Уједињених нација“ посвећена успостављању новог међународног финансијског система, које је тада бројала тридесет осам земаља чланица. Овде је настао Међународни монетарни фонд и Светска банка који се називају и Бретонвудским институцијама. Разлог оснивања ових институција који се најчешће наводи у литератури је разрушен политичко-економски систем послератног периода у којем је требало обновити привреду, те је тако настала Међународна банка за обнову и развој, касније преименована у Светску банку. Други разлог је потреба за послератном ревизијом монетарног система, те је из тако дефинисане потребе настао Међународни монетарни фонд. Мисија Светске банке се развила од Међународне банке за обнову и развој као покретача послератне обнове и развоја у данашњи мандат ублажавања светског сиромаштва, који се остварује кроз сарадњу чланица групе: Међународне организације за развој, Међународне финансијске корпорације, Мултилатералне агенције за гарантовање инвестиција и Међународног центра за решавање инвестиционих спорова. Генерално посматрано земље чланице од Бретонвудских институција добијају консултације и сарадњу кроз које се настоји повећати национална запосленост и животни стандард, раст реалног дохотка и ефикасно коришћење производних ресурса, како би се на тај начин постигао уравнотежен раст светске привреде.

Оснивачки документи међународних финансијских институција углавном се састоје од статута или повеље (Articles of Agreement) где се дефинише мандат (сврха), као и основни принципи функционисања и рада, управљања и приступања у чланство. Следећи приказ даје општи преглед мандата Групе Светске банке.

Табела бр. 3.2.1. Мандат Групе Светске банке

Институције које чине групу Светске банке	Мандат
<p>Међународна банка за обнову и развој (International Bank for Reconstruction and Development– IBRD) Основана 1944. год. Број чланица: 187 Одобрава кредите земљама са средњим дохотком и кредитно способним са ниским дохотком.</p>	<p>Истинска и професионална посвећеност борби против сиромаштва ради постизања (дугорочних) трајних резултата. Пружање помоћи становништву земаља чланица обезбеђењем ресурса, преношењем знања, изградњом институција, јачањем производних капацитета и стварањем партнерства у јавном и приватном сектору као и промовисањем одрживог развоја путем кредита, гаранција, управљања ризиком, као и аналитичких и саветодавних услуга. Помоћ се пружа са циљем да становништво земаља у развоју помогне себи и својој околини.⁶²</p>
<p>Међународна агенција за развој (International Development Association– IDA) Основана 1960. год. Број чланица: 166 Одобрава бескаматне кредите и бесповратну помоћ (грант) најсиромашнијим земљама.</p>	<p>Међународна агенција за развој практично ради исто што и Међународна банка за обнову и развој – ставља средства у виду новца на располагање помажући тиме најприоритетније пројекте којима се унапређује економски развој најмање развијених земаља. Међународна агенција за развој одобрава кредите под знатно повољнијим условима, посебно у погледу камата и рока враћања. Разлика у условима под којима се ова средства одобравају проистиче из суштинске разлике међу земљама које помаже Међународна банка за обнову и развој и оних којима помаже Међународна агенција за развој. Кредити Међународне агенције за развој намењени су скоро искључиво веома сиромашним земљама у развоју које не би ни могле бити у стању да узму средства на зајам под условима под којима их одобрава Међународна банка за обнову и развој.⁶³</p>
<p>Међународна финансијска корпорација</p>	<p>Највећа је глобална развојна институција</p>

⁶² Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/about> [24.06.2014]

⁶³ Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/ida> [24.06.2014]

<p>(International Finance Corporation– IFC) Основана 1956. год. Број чланица: 179 Одобрава кредите или купује акције и пружа техничку помоћ као подстицај инвестирања у приватном сектору земаља у развоју.</p>	<p>усмерена искључиво на приватни сектор. Обезбеђује инвестирање за стварање одрживог приватног сектора у земљама у развоју. На тај начин се помаже у борби за смањење сиромаштва и унапређивању животног стандарда становништва. Помаже земље у развоју у постизању одрживог раста финансијских инвестиција, мобилише капитал на међународним финансијским тржиштима и пружа саветодавне услуге компанијама и владама.⁶⁴</p>
<p>Агенција за мултилатералне међународне гаранције (Multilateral Investment Guarantee Agency – MIGA) Основана 1988. год. Број чланица: 171 Одобрава гаранције инвеститорима у земљама у развоју за обезбеђење од губитака изазваних некомерцијалним ризицима (системски ризик).</p>	<p>Омогућава улазак страних директних инвестиција у земље у развоју као и њихову промоцију, да би се подржао економски раст и развој, смањило сиромаштво и побољшали животни услови становништва. Агенција за мултилатералне међународне гаранције испуњава овај мандат нудећи осигурање од политичког ризика (гаранције) за инвеститора и кредитора.⁶⁵</p>
<p>Међународни центар за решавање инвестиционих спорова – (International Centre for Settlement of Investment Disputes - ICSID) Основан 1966. год. Број чланица: 143 Врши арбитражу код међународних инвестиционих спорова тј. обезбеђује међународне погодности за поравнање нагодбом или арбитражом инвестиционих спорова.</p>	<p>Пружа помоћ у постизању споразумних решења у случају међународних инвестиционих спорова.⁶⁶</p>

Извор: World Bank. *A Guide to the World Bank*. (2007) IBRD/World Bank. Washington D. C.

Особље Светске банке чине мултидисциплинарни експерти који обухватају превасходно економисте, јавне политичке експерте, социологе и правнике, а више од трећине особља је запослено у резидентним канцеларијама земаља чланица.

Светска банка броји 188 земаља чланица или акционара а управљачки систем чине представници у Одбору гувернера који представља Управни одбор Светске

⁶⁴ Међународна финансијска корпорација. Доступно на: <http://www.ifc.org> [24.06.2014]

⁶⁵ Агенција за мултилатералне међународне гаранције. Доступно на: <http://www.miga.org> [24.06.2014]

⁶⁶ Светска банка. Међународни центар за решавање инвестиционих спорова. Доступно на: <http://icsid.worldbank.org/ICSID> [24.06.2014]

банке. Одбор гувернера се састоји од једног гувернера и једног заменика гувернера које именује свака земља чланица, а обично су то министри финансија, гувернери централних банака или високи функционери сличног ранга. Бирају се на период од пет година и могу бити поново именовани. Састају се једном годишње на годишњим састанцима Одбора гувернера Светске банке и Међународног монетарног фонда. Председник Светске банке председава састанцима Одбора директора и одговоран је за свеобухватно управљање банком. По традицији, њега номинује највећи деоничар Банке – САД.

Гувернери делегирају пословне активности на 25 извршних директора, а пет највећих акционара именује извршног директора, док остале земље чланице представљају изабрани извршни директори. Извршни директори чине Одбор директора Светске банке који се обично састаје најмање два пута недељно да надгледа пословање Банке, укључујући и одобравање кредита и гаранција, нове политике, административни буџет, стратегије помоћи и задуживања земаља и финансијске одлуке. Председник Одбора извршних директора председава састанцима и одговоран је за опште управљање Светском банком, бира се од стране Одбора извршних директора на период од пет година, са правом поновног избора.

Функције Одбора гувернера – Управљање Светском банком је поверено Одбору гувернера, као највишем телу надлежном за доношење одлука у складу са Статутом Светске банке. Део својих овлашћења Одбор гувернера је пренео на Одбор извршних директора, а у својој надлежности задржао је следећа овлашћења: пријем и суспензије чланова, повећавање или смањивање капитала, расподела нето прихода Светске банке, одлучивање о жалбама, закључивање аранжмана са другим међународним организацијама, укидање операција Светске банке, одређивање броја извршних директора и усвајање измена Статута.

Одбор извршних директора - састоји се од председника Групе Светске банке и 25 извршних директора. Председник је председавајући и обично нема право гласа осим у случају нерешеног гласања. Извршни директори као појединци не могу представљати Светску банку осим ако нису посебно овлашћени од стране Одбора. Од новембра 2010. године укупан број извршних директора је 25. Заменици извршних

директора имају овлашћења да делују у одсуству својих извршних директора. Поред тога, виши саветници и њихови заменици пружају помоћ извршним директорима у раду и могу присуствовати састанцима Одбора у улози саветника без права гласа.

Гласачка моћ – Светска банка као и Међународни монетарни фонд има пондерисани систем гласања. Према Статуту, чланство у Светској банци је дозвољено свим чланицама Међународног монетарног фонда. Пет извршних директора именује пет чланица са највећим бројем акција (тренутно Сједињене Америчке Државе, Јапан, Немачка, Француска и Велика Британија). Кина, Русија и Саудијска Арабија бирају своје извршне директоре, а остале извршне директоре бирају друге чланице. Гласачка моћ се разликује од институције до институције у оквиру Групе Светске банке.⁶⁷

3.3. Међународни монетарни фонд

Међународни монетарни фонд, у даљем тексту ММФ (International Monetary Fund – IMF), припада претходно поменути Бретонвудским институцијама, поред Светске банке. Обе су глобалне финансијске институције и обе су јавне институције, основане средствима земаља чланица. Приликом оснивања тј. договору о оснивању ММФ-а присуствовала су 44 делегата разних земаља, а званично је почео са радом у Вашингтону маја 1946. године са 39 чланица. Опште позната улога Међународног монетарног фонда као кооперативне институције у међународном финансијском систему је да обезбеди глобално јавно добро тј. стабилност финансијског система својим чланицама. ММФ својим чланицама позајмљује новац с повољним каматним условима или без камата под условом да предузму мере решавања и санирања финансијских проблема за које је дуг намењен. ММФ нема ауторитет над националним економским политикама својих чланица.

ММФ је уједно и саветодавна и надзорна институција који као фонд узајамне помоћи својим чланицама одобрава финансијску помоћ за превазилажење макроекономских неравнотежа.

⁶⁷Светска банка. <http://www.worldbank.org/> [27.06.2014]

Мандат ММФ-а даје се следећим смерницама⁶⁸:

- унапређивање међународне монетарне сарадње путем трајно успостављене институције која обезбеђује механизам консултација и сарадње у вези са међународним монетарним проблемима;
- да обезбеди уравнотежен раст међународне трговине и тиме допринесе повећању запослености и реалног дохотка, као и развоју производних ресурса као примарних циљева економске политике свих чланица;
- да обезбеди стабилност девизних курсева одржавајући уређен систем између чланица уз избегавање конкурентских депрецијација девизних курсева;
- да помогне на успостављању мултилатералног система плаћања у вези са текућим трансакцијама између чланица и на уклањању девизних ограничења која представљају препреку расту светске трговине;
- да код чланица створи уверење (поверење, сигурност) да ће им финансијска средства из општих извора средстава ММФ-а бити тренутно расположива под адекватним обезбеђењем, како би чланице извршиле корекције платног биланса, али без предузимања мера штетних за национални или међунационални просперитет;
- да скрати трајање и умањи степен неравнотежа у међународним платним билансима чланица.

ММФ је јединствено позициониран да помогне владама чланица да искористе могућности да управљају изазовима које намеће глобализација и економски развој уопште. ММФ прати светске економске токове и перформансе, упозорава своје земље чланице на прогнозиране проблеме, представља форум за политички дијалог и преноси знања владама о томе како да се носе с економским тешкоћама. ММФ даје политичке савете и финансирање члановима у економским тешкоћама и такође ради на њиховом развоју и помаже им у остваривању макроекономске стабилности и

⁶⁸ Међународни монетарни фонд . *IMF's Articles of Agreement*. Доступно на: www.imf.org [27.06.2014]

смањењу сиромаштва. Глобализација која је обележена кретањем капитала и брзим променама, утиче на политичке изборе земаља у многим областима, укључујући рад, трговину и пореску политику.⁶⁹

ММФ је до 1971. год. деловао под следећим битним одредницама договора на конференцији у Бретон Вудсу:

1. Успостављање новог међународног монетарног система који треба да унапређује међународну трговину, обезбеди уравнотежен раст и опште благостање;
2. Успостављање режима фиксних девизних курсева по којем су централне банке обавезне да купују и продају сопствену валуту, другим речима, да интервенишу на девизном тржишту да би одржале фиксни девизни курс;
3. Оснивање међународне финансијске институције са јасним циљевима и задацима;
4. Обезбеђење међународних монетарних резерви за функционисање система прилагођавања платног биланса, тако да је морало постојати повећање резерви у злату и у валутама земаља.

Улога ММФ-а у Бретонвудском систему најбоље се може сагледати кроз опис функционисања система – механизма прилагођавања девизних курсева.

Табела бр. 3.3.1. Функционисање Бретонвудског система

<i>Систем фиксних девизних курсева по којем су централне банке обавезне да интервенишу на девизном тржишту</i>	
<i>Одступање девизног курса од фиксног паритета</i>	<i>Интервенција/прилагођавање</i>
<i>1. Прецењена домаћа валута/девизни курс. Случај када је вредност домаће валуте привремено, у кратком</i>	<i>Централна банка интервенише у правцу смањења новчане масе тако што купује домаћу валуту продајући девизне резерве све док не успостави првобитан званични, виши фиксни</i>

⁶⁹ Међународни монетарни фонд. Доступно на: <https://www.imf.org/external/about/whatwedo.htm> [27.06.2014]

року, <i>нижа од</i> дефинисаног (званичног) <i>фиксног паритета</i> .	паритет. Проблем са којим се централне банке суочавају у овом случају је лимитираност девизних резерви сваке државе чланице. У ситуацији када Централна банка исцрпи девизне резерве и када више није у стању да брани постављени фиксни паритет, власти државе званично објављују нови, нижи паритет. Чин озваничења извршене депрецијације домаће валуте назива се девалвација.
2. <i>Потцењена домаћа валута/девизни курс</i> . Случај када је вредност домаће валуте привремено, у кратком року, <i>виша од</i> дефинисаног (званичног) <i>фиксног паритета</i> .	Централна банка у овом, супротном случају у односу на претходни, интервенише у правцу повећања новчане масе тако што <i>продаје домаћу валуту купујући девизне резерве</i> све док се вредност курса не спусти до званичног фиксног паритета. У ситуацији када монетарна власт нема намеру да купује додатне девизне резерве, тада јавно објављује нови виши девизни курс, што представља <i>ревалвацију домаће валуте</i> .
3. <i>Фундаментална неравнотежа</i> . Случај када се привреда земље суочава са <i>великим</i> (значајним по износу, огромним) и <i>дуготрајним</i> (упорним, сталним) <i>дефицитом</i> платног биланса.	Девизни курсеви су се мењали једино у случају фундаменталне неравнотеже и <i>по договору са ММФ-ом</i> . Држава тада позива ММФ да се сачини програм структурних реформи и одобри финансијска помоћ (повећавају се званичне девизне резерве земље).

Извор: Божић, В. (2012) Зашто уопште постоје Бретонвудске институције? Међународни монетарни фонд и Свјетска банка у међународном финансијском систему/архитектури током седам деценија постојања. *Зборник радова Економског факултета 2012*, 6. Сарајево. стр. 277.

Табела бр. 3.3.1. приказује активности централних банака за функционисање Бретонвудског монетарног система. У случајевима у којима понуда и потражња одређује висину курса, те промене се називају апрецијација односно депрецијација. Депрецијација девизног курса или апрецијација домаће валуте огледа се у расту вредности домаће валуте, те је потребан смањен број јединица домаће валуте издвојити за једну јединицу стране валуте. Апрецијација девизног курса или депрецијација домаће валуте огледа се у паду вредности домаће валуте, тј. потребно је издвојити више јединица домаће валуте за једну јединицу стране валуте. Други случај је када држава административно одређује величину курса и те промене зовемо ревалвација и девалвација. Ревалвација је када држава законски повећа вредност домаће валуте (девалвација девизног курса или ревалвација домаће валуте).

Девалвација је када држава законски смањи вредност домаће валуте (ревалвација девизног курса или девалвација домаће валуте).

ММФ подржава чланство путем:⁷⁰

- Саветовања влада и централних банака – које политичко-економске потезе треба да предузму на основу анализе економских трендова и искустава осталих земаља чланица;
- Резултата корисних истраживања, статистика, прогноза на основу анализе праћења глобалних, регионалних и појединачних економија и тржишта;
- Кредита за помоћ земљама да превазиђу економске тешкоће;
- Концесионих кредита да помогну борбу против сиромаштва у земљама у развоју;
- Техничке помоћи и обуке за помоћ земљама да побољшају управљање националним привредама.

ММФ се по следећим битним карактеристикама издваја од осталих међународних финансијских институција:

1. Спремност да свим чланицама у најкраћем року пружи финансијску помоћ за отклањање макроекономских (фундаменталних) неравнотежа; и
2. Обавеза редовног вршења свеобухватног надзора макроекономских система свих чланица.⁷¹

Критике на међународне финансијске и монетарне организације долазе и од политичког система где се оцењује да су финансије постале саме себи сврха и да су изгубиле везу са реалном економијом. „Мој протукандидат [...] Мој непријатељ је свет финансија [...] Нешто што је требало да буде подстрек свима, постало је недодирљиво царство. И уместо да изгуби на значају, оно је постало снажније са избијањем кризе 2008. године. Дата су тада велика обећања да ће се изменити регулаторни оквир финансијског система да се криза никад више не понови, одржан

⁷⁰ Међународни монетарни фонд. Доступно на: <https://www.imf.org/external/about/whatwedo.htm> [27.06.2014]

⁷¹ Boughton, J.M. (2005) *Does the World Need a Universal Financial Institution?*, WP/05/116, IMF, Washington D.C.

је низ успешних самита Г-20 без видљивих резултата; само у Европи је одржано шеснаест самита од којих је сваки означен као последња шанса [...] Свет финансија је распуштен: ослобођен је правила, морала и сваке контроле [...] Сада, када знамо нашег непријатеља, супротставићемо му се на све начине, првенствено на нашој територији (Француској), свесни да ће то бити дуга борба и тежак тест, али ћемо показати да смо добро наоружани за ту борбу.“⁷² извод је из говора Франсоа Холандеа (фр. Francois Hollande) председничког кандидата Социјалистичке партије Француске, на почетку изборне кампање. Кандидат је предложио корените реформе финансијског система Европе и Француске у јануару 2012. године. Но, без обзира на критичаре ове монетарне институције, ММФ нуди комбинацију искуства и знања кроз широк спектар интерних курсева, семинара и развојних програма како би задовољили своје едукативне потребе.

Институт ММФ-а у сарадњи са другим одељењима нуди семинаре и кратке курсеве о темама од посебног значаја. Семинари и радионице се нуде од стране истраживачког одељења ММФ-а, као и других одељења, о темама које унапређују истраживачке приоритете Фонда.

Поред обука у економији и сродним темама, ММФ и даље ради на побољшању едукативних планова и програма за подршку професионалном развоју свих запослених: од оријентације и менторског програма који помажу особље интегрисати у Фонд у учионице и тзв. „онлајн“ (online) курсеве који побољшавају међусобне комуникације, технологије, управљање и лидерске вештине. Програм обуке језика је такође обезбеђен да помогне особљу да стекне, побољша, или одржава језичке вештине неопходне за обављање радних задатака на конкретним задацима у одређеним земљама.

ММФ је развио водиче каријере који омогућавају економистима и другим стручњацима да архивирају и представе своју каријеру Фонду. Ови водичи нуде особљу увид и информације о могућим путевима за каријерни раст, служе као алат за

⁷² Извод је из говора Франсоа Холандеа. Доступно на: www.omfif.org/blog, коментар Fredrik Kinell. [29.06.2014]

менаџере да развију своје особље и обезбеђују развојне показатеље за одељења Фонда. За подршку рада својих запослених, ММФ и Светска банка обухватају заједничку мрежу библиотека и ресурсних центара. Ове библиотеке се налазе у Вашингтону и шире своје услуге резидентним мисијама и државним канцеларијама. ММФ такође подржава наставак образовања кроз акредитоване академске институције, тако да особље може унапредити своје професионалне квалификације. Особље се подржава у интелектуалном развоју кроз студијске програме као што су постдипломске студије или кроз пројекте који унапређују истраживања програма ММФ-а.

Институт за развој капацитета пружа тренинг интерне економије (The Institute for Capacity Development - Internal Economics Training - IET) кроз обуку у широком спектру тема које су релевантне за економисте ММФ-а. Циљ програма је да обезбеди економистима Фонда самоодрживост и остваривање савремених знања у свим областима њихове струке. Програм се састоји од курсева (од два до пет дана) и једнодневних семинара на теме из области економетрије, економске теорије, финансија, монетарне и политике девизног курса, макроекономије, политичке економије, јавне економије и трговине. Популарност програма је изазвало брзу експанзију броја курсева и семинара који се нуди од почетка програма. Институт се консултује с економистима Фонда око избора тема које су потребне као и нових тема које се значајно шире последњих неколико година, што је одраз све сложенијег и брзог развијања окружења у којем економисти Фонда функционишу. Институт позива неке од најпознатијих научника у својим областима у Фонду за спровођење курсева и семинара. Међу њима су недавни примаоци Нобелове награде за економију, као и Џон Бејтс Кларк медаља. Од 2000. год., званичници земаља су такође учествовали у недељним курсевима из различитих области.

Кроз све наведено даје се подршка континуираној едукацији⁷³, а путем електронске презентације ММФ-а доступан је каталог литературе који обухвата све

⁷³ Међународни монетарни фонд. Доступно на: <https://www.imf.org/external/np/ins/courses/internal.aspx#course> [30.06.2014]

библиотеке у Њу Јорку. Такође, ММФ обезбеђује програме за учење на даљину.⁷⁴ Кроз разне програме које нуди, ММФ обухвата широк спектар активне подршке развоју знања.

3.4. Међународна банка за обнову и развој и Међународна организација за развој

Светска банка, у даљем тексту СБ, која је првобитно основана под називом Међународна банка за обнову и развој, данас своје активности извршава кроз пет институција које чине Групу Светске банке.⁷⁵ Међународна банка за обнову и развој, у даљем тексту МБОР (International Bank for Reconstruction and Development – IBRD), данас је глобална међународна финансијска институција која одобрава кредите земљама са средњим дохотком и кредитно способнима са ниским дохотком. Њена првобитна мисија била је финансирање за обнову националних држава разорених за време Другог светског рата, а данас њена мисија је у борби против сиромаштва кроз обезбеђење ресурса, преношењем знања, изградњом институција, јачањем производних капацитета и стварањем партнерства у јавном и приватном сектору као и промовисању одрживог развоја путем кредита, гаранција, управљања ризиком, те аналитичких и саветодавних услуга. Светска банка новац позајмљује за подршку структурним реформама и економском развоју. Помоћ се пружа са циљем да становништво земаља у развоју помогне себи и свом окружењу.⁷⁶ Република Србија

⁷⁴ Међународни монетарни фонд, каталог програма. Доступно на: <http://imf.smartcatalogiq.com/current/Catalog/Distance-Learning> [30.06.2014]

⁷⁵ Групу Светске банке (World Bank Group) чине: 1) Међународна банка за обнову и развој (IBRD – International Bank for Reconstruction and Development), 2) Међународна развојна агенција (IDA – International Development Agency), 3) Међународна финансијска корпорација (IFC – International Financial Corporation), 4) Међународна агенција за гарантовање инвестиција (MIGA – Multilateral Investment Garanty Agency) и 5) Међународни центар за решавање инвестиционих спорова (ICSID – International Center for Settlement of Investment Disputes). И данас, уколико се у обраћању Светској банци напише само *Светска банка* (World Bank), тада се подразумева да се то односи искључиво на Међународну банку за обнову и развој.

⁷⁶ Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/about> [27.06.2014]

обновила је чланство у СБ-у 2001. године, иако је као део бивше Социјалистичке Федеративне Републике Југославије била чланица СБ-а од 1945. године.⁷⁷

Њен рад се одржава кроз плаћања како је то регулисано од стране држава чланица, тј. даје зајмове владама, јавним предузећима, увек под државном гаранцијом отплате под општим условима. Средства за ове позајмице долазе првенствено од издавања обвезница Светске банке на светском тржишту капитала - обично 12-15 милијарди долара годишње. Ове обвезнице се оцењују рејтингом ААА (највиши могући). Због кредитног рејтинга МБОР је у могућности да позајмљује уз релативно ниске каматне стопе. Пошто већина земаља у развоју има значајно ниже кредитне рејтинге, МБОР може кредитирати земље са каматним стопама које су обично прилично атрактивне за њих, чак и након додавања мале марже (око 1%) за покривање административних трошкова.

Земље које користе кредите МБОР-а имају дужи период отплате дуга са нижим каматним стопама, што представља повољније услове од кредита комерцијалних банака. МБОР даје временске рокове отплате од 15 до 20 година са грејс (grace) периодом од 3 до 5 година пре почетка отплате главнице. Владе користе кредите МБОР-а за економске и социјалне развојне пројекте у различитим секторима који имају за циљ смањење сиромаштва и омогућавање бољих услова живота својих грађана. Развојне пројекте спроводе земље зајмопримци, пратећи правила и поступке како би се гарантовало да новац стиже до намераваног циља. Зајмовима за развојну политику обезбеђена је неусловљена, непосредна буџетска подршка владама за политичке и институционалне реформе усмерене на остваривање скупа конкретних развојних резултата. Позајмице МБОР-а земљама у развоју финансирају се од продаје ААА кредитним рејтингом ранжираних обвезница на светском финансијском тржишту. Каматне стопе уобичајено су ниже од тржишних каматних стопа за дату државу или регион. ААА је показатељ кредитног рејтинга који издају агенције за кредитни рејтинг као што су Стандард енд порс (Standard & Poor's), Модис (Moody's) и Фич Груп (Fitch Group). Што је бољи кредитни рејтинг, тим се нижа каматна стопа

⁷⁷ Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/country/serbia> [27.06.2014]

плаћа за позајмљена средства. Од оваквих позајмница МБОР-а стиче мањи износ свог прихода, док већи део приходује од позајмница свог капитала. С обзиром да је МБОР власнишво земаља чланица, моћ одлучивања је сразмерна финансијским доприносима базираних на економској снази чланица. Нису све чланице УН-а уједно чланице МБОР-а (нпр. Куба, Северна Кореја, Андора, Монако, Линхештајн, Науру, Кукова Острва, Није, Ватикан), а одређен број њих је са ограниченим признањима.

Сарадња Републике Србије и Светске банке описана је у Стратегији за партнерство са државом доступној на интернет страни Светске банке.⁷⁸

Врсте зајмова које се одобравају су инвестициони зајмови и зајмови за развојну политику. Инвестициони зајмови (у виду зајмова МБОР-а или кредита и бесповратних средстава Међународне организације за развој, у даљем тексту МОР-а) омогућују владама финансирање реалних трошкова везаних за социо-економске развојне пројекте који се односе на различите јавне секторе. Зајмовима за развојну политику обезбеђује се непосредна финансијска подршка владама за политичке и институционалне реформе усмерене на остваривање развојних циљева од националног значаја. Пре коначног потписивања зајмова, неопходно је проћи кроз пројектни циклус који обухвата следеће кораке: идентификацију, припрему, оцену и одобравање пројекта.⁷⁹

„Приоритети за међународне финансијске институције МБОР-а и МОР-а у Републици Србији су:

- подстицање динамичног раста предвођеног приватним сектором како би се осигурало да приходи наставе са приближавањем европским стандардним нивоима,
- пружање прилика и ширење учешћа у расту,

⁷⁸ Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/country/serbia> [28.06.2014]

⁷⁹ Канцеларија за европске интеграције. Влада Републике Србије. *Приручник за финансирање: услови задуживања – међународне финансијске институције и билатерални зајмови* (2012) Доступно на: <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=1177> [28.06.2014]

- управљање новонасталим ризицима по животну средину и ризицима од непогода.

Наведени приоритети детаљно су објашњени у Стратегији за партнерство са државом.⁸⁰

У Републици Србији преглед актуелног и планираног портфеља, тј. потписаних и планираних зајмова Светске банке од 2007. до 2011. године у *Приручнику за финансирање: услови задуживања – међународне финансијске институције и билатерални зајмови*, међународне финансијске институције и билатерални зајмови дају информације о актуелном портфељу зајмова које је Светска банка одобрила од 2007. до 2011. године.⁸¹ У њему се наводи да наведени период одражава приоритете Светске банке у Републици Србији, у складу са њеном пословном политиком и стратегијом. Зајмове су користили: Влада Републике Србије, министарства, агенције Владе РС-а и јавне комуналне службе. Намена зајмова креће се од инфраструктурних зајмова за „Коридор Х“ и набавке опреме за енергетску ефикасност, до смањења величине јавног сектора и унапређења здравствених служби. У зависности од потребног буџета конкретног пројекта, износи зајма крећу се од 13,5 до 388 милиона америчких долара. Јавном сектору Републике Србије стављено је на располагање укупно 835,27 милиона америчких долара у периоду од 2007. до 2011. године.⁸²

Финансијски услови – Светска банка финансира пројекте за институције јавног сектора посредством МБОР-а/МОП-а. За зајмове Светске банке користе се како фиксне, тако и варијабилне каматне стопе. Код МБОР-а финансирање фиксне стопе креће се од 5,44% до 5,81%, док варијабилна стопа зависи од Евро ЛИБОР-а, са фиксном маржом између 0,07% и 0,55%, или са променљивом маржом. За зајмове

⁸⁰ Стратегија партнерства са Србијом за период 2012-2015. (2011). Доступно на: http://siteresources.worldbank.org/SERBIAEXTN/Resources/300903-1323362004179/fullreport_serbian.pdf [28.06.2014]

⁸¹ Канцеларија за европске интеграције. Влада Републике Србије. *Приручник за финансирање: услови задуживања – међународне финансијске институције и билатерални зајмови* (2012) Доступно на: <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=1177> [28.06.2014]

⁸² Ибид.

МОР-а у Републици Србији примењују се манипулативни трошкови од 0,75%. Доспеће за зајмове МБОР-а износи до 20 година, уз грејс период до седам година. За финансирање од стране МОР-а, доспеће је 20 година, са грејс периодом од 10 година. Зајмови Светске банке према проценту финансијског учешћа крећу се од 80% до 90% капиталних трошкова, а суфинансирање је у обавези да обезбеди Влада Републике Србије. Набавка која се заснива на средствима која се обезбеђују из ових зајмова није везана за конкретну државу порекла или групу држава. Светска банка финансира пројекте усмерене на остваривање њених дефинисаних приоритета, а средства за постизање тих приоритета могу бити осим у виду зајмова и кредита, у форми саветодавних услуга и техничке помоћи, као и помоћи за изградњу потребних пројектних материјалних и нематеријалних капацитета.⁸³

Пројектни предлози који улазе у разматрање за финансирање од стране Светске банке пролазе следеће фазе пројектног циклуса: идентификација пројекта, припрема пројекта, оцена пројекта и одобрење пројекта, пре потписивања споразума о зајму.

Припрема пројекта – Фаза пројектног циклуса где су Влада зајмопримац и тело или тела за спровођење пројекта одговорни за припрему студије изводљивости, те инжењерске и техничке нацрте. Ова фаза може да потраје неколико година. Активност Владе у фази пројектне припреме је да по потреби ангажује консултанте и друга предузећа из јавног сектора за набавку добара, радова и услуга. Исте активности се очекују од Владе и касније, за време фазе спровођења пројекта. Током припреме пројекта се спроводе консултације са корисницима и заинтересованим странама да се обезбеде и њихова мишљења и подршка за пројекат. Светска банка заузима саветодавну улогу и оцењује релевантне капацитете тела за спровођење пројекта, како би са зајмопримцем постигла споразум о аранжману за опште

⁸³ Ибид.

управљање пројектом, као што су системи неопходни за финансијско управљање, набавку, извештавање, праћење и оцењивање.⁸⁴

Оцена пројекта – Пројектна фаза која омогућава детаљну анализу пројекта, као и решење преосталих спорних питања. „Влада и Светска банка анализирају рад обављен током фаза идентификације и припреме и потврђују очекиване исходе пројекта, предвиђене кориснике, као и алате за оцењивање током мониторинга. У овој фази постиже се договор о изводљивости свих аспеката пројекта. Тим Банке потврђује да су сви аспекти пројекта усклађени са оперативним захтевима Светске банке и да влада има успостављене институционалне аранжмане за ефикасно спровођење пројекта. Након што влада и Светска банка заврше преговоре и прихвате све детаље пројекта, пројектни тим припрема Документ о оцени пројекта (за инвестиционе зајмове) или Програмски документ (за зајмове за развојне политике), уз остале финансијске и правне документе, који се подносе Савету извршних директора Банке на разматрање и одобравање. Након што се добије одобрење за финансирање, те испуне услови који се односе на делотворност, а правни документи прихвате и потпишу, почиње фаза спровођења. О зајмовима преговарају банка и зајмопримац на основу развојног циља, компонената, резултата, учинка и плана спровођења пројекта. Руководе се скупом оперативних политика, а одобрење даје Савет директора банке, који чине државе чланице донатора и зајмопримца.,⁸⁵

Специфични захтеви – Финансирање јавног сектора захтева суверену гаранцију. Јемство за зајмове Светске банке се обезбеђује гаранцијама Републике Србије усклађене са Законом о буџету Републике Србије. У току израде нацрта буџета неопходно је обухватити и предвиђање гаранција. С обзиром да су националне гаранције везане за јавни дуг, фискална правила Републике Србије утичу на могућност издавања националних гаранција. Поред корисника зајма у пројектно

⁸⁴ Канцеларија за европске интеграције. *Приручник за финансирање: Услови задуживања – међународне финансијске институције и билатерални зајмови*. Влада Републике Србије. Канцеларија за економске интеграције. Београд: 2012. стр. 29. Доступно на: <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=1177> [02.07.2014]

⁸⁵ Ибид.

планирање и специфичне захтеве су укључени Министарство финансија, релевантно ресорно министарство, Управа за јавни дуг и Управа за трезор. Фискална правила која је неопходни испоштовати у пројектном планирању и реализацији, одређују границе буџетског дефицита и јавног дуга, а с њима се ограничавају укупни износи гаранција.⁸⁶

3.5. Међународна финансијска корпорација

3.5.1. Оснивање Међународне финансијске корпорације

Због развоја тржишта и раста пословног обима МБОР одлучује основати организацију на коју би делегирани одређене активности на нижем организационом нивоу, као што су кредитирање, помагање и развој на принципима процене кредитних потреба. Тако је основана Међународна финансијска корпорација, у даљем тексту МФК, (International Finance Corporation) 1956. године као члан Групе Светске банке са седиштем у Вашингтону. Данас МФК броји 188⁸⁷ земаља чланица које заједнички одобравају инвестиционе пројекте, унапређујући економски развој подстицањем даљег развоја производних приватних предузећа земаља чланица. Чланице МФК-а могу бити само оне земље које су чланице МБОР-а. Иако је МФК саставни део групе Светске банке, правно и финансијски је неовисна од групе, те има сопствени оснивачки статут, капитал, управу и особље. За Светску банку везана је око административних и других услуга. Пропорционално броју деоница које поседује свака чланица мери се и број гласачких права, што даље опредељује проценат гласачке снаге сваке земље чланице.

⁸⁶ Ибид., стр. 30.

⁸⁷ Међународна финансијска корпорација. Доступно на: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc/organization [02.07.2014]

3.5.2. Циљеви и задаци корпорације

Основни задатак МФК-а дефинисан Статутом је да помаже привредни развој подстичући инвестициони циклус кроз финансирање пројеката у приватном сектору земаља у развоју пружајући помоћ приватним фирмама при налажењу финансијских средстава на међународним тржиштима капитала. Корпорација нуди финансијске производе управљања ризиком и прелазног финансирања, те пружа широк спектар саветодавних услуга и техничких помоћи фирмама и владама. МФК представља спој инвестиција и савета који помажу приватном сектору да пронађу решења и одговоре на савремене развојне изазове.

3.5.3. Органи управљања

Органи управљања корпорацијом су: Одбор гувернера, Одбор извршних директора којих има двадест и пет, председник Одбора извршних директора и председник саме корпорације. Председник Групе Светске банке је уједно и председник МФК-а, с тим што МФК има свог извршног потпредседника.

3.5.4. Програми и услови финансирања

МФК послује на тржишним начелима и инвестира само у пројекте који остварују добит на три основна начина: из властитих средстава, синдицираним кредитима⁸⁸ и улагањем у власничку структуру приватних фирми без права гласа.

⁸⁸ Први синдициран кредит у Републици Србији одобрен је за Сбербанку (Sberbank) у износу од 350 милиона евра. Зајам је дат на самосталној основи без јемства. Има рочност од 364 дана са једнократном отплатом по доспећу и маржом од 60 базних поена плус Еурибор. Синдицирани кредит ће се користити за подршку даљег развоја пословања Сбербанке Европа у средњој и источној Европи.

МФК обухвата следеће три делатности које су у узајамној корелацији уз експертизу за преко 100 земаља у развоју:

1) Инвестиционе услуге – кроз њих се пружа широк пакет финансијских производа и услуга, укључујући зајмове, капитал, финансирање трговине, структурне финансије, удруживање у синдикате да се промовише развој у економијама у развоју, као и у помоћи да се смањи сиромаштво.

2) Саветодавне услуге – МФК нуди савете, решавање проблема, обуке за предузећа и владе, а све у циљу да помогне предузећима у приватном сектору да превазиђу препреке за раст и развој. Саветодавни сервис за стране инвестиције ради кроз пет оперативних линија:

- Приступ финансијама,
- Корпоративни савети,
- Еколошка и социјална одрживост,
- Инвестициона клима,
- Инфраструктурно саветовање.

3) Управљачке услуге – МФК је 2009. год. основала компанију за управљање имовином, у даљем тексту КУИ (IFC Asset Management Company), која мобилише и управља независна средства за улагање у тржишта у развоју. Корпорација управља средствима у име разних институционалних инвеститора, укључујући суверене фондове, пензионе фондове и развијене финансијске институције.⁸⁹

Четири су кључна фонда преко којих КУИ реализује своје циљеве:

- Капитални фонд МФК-а (IFC Capitalization Fund – CapFund);
- Афрички, латинско амерички и карибски фонд МФК-а (IFC African, Latin American, and Caribbean Fund – IFC ALAC Fund);

⁸⁹ Међународна финансијска корпорација. Доступно на: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1e6579804d08207f98b3ddf81ee631cc/AM12_AMC_10-03-12+_SD_.pdf?MOD=AJPERES [03.07.2014]

- Афрички капитални фонд (The Africa Capitalization Fund – AfCap Fund);
- Капитални фонд Руске банке (The Russian Bank Capitalization Fund – RBOF).⁹⁰

3.5.5. Финансирање пројеката

КУИ као глобална међународна финансијска институција представља допуну активности МБОР-а у приватном сектору. МФК не добија државне гаранције за своје кредите, јер се одговорност преноси на корисника средстава кроз оправданост пројекта. МФК представља везу између инвеститора и субјекта који потражује средства, захтевајући од инвеститора 65-75% учешћа уз кредитирање од преосталих 25-35% (изузетно до 50%) по сваком пројекту који су временски у трајању од 7-15 година. Услови за добијање кредитних средстава МФК-а су идентични условима МБОР-а, осим што су каматне стопе прилагођене временским роковима враћања кредита. У враћању средстава, МБОР преко МФК-а прави изузетак у својој дотадашњој пракси, те дозвољава наплату кредита по националној валути финансијског пласмана, без обзира на њену конвертибилност. Финансирање се врши директно, али и преко банака или одређеног фонда. До 1961. год корпорација је могла само у форми зајмова пласирати средства, а од 1961. год финансијска средства може пласирати путем зајмова, директних инвестиција па и улагања у акције приватних предузећа. На овај начин се остварује раст и развој МФК-а јер враћена кредитна средства опет пласирају у истој земљи, тј. у њиховој националној валути. Области у које МФК најчешће улаже су пољопривреда, производња и услуге, заштита здравља и образовања, информационе технологије и комуникације, инфраструктура, енергетика и финансијско тржиште.

3.5.6. Капитал корпорације

Међународна финансијска корпорација капитал прибавља из следећих извора:⁹¹

⁹⁰ Ибид.

- Уписа земаља чланица – акционарски капитал,
- Резерве за покриће дугова остварене из акумулираног дохотка,
- Из зајмова богатих земаља чланица.

Уписани капитал корпорације приликом оснивања износио је 100 милиона америчких долара са тридесет и једном државом чланицом.

3.6. Регионалне финансијске институције

Поред међународних монетарних и финансијских институција, развојни подстицаји врше се и посредством регионалних финансијских институција. Циљ оснивања регионалних финансијских институција је суфинансирање развојних пројеката региона одакле потичу.

Најпознатије регионалне финансијске институције су регионалне банке, а најзначајније међу њима су:

- Европска инвестициона банка,
- Европска банка за обнову и развој,
- Развојна банка Већа Европе,
- Афричка банка за обнову и развој,
- Азијска банка за обнову и развој,
- Интерамеричка банка за обнову и развој.

Предмет истраживања овог рада определио је избор ка европским финансијским институцијама, тј. наведенима европским регионалним банкама.

⁹¹ Буџет међународне финансијске корпорације за фискалну годину 2015. Доступно на: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a870538044dc0c16ac35acc66d9c728b/FY15+IFC+Budget.pdf?MOD=AJPERES> [04.07.2014]

3.6.1. Европска инвестициона банка

Основана је у Риму 1958. год. Уговором о оснивању Европске економске заједнице или тзв. Римским уговором. Седиште банке је у Луксембургу. Циљ њеног оснивања је решавање проблема финансирања у вези са остварењем заједничког тржишта и спровођења политике заједничког развоја земаља чланица ЕУ-а. Европски савет 2000. године оснива Групу Европске инвестиционе банке – Групу ЕИБ-а коју чине Европска инвестициона банка и Европски инвестициони фонд. Највећи акционар је Европски инвестициони фонд са учешћем од 60,5%, затим Европска комисија са 30%, а преосталих 9.5% учешћа односи се на европске банке и друге финансијске институције.⁹²

Према одредбама Споразума о оснивању Европске заједнице⁹³, основни задаци Банке су: „Европска инвестициона банка има за задатак да ослањајући се на тржиште капитала и на своје властите изворе, допринесе равномерном и несметаном развоју заједничког тржишта у интересу заједнице. У том циљу, одобравањем зајмова и давањем гаранција на неселективној основи, она олакшава финансирање следећих пројеката у свим областима привреде:

1. Пројеката за развој мање развијених подручја;
2. Пројеката за модернизацију или преоријентацију предузећа или за стварање нових делатности које захтева постепено увођење заједничког тржишта, уколико такви пројекти с обзиром на њихову ширину или природу, не могу у целини да буду покривени разним средствима финансирања која стоје на располагању државама чланицама;
3. Пројеката од заједничког интереса за неколико држава чланица који, уколико такви пројекти с обзиром на њихову ширину или природу, не могу у целини

⁹² Европска инвестициона банка. Доступно на: <http://www.eib.org/infocentre/faq/structure/what-is-the-eib-group.htm> [05.07.2014]

⁹³ Споразумом о оснивању Европске економске заједнице предвиђено је оснивање две монетарно финансијске организације: Монетарног комитета и Европске инвестиционе банке.

бити покривени разним средствима финансирања које постоји у државама чланицама.“⁹⁴

ЕИБ најчешће финансира развојне пројекте из следећих области:

- Развој малих и средњих предузећа;
- Уравнотежен развој између региона;
- Борба против климатских промена;
- Заштита животне средине;
- Развој и производња алтернативне енергије;
- Промовисање и подршка економији знања, кроз инвестиције у информационе технологије и комуникацију и развој људских ресурса;
- Развој транс-европских мрежа (транспорт, енергија, комуникације).⁹⁵

3.6.2. Европска банка за обнову и развој

Европска банка за обнову и развој (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD), у даљем тексту ЕБОР, основана је 1990. год. и има за циљ да обезбеди финансијска средства за земље Средње и Источне Европе на пољу структурних реформи, транзицији ка тржишној привреди и развоју предузећа и инфраструктуре. ЕБОР не финансира ниједан пројекат који нема подршку земље чланице у којој се капитал пласира. Банка пружа финансијске услуге како у јавном, тако и приватном сектору.

Механизам финансирања обухвата бројне принципе од којих се посебно истичу следећи:

1. Банка примењује здраве банкарске принципе на све своје послове;

⁹⁴ Уговор о оснивању Европске економске заједнице (1957) чл. 130 Доступно на: http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/EUugovori/11957E_Ugovor_o_osnivanju_EEZ-a_hrv.pdf [05.07.2014]

⁹⁵ Европска инвестициона банка. Доступно на: www.eib.org [06.07.2014]

2. Банка финансира конкретне програме, било појединачно или у контексту специфичних инвестиционих програма;
3. Банка неће финансирати никакав програм на територији чланице која се противи таквом финансирању;
4. Банка ће водити рачуна да одржава разумну диверзификацију својих улагања;
5. Пре него што зајам, гаранција или директно улагање буду одобрени, подносилац молбе мора да презентује адекватан предлог, а председник Банке да на основу студије коју израде стручне службе, поднесе Одбору директора писмени извештај са предлогом;
6. Банка неће финансирати нити обезбеђивати било које олакшице када је подносилац молбе у стању да осигура довољно средстава из других извора уз услове које Банка сматра да су прихватљиви;
7. У случају да одобри директан зајам, Банка ће омогућити зајмопримцу да повуче средства за покриће губитка само које стварно буде имао;
8. Банка у принципу не уводи никаква ограничења на набавке роба и услуга из било које државе из средстава било ког зајма, улагања или другог финансирања предузетог у оквиру редовног пословања и пословања специјалних фондова. Међутим, у одговарајућим случајевима Банка ће условљавати своје зајмове и остале операције међународним позивима за лицитације које се буду аранжирале;
9. У својим улагањима у појединачна предузећа Банка ће предузимати финансирање под условима за које сматра да су одговарајући, уважавајући при томе захтеве предузећа – инвеститора, ризике које Банка преузима и услове под којима приватни инвеститори добијају средства за слично финансирање;
10. Банка предузима потребне мере да би обезбедила да се средства било ког одобреног зајма, гаранције или средстава по основу учешћа Банке у њима, или по основу учешћа у акционом капиталу, користе само у сврхе за које је зајам

или учешће у акционом капиталу одобрено уз пуно уважавање начела економичности и ефикасности.“⁹⁶

3.6.3. Развојна банка Савета Европе

Развојна банка Савета Европе (Council of European Development Bank – CEDB), у даљем тексту РБСЕ, основана је 1956. године са седиштем у Паризу и финансијски подржава пројекте земаља 40 чланица Савета Европе. Банка је као мултилатерална развојна банка и представља главни инструмент политичке солидарности у Европи. Од свог оснивања, Статутом је опредељена за приоритетно финансирање пројеката који су усмерени на остваривање и заштиту права избеглица, миграната, националних мањина, као и жртава природних и еколошких катастрофа. Учествује у финансирању социјалних пројеката, реагује на ванредне ситуације доприносећи побољшању услова живота најугроженијих група становништва, тј. доприносећи јачању социјалне кохезије у Европи.

Финансирање социјално усмерених инвестиционих пројеката одвија се кроз три секторске линије:

- Јачање социјалне интеграције;
- Заштита животне средине;
- Подстицање јавне инфраструктуре од социјалног значаја.

РБСЕ у свом раду остварује сарадње са Европском унијом, невладиним организацијама, Светском банком, агенцијама УН-а и са Саветом Европе. Посебну финансијску кооперацију Банка обезбеђује за пројекте социјалне интеграције Рома у системе образовања, здравства и запошљавања.⁹⁷

⁹⁶ Статут Европске банке за обнову и развој, члан 14. Доступно на: <http://www.ebrd.com/news/publications/institutional-documents/basic-documents-of-the-ebd.html%20> [06.07.2014]

⁹⁷ Развојна банка Савета Европе. Доступно на: www.coebank.org [19.12.2014]

Република Србија приступила је Банци 23.4.2004. године, са учешћем у укупном капиталу Банке у износу од 0,472%.⁹⁸ Банка има за циљ постизање праведног и трајног решења избеглица Западног Балкана тако да је била учесник у програму изградње 1700,00 станова на територији Републике Србије у 12 општина. Укупна вредност пројекта износи 58000000 евра, од којих је 55% односно 32000000 евра представља удео Банке за развој Савета Европе.⁹⁹

⁹⁸ Ибид. Наведено стање укупног капитала односи се на дан 08.11. 2013. године

⁹⁹ Републичка агенција за становање, Република Србија. Доступно на: <http://www.rha.gov.rs/ceb-bank/> [19.12.2014]

Управљање знањем у међународним организацијама

- **Организација која учи**
- **Дефинисање појма система менаџмента знања**
- **Структура система менаџмента знања**
- **Формирање и примена стратегија система за менаџмент знања**
- **Животни циклус менаџмента знања**
- **Креирање базе знања**
- **Средства за имплементацију менаџмента знања**

4. Управљање знањем у међународним организацијама

4.1. Организација која учи

Скуп метода и техника које се користе у организацији ради прикупљања, креирања, складиштења, претраживања, репрезентовања и дистрибуције знања назива се менаџмент знања (knowledge management) или управљање знањем. Менаџмент знања је у директној вези са организационим циљевима који су најчешће побољшање перформанси, иновативност и интерактивност између запослених.

Према Дракеру претпоставка успешног функционисања неке организације је постојање оптималне организационе структуре и оптималног начина руковођења људима, тј. по њему „организација је заправо оруђе помоћу кога људи постају продуктивнији радећи заједно“.¹⁰⁰ Свака организација почива на неколико начела:¹⁰¹

- начело разумљивости организације подразумева да она мора бити транспарентна и нужно је да људи разумеју своју организациону структуру;
- начело усклађености одговорности и овлашћења;
- начело најмањег броја организационих нивоа;
- начело једног надређеног;
- начело коначне одлуке.

Развој модела организације која учи креће се од строгих бирократских принципа које Ричард Сенет (Richard Senet) описује на следећи начин: „У великој цивилној бирократији, као и у војсци, ефективна моћ има облик пирамиде. Како се крећете навише кроз командни ланац, све је мање људи који имају контролу; обрнуто, како се крећете надоле, и људи имају све мању моћ, све више њих је део организације. У либералном, Смитовом моделу напредујете тако што радите више од

¹⁰⁰ Дракер, П. (2005) *Најважније о менаџменту*. Загреб: М.Е.П. Консулт. стр. 69.

¹⁰¹ Ибид., стр. 70.

оног што се од вас очекује; у војничком, Веберовом моделу кажњавају вас кад пређете границу.¹⁰²

Поред строгог бирократског Веберовог модела организације, Тејлоров приступ научном менаџменту представљао је темељну анализу индустријских процеса, вршећи поделу на једноставне операције, тражећи најбољи начин на који се посао може обавити. Тејлоров модел је акцентовао поделу по операцијама, али није детаљну анализу посветио ефикасности.

Организација која учи или учећа организација има више дефиниција, а најчешће се користе следеће:

- Организације које уче су организације у којима људи континуирано шире своје капацитете за креирањем резултата које заиста желе, организације које подстичу нове и експанзивне начине размишљања, у којима је колективна креативност ослобођена бирократских стега и у којима људи континуирано заједно уче да сагледавају целину;¹⁰³
- Организација која учи је визија онога што би било могуће. Ова визија се не ствара обуком појединаца – она може настати искључиво као последица учења на нивоу организације као целине. Организација која учи је организација у којој сви чланови континуирано уче и трансформишу се са растом степена знања;¹⁰⁴
- Организације које уче су оне које карактерише потпуно ангажовање свих запослених у процесу колаборативних, колективних и одговорних промена у циљу изградње заједничких вредности и принципа.¹⁰⁵

¹⁰² Сенет, Р. (2007) *Култура новог капитализма*. Београд: Архипелаг. стр. 29.

¹⁰³ Senge, P. Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A. (2000) *Schools That Learn. The Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: Doubleday/Currency.

¹⁰⁴ Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.

¹⁰⁵ Watkins, K. and Marsick, V. Building the learning organization: a new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education* 14(2) (1992) стр. 115-29.

Током 90-их година прошлог века, питање значаја организационог учења и организације која учи добило је заслужену пажњу за даље истраживање. Питр Сенге (Peter Senge) у својој књизи „Пета дисциплина“ (The Fifth Discipline)¹⁰⁶ сматра да ће најуспешније организације бити оне које имају својство организације које уче и поседују способност да уче брже од своје конкуренције и на тај начин остварују и одржавају своју конкурентну предност. Слично мишљење о начинима остваривању конкурентне предности имају и чувени аутори као што су Дракер (Drucker), Давенпорт (Davenport), Прусак (Prusak), Стјуарт (Stewart). Стварање новог знања и употреба постојећег знања на начин где се постиже максимална ефикасност и ефективност организације основни су елементи истраживања овог концепта. У организацији која учи запослени стално развијају своје способности ка стварању жељених резултата и у континуитету се учи како учити заједно. Таква организација креира, генерише, трансферише знање и мења интерне и екстерне пословне односе. Организација која учи предност даје системском решавању проблема, експериментисању са новим идејама, учењу из властитог и искуства других. Концепт организације која учи по Питеру Сенгеу заснива се на следећих пет принципа/дисциплина¹⁰⁷:

- **Лично усавршавање** (Personal Mastery) – сви запослени су одговорни за лично усавршавање и да учећи проширују личне способности за креирање најпожељнијих резултата своје организације. Организације треба да подстичу лично усавршавање запослених, јер тамо где се усавршавају појединци по правилу усавршава се и организација;
- **Ментални модели** (Mental Models) – личне парадигме и слике како свет функционише, укључује експлицитна и имплицитна разумевања и претпоставке у потрази за утврђивањем наших одлука и акција. Учење се одиграва када људи мењају свој ментални модел или менталну мапу;

¹⁰⁶ Senge, P. (2003) *Организација која учи, Успешност и пракса организације која учи*. Адиджес: Нови Сад

¹⁰⁷ Certo, S. C., Certo S. T. (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate. стр. 42.

- **Заједничка визија** (Shared Vision) – јединствен идеал и поглед на будућност представља основу за усмеравање организације. Заједничком визијом се постиже интегрисаност запослених и гради се већа посвећеност групи;
- **Тимско учење** (Team Learning) постоји када две или више особа заједно уче из истог искуства или активности, при чему се побољшава конверзација и вештина размишљања;
- **Системско размишљање** (Systems Thinking) је систематски процес истраживања и комуницирања који описује и разуме снаге и интерне односе у понашању система као целине. Помоћу њега се лакше адаптира променама и иницирају промене у својој средини.

Већина тема које обрађују ови концепти заједнички су за организацију која учи и за концепт управљања знањем. Потреба развоја организације у организацију која учи све је више у порасту. „Постати организација која учи неопходно захтева управљање знањем, а што даље значи да управљање знањем зависи од организације која учи. То је као прича о јајету и пилету.“¹⁰⁸

Концепт управљања знањем и концепт организације која учи су међусобно условљени, тако да организација која жели постићи одлике организације која учи треба познавати и разумевати оба концепта са свим њиховим сличностима и разликама, предностима и недостацима. Управљање знањем се више дотиче активности као што су стварање, освајање, чување, подела и примена знања с циљем повећања вредности организације. Концепт организације која учи обухвата процесе усвајања информација, интерпретирање података, развијање знања и усвајање процеса учења.

Култура организације која учи подржава учење и иновације, како од стране појединаца, тако и од саме организације. Такође, организација која учи промовише културу колективног учења и на остале организације у окружењу. Континуиран процес учења је неизоставан део организације која учи. За стварање овакве

¹⁰⁸ Aggestam, L. (2006) Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken or The Egg?, ISSN, 1392 – 124X *Information Tehnology and Control*, Vol. 35, No 3A

организације неопходан је лидер у организацији који ствара визију организације која учи и преноси је на све чланове организације. Лидер треба да мотивише и инспирише чланове организације да уче у континуитету јер организација која учи је зависна од колективног сазнајног процеса.

Организација која учи флексибилнија је на промене и суочава се са изазовима. „У флексибилнијим организацијама битније је поседовати мање људских вештина, важнији је радник који је у стању да решава неколико проблема у различитим тимовима и да акцију одвоји од контекста. Потрага за талентом посебно је усмерена на људе који су талентовани у решавању проблема без обзира на контекст, док таленат који залази у дубину постаје сувише *урођен*.“¹⁰⁹ То је једна у низу критика усмерена ка новим организацијама. Флексибилност организације огледа се у десет тачака:¹¹⁰ стратегија; посвећеност запослених; посвећеност менаџмента; планирање људи; технологија; тренинг и оријентација; тимски рад; перформансе менаџмента; доношење одлука; комуникације и преношење информација. Да би тим показао позитивне вредности, неопходни су му циљеви, организација и лидерство. Тимови високих перформанси имају седам главних обележја: циљеви и вредности; оснаживање запослених; међуљудски односи и комуникација; флексибилност; оптимална продуктивност; признавање уважавања и радни морал.¹¹¹

Људски ресурси су уско везани за прилагођавање променама које је неизоставно за егзистенцију сваке организације. Сталне промене захтевају посебну организацију људских ресурса у следећим областима:¹¹² *ток људи* – колектив, обука, сукцесивно планирање, спољно снабдевање (*outsourcing*); *перформансе тока менаџмента* – похвале, бенефити; *проток информација* – информација,

¹⁰⁹ Сенет, Р. (2007) *Култура новог капитализма*. Београд: Архипелаг. стр.118.

¹¹⁰ Brewster, C., Carey, L., Grobler, P. Holland, P., Warnich, S. (2008) *Contemporary Issues in Human Resource gaining a competitive advantage*. Oxford University Press. southern Africa. p.106.

¹¹¹ Blanchard, K., (et al.) (2010) *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*. Zagreb: Mate. стр. 176.

¹¹² Ulrich, D. (2005) *The HR Value Proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. стр.177.

информациони систем људских ресурса, односи међу запосленима; *ток рада* – дизајн организације, редизајн процеса рада, дизајн радног простора.

„Организација која учи је организација која има успеха у стварању, стицању и преношењу знања, као и у мењању понашања које одражава ново знање. Организација која учи истиче системско решавање проблема, експериментисање са новим идејама, учење из искуства и историје, учење од других и брз пренос знања кроз организацију.“¹¹³ „Способност да учимо брже од својих конкурената можда је наше једино одрживо конкурентско оружје.“¹¹⁴

Организација која учи има врло јасне и одређене карактеристике:¹¹⁵

- Сви запослени активно делују на унапређењу вредности компаније и охрабрени су да буду отворени чак и у критиковању рада компаније у сврху побољшања начина рада и пословања;
- Визија и мисија компаније је свима јасна и за све прихватљива;
- Структура компаније је међузависна и омогућава секторима да заједно раде на постизању заједничких циљева;
- Комуникација између запослених је отворена, транспарентна и без хијерархијског протокола;
- Компанија веома подстиче и даје велики значај индивидуалном и групном усавршавању;
- Свесност да је грађење организације која учи процес који не престаје, а не једнократна ствар;
- Охрабрује се преузимање ризика, експериментисање и учи се из грешака и туђих искустава;
- Не постоји ривалство између сектора у компанији, нарочито кад су у питању расподела буџета, привилегован третман и реклама.

¹¹³ Certo, S. C., Certo, S. T. (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate. стр. 42.

¹¹⁴ Kotler, P. (2004) *Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer*. Zagreb: Binoza press. стр. 19.

¹¹⁵ Senge, P. (2003) *Пета дисциплина: умеће и пракса организације која учи*. Нови Сад: Адигес МЦ

Да ли је и у којој мери свака појединачна организација – организација која учи, утврђује се посматрањем активности и извештаја који су у вези са управљањем знањем, те развојним плановима и процесима у међународним владиним организацијама. Посматрано збирно, међународне организације активно прате промене и трансформишу се у организације које уче, а већина њих је приликом оснивања темељена на идеји да се изналазе заједничка решења за промене окружења и услове пословања које носи будуће време. На јавно доступним извештајима ових организација, на основу њихових савремених програма, семинара, курсева, конференција, разних радних група, приказано је да су у корак са променама које захтевају активне и непрекидне трансформације кроз процесе прихватања и коришћења разних модела управљања знањем.

4.2. Дефинисање појма система менаџмента знањем

Развој концепта менаџмента знања свеобухватније се почео развијати од 80-их година прошлог века када је доведен у директну везу с одрживом егзистенцијом, порастом профита и раста пословања организација. Пре много деценија и векова, технике које се данас изучавају у менаџменту знања су користили филозофи, научници, писци, учитељи, библиотекари. У савременој економији настао је нови правац – управљање знањем или менаџмент знања. Креирање и имплементирање знања у организацијама постаје пресудан фактор за самоодрживост организације и њеним компаративним предностима тј. конкурентности. Менаџмент знања се заснива на идеји да је највреднији ресурс организације знање запослених у организацији, те да успешност организације зависи од ефикасности креирања и коришћења знања запослених у организацији. Менаџмент знања као процес оумгуђује организацији да генерише вредност своје интелектуалне имовине. Менаџмент знања се фокусира на организационе циљеве као што су побољшање ефикасности, конкурентности, повећање броја иновација, размене стечених знања и континуираног побољшања рада организације. Опште је познато да многе организације у својим уговорима о

раду садрже клаузулу којом својим запосленима у случају напуштање радног места забрањују да се баве одређеним активностима из конкретне делатности у одређеном временском периоду, јер се сматра да би се знање које запослени носи са собом могао бити у корист другој конкурентској организацији. Један од циљева система менаџмента знања је да се задрже и чувају такве врсте искуства и знања.

Менаџмент знања нема универзалну општеприхваћену дефиницију, а представља низ међусобних повезаних активности људи, технологије, организације и менаџмента које су усмерене на развој знања, његово формирање у интелектуални капитал и имплементацију у пословне процесе. Дефиниција менаџмента знања се изводи из постојећих концепата, те је за све заједничко следеће:

- коришћење доступног знања из спољашњих извора;
- имплементација и чување знања у пословним производима, процесима и услугама;
- чување знања у базама података и документима;
- пренос знања на чланове организације;
- промоција значаја знања за самоодрживост и развој кроз организациону културу;
- мерење резултата раста организације засновано на коришћењу креираног знања.

Најсвеобухватнији концепт менаџмента знања обухвата три компоненте:¹¹⁶ људе, процесе и технологије, а пролази кроз следеће фазе: стварање знања (creation), освајање знања (capture), чување знања (storing), поделе знања са другима (sharing) и примене знања (application).

Људи – најтежи и најважнији изазов код имплементације концепта менаџмента знања је припремање организационе културе која укључује вредности и понашања за увођење самог концепта.

¹¹⁶ Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute*. University of Edinburg. стр. 139.

Процеси – у циљу увођења дељења знања организације су често приморане да уводе разне промене што укључује и саме промене у структури организације. Врши се избор на процесе које ће да подрже чланове организације, тј. да креирају, деле и примењују знања.

Технологија – остварује се веза између информација и људи, али и људи међусобно. Технологија треба бити прилагођена људима и процесима стварања, дељења и примене људског знања.

Према јапанском аутору Нонаки Икујиро (Nonaka Ikujiro), креирање новог знања није само ствар механичке обраде информација, већ често зависи и од субјективног виђења ствари, интуиције и искуства запослених.¹¹⁷ Стварање знања је љуски процес, а не технички.

Табела бр. 4.2.1. Основне претпоставке за лични односно организациони приступ менаџменту знања

Приступ личног знања	Приступ организационог знања
<ul style="list-style-type: none"> - Знање је лично по природи и врло га је тешко издвојити. - Знање мора бити пренето померањем људи у оквиру или изван организације. - Учење може бити подстакнуто само довођењем правих људи заједно под правим околностима. 	<ul style="list-style-type: none"> - Знање може бити усмерено и систематизовано тако да постаје средство организационог знања; - Знање може бити доступно коришћењем информационих технологија у облику документа, шема и модела најбоље праксе; - Процеси учења могу бити дизајнирани да отклањају недостатке знања кроз структурирање, управљање и научне процесе.

Извор: Sanchez, R. (2005) *Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*. стр. 3.

¹¹⁷ Nonaka, I. (1998) *The Knowledge – Creating Company*. Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Press. стр. 22.

„Систем менаџмента знања, генерално говорећи, је сваки организациони информациони систем који интегрише различите процесе знања у циљу решавања једног или више пословних проблема.“¹¹⁸ Систем менаџмента знања омогућује савременом пословном систему коришћење технологије тако да се знање чува, дистрибуира, шири и примењује унутар организације. У систему менаџмента знања обухваћено је *експлицитно знање* које је доступно у постојећим базама података, документима, или у некој фази пословног процеса на неком медију – хард диску, екстерним меморијама, папиру, као и прећутно или невидљиво знање које се чува у умовима запослених. Менаџмент знања обухвата најважнија питања организационе адаптације, опстанка и компетенције у сусрету са све непредвидивијим и турбулентнијим променама пословног окружења, где брзина игра неизоставну улогу да се тим променама адекватно прилагоди. Концепт менаџмента знања Шокли (Shockley) посматра као „способност да се за релативно кратко време дође до информације која ће омогућити сваком у организацији да донесе најбољу одлуку, било да се ради о условима на тржишту, производу, услузи, процесу, планираним активностима конкурената или неким другим информацијама важним за успех компаније“.¹¹⁹

Циљеви успостављања и развијања система менаџмента знања су усвајање, стварање и дељење имовине знања, лоцирање релевантног знања, обезбеђење окружења за размену знања, повезивање људи са релевантним интересима и/или вештинама и олакшавање и/или подржавање интелегентног решавања проблема тј. доношења одлука.¹²⁰

¹¹⁸ Mattison, R. (1999) *Web Warehousing and Knowledge Management*. McGraw-Hill

¹¹⁹ Shockley, W. (2000) *Planing to Knowledge Management*. Quality Progress. USA. стр. 57.

¹²⁰ Tsui, E. (2003) Trackong the Role and Evolution of Commercial Knowledge Management Softwarw. *Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions*, Holsapple, C.W. (ed.), Sprinter. стр. 7.

4.3. Структура система менаџмента знања

Менаџмент знања као контуриран управљачки процес знањем помаже организацијама да препознају и вреднују интелектуални капитал који им је расположив за управљање у складу са пословним циљевима, визијом и мисијом. Менаџмент знања обухвата низ активности које се користе у организацији за идентификацију, стварање, представљање, дистрибуирање и усвајање знања и искустава. Систем управљања знањем (Knowledge Management System) је главни предуслов за успешност неке организације, јер уколико организација и поседује релевантно и валидно знање, а нема развијен одговарајући систем за његову дистрибуцију, успех ће највероватније изостати. Систем управљања знањем подлеже пословном процесу маркетинг микса (производ, цена, дистрибуција и промоција) који се односи у овом случају као услуга, или као производ уколико се знање репродукује и као такав, с карактеристикама производа излази на тржиште.

Аутори Мертинс (Mertins), Хејсинг (Heisig) и Ворбек (Vorbeck) наводе најважније факторе за успешност програма менаџмента знања: корпоративна култура, менаџмент људских ресурса, лидерство, информационе технологије и контрола. Кључни процеси приказани су следећом сликом:



Извор: Mertins, K., Heising, P., Vorbeck, J. (edt.) (2001) *Knowledge Management. Best Practice in Europe*, Springer. стр. 4.

Слика бр. 4.3.1. Кључни фактори утицаја на програм менаџмента знања

Образложење аутора наведеног приказа, тј. значаја фактора за програм менаџмента знања:

- Информационе технологије су битан покретачки фактор у менаџменту знања. Ово је потребно посебно нагласити, када се узме у обзир технолошки напредак на пољу повезивања података путем интернета и интранета. Информационе технологије граде инфраструктуру која подржава кључне активности чувања и дистрибуције знања. Складиштење података омогућује анализу свеобухватне базе података и доприносе ширењу новог знања.
- Успех менаџмента знања у великој мери зависи од подршке врховног и средњег нивоа менаџмента, тако да лидерство представља кључни фактор успеха програма менаџмента знања. Сваки менаџер треба да промовише и развија размену знања, која би требало да постане део свакодневне активности. У том правцу је потребно развијати и одговарајући стил лидерства, што се постиже специјалним програмима обуке лидера.
- Уколико се приликом примене менаџмента знања установи да постојећа организациона култура не прихвата наведени програм, неопходна је имплементација већих промена корпоративне културе. Потребна корпоративна култура треба да се карактерише отвореношћу, веровањем и поверењем, толеранцијом грешака.
- Менаџмент људских ресурса треба да развије вештине као што су способност развоја и примене, као и структурисање и презентовање знања и информација. Такође, неопходно је код запослених развијати иницијативу за дељење знања. Планови каријере треба да се употпуне наглашавањем значаја проширивања и

усвајања новог знања запослених, а евалуација резултата мора да обухвати и допринос запослених у ширењу, делењу и трансферу знања.

- Сваки менаџмент програм има потребу да докаже своју ефективност. Стога технике контроле програма менаџмента знања треба да подрже циљно усмерене активности стварања и примене знања, у складу са одговарајућим контролним индикаторима. Док стратегијска контрола менаџмента знања подржава детерминисаност циљева програма менаџмента знања, оперативна контрола знања треба да омогући контролу на краћи рок дефинисаних и планираних активности у програму менаџмента знања.

Између управљања знањем и управљања информацијама (*Information Management* - ИМ) постоје сличности што се код оба концепта односе на управљање процеса и производа тих процеса. Пошто подаци представљају један вид знања, призилази да је управљање знањем један облик управљања информацијама.

Основне разлике између информационог система и система менаџмента знања су:¹²¹

1. Ангажовање на системима у конвенционалном смислу захтева деловање са подацима и информацијама набављењих од корисника. Њихово коришћење умногоме зависи од анализе решења. Код система менаџмента знања послује се са знањем усвојеним од људи који поседују познато знање у организацији. Коришћење знања у овом случају зависи од самих људи;
2. Главна веза код изградње информационог система остварује се са новим корисником који познаје проблем, али не и решење. У супротном, код изградње система менаџмента знања, нагласак је на повезаности са особом која зна и проблем, али и решење;
3. Развој конвенционалног система је секвенцијалан и састоји се од појединачних корака који се одвијају по одређеном реду. Систем менаџмента

¹²¹ Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*. Pearson. Prentice Hall. стр. 62-65.

знања је инкременталан и интерактиван, не гради се у неколико великих корака, већ еволвира ка коначној форми;

4. У развоју конвенционалног информационог система, тестирање наступа на крају циклуса, након што је систем изграђен. Код система менаџмента знања, тестирање еволуирајућег система врши се од почетка циклуса;
5. Развој и одржавање система код конвенционалног информационог система је много више екстензиван него код система менаџмента знања. Одржавање система менаџмента знања је поверено ономе ко своје знање дели са другима, а његов посао је да осигура поузданост система и да га унапреди према стандардима;
6. Конвенционални информациони систем је усмерен на процес и документовано је оријентисан систем чији је основни циљ да се обезбеди проток података. Систем менаџмента знања је оријентисан на резултат;
7. Развој конвенционалног система не подржава алате као што је брзи прототип зато што се састоји из сета корака који следе. Систем менаџмента знања користи брзи прототип, мења се у ходу и на тај начин усавршава, све док не буде спреман за употребу. На тај начин прототип еволуира у коначни систем менаџмента знања.

Битне сличности су:

1. Оба система почињу са проблемом и завршавају се решењем. Решење проблема значајно утиче на добробит и појединца и организације као целине;
2. Након стратегијског планирања, рана фаза у циклусу конвенционалног информационог система је прикупљање информација да би се јасно разумео проблем и захтеви корисника. Почетна фаза систем менаџмента знања захтева прикупљање знања, које ће касније постати основа базе знања у организацији. Информације као и знање морају бити по реду приказани и представљени да би систем дао резултате;
3. Верификација и валидација система менаџмента знања слична је тестирању конвенционалног система. Верификација треба да осигура да у систему

менаџмента знања нема грешака, а валидација система треба да осигура да би се захтевима корисника изашло у сусрет. Методи верификације и валидације који се користе у пракси, веома су слични у оба система;

4. Код оба система велика пажња се посвећује избору одговарајућих метода за дизајнирање система.

Систем менаџмента знања¹²² има за циљ да подржи конструкцију, коришћење и примену знања у организацијама. Приликом увођења система менаџмента знања у организацију посебну пажњу треба обратити на културу организације, процену, обраду и имплементацију знања.

4.4. Формирање и примена стратегија за системе менаџмента знања

На формирање и примену стратегија за системе менаџмента знања утиче више фактора, а најзначајнији фактори успеха су **корпоративна култура, управљање људским ресурсима, лидерство, информационе технологије и контрола.**¹²³

Корпоративна култура има кључну улогу у увођењу промена у организацију, што укључује и систем менаџмента знања. Адекватне реакције на пословне промене захтевају од организације да и сама развије и формира „променљивост“ и „прилагођавање променама“ као пословну особину. Да би организациона култура била спремна да одговори на све изазове концепта менаџмента знања потребно је спровести одређене промене у организационој

¹²² Alavi, M., Leidner, D. (1999) *Knowledge Managements and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. 99/34/МКТ. Fontainebleau: INSEAD. Доступно на: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf [15.09.2014]

¹²³ Ђорђевић Бољановић, Ј. Докторска дисертација. *Кључни фактори утицаја на ефективност програма менаџмента знања*. Београд: Универзитет Сингидунум. стр. 72. Доступно на: www.singipedia.singidunum.ac.rs/ [15.09.2014]

култури, тако да организациона култура која погодује примени система менаџмента знања, треба да се заснива на следећим принципима:¹²⁴

- висок ниво аутономије за појединце;
- поштовање вештина, знања и талента;
- смањивање бирократске политике и избегавање забрањених питања;
- охрабривање политике дељења;
- уважавање запослених који почињу да се осећају вредним;
- висок ниво укључености у процесе доношења одлука;
- уношење разноврсности у послове;
- напори да посао буде стимулишући.

Тежња да се постигне идеална организациона култура која би подржавала имплементацију програма менаџмента знања, подразумева наглашену тежњу за тимским радом, комуникацијом и координацијом међу групама, дељењем знања које се награђује и вреднује, слободним протоком информација, поверењем, иновацијама, ентузијазмом, толеранцијом неуспеха. Једино обезбеђивањем оваквих својстава организационе културе, а уз помоћ савремених техничких и информатичких достигнућа, могуће је у потпуности изразити људски капитал и потенцијал који представљају суштину успеха сваке фирме.¹²⁵

За побољшање перформанси организација, врховни ниво менаџмента креира одговарајућу стратегију **система менаџмента знања**. Управљање знањем може бити усмерено ка технологији, ка људима и синтетичко. На основу овог, изводи се подела

¹²⁴ Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR, Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. стр. 14.

¹²⁵ Ђорђевић Бољановић, Ј. (2010) Организациона култура као фактор утицаја на ефективност програма менаџмента знања. *Сингипедиа, Сингидунум ревија* 5(2). Доступно на: <http://www.singipedia.com/content/259-Organizaciona-kultura-kaio-faktor-uticaja-na-efektivnost-programa-menadmenta-znanja> [16.09.2014] стр. 92.

на кодификовану стратегију система менаџмента знања, стратегију персонализације и обједињену стратегију. **Стратегија персонализације** се чешће користи код нетипских специфичних проблема у организацији, где се за један проблем може ангажовати више експерата у центру за менаџмент знања. Одређена субјективна знања која је тешко кодирати, захтевају мрежу експерата у отвореној комуникацији, где би се на основу савета, упута, смерница и принципа добре праксе изнашло решење проблема.

Табела бр. 4.4.1. Поређење приступа управљању знањем

	Управљање знањем		
	Усмерено ка технологији	Усмерено ка људима	Синтетичко
Приступ	Усмерено ка технологији	Усмерено ка људима	Холистички: ка људима и технологији
Перспектива	Инжењерство, когнитива	Култивисање, заједница	Социо-технички системи, инжењерство
Дефиниција знања	Документовано знање, одвојиво од човека	Знање искључиво у умовима/главама људи	Документовано знање је повезано са знањем у главама/умовима људи и усађено у социјалне мреже
Стратегија управљања знањем	Кодификација	Персонализација	Обједињавање
Циљеви	а) Унапређење документованости знања б) Аквизиција	а) Унапређење комуникације б) Обучавање новог особља	а) Унапређење приступа постојећим неизрецивим и експлицитним

	екстерног знања и ретенција знања в) Претварање имплицитног у експлицитно знање	в) Унапређење дељења знања г) Унапређење личног развоја	знањима б) Транспарентност знања в) Унапређење иновативности г) Промена културе
Улоге	- Аутор - Администратор знања - Администратор базе података - Брокер знања	- Експерт - Ментор - Водитељ мреже - Менаџер заједнице - Модератор	- Партнер у знању - Објединитељ - Координатор за управљање знањем - Специјалиста за одређено подручје
Задаци	- Складиште знања - Рафинисана знања - Брисање / архивирање знања	- Успостављање и развој заједница - Документовање умећа и експертизе - Организовање дељења знања	Развој мапа знања које повезују елементе знања и људе - Развој профила - Развој портала знања - Персонализовање базе знања
Култура	Технократска	Социо-културна	Социо-техничка, Дискурзивна

Извор: Трнинић Ј. Управљање информацијама и знањем. Теоријски и апликативни аспекти. Доступно на: http://www.ef.uns.ac.rs/Download/upravljanje_znanjem/2012-05-21-materijal-za-2-kolokvijum-1.pdf [15.09.2014]

4.5. Животни циклус менаџмента знања

Менаџмент знања подлеже одређеним фазама формирајући на тај начин свој животни циклус. Различити аутори именују и објашњавају различит број фаза, а у овом раду ће се прво проанализирати подела аутора Пенти Сиданманлака (Pentti Sydanmaanlakk) на следећих пет фаза животног циклуса.¹²⁶

1. **Стварање знања (Creation);**
2. **Освајање знања (Capture);**
3. **Чување знања (Storing);**
4. **Подела знања са другима (Sharing);**
5. **Примена знања (Application).**

4.5.1. Стварање знања

Процес стварања знања у организацији обухвата запослене, односно раднике знања, учећу културу организације, те низа средстава и технологија менаџмента знања које се најчешће деле према појединим фазама у животном циклусу менаџмента.¹²⁷ Организационо учење изучава се у психологији, науци о менаџменту, социологији, те културној антропологији тако да је заиста много различитих темељних аспеката о овом феномену.

Основне карактеристике ефикасног тимског учења су способност свеобухватног размишљања о проблемима и спорним питањима, способност осмишљавања, креирања и предузимања иновативних и координираних акција у организационом тиму и способност дељења стеченог знања и вештина са целокупним тимом.

¹²⁶ Sydanmaanlakk, P. (2002) *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone. стр. 134.

¹²⁷ Jashapara, A. (2004) *Knowledge management, an Integrated Approach*. Prentice Hall.

Основни процеси учења су интуиција – где се од подсвесног генеришу нова схватања; интерпретација – где се ставови и идеје објашњавају речима и делима; интегрисање – које се односи на групну координисану активност и групно разумевање и институционализација – када се одређене активности устале у организацији, те постану део њене организационе рутине.

Поделе знања у свом концепту приказују полазишне елементе стварања знања, те ће овде бити посматране у циљу разумевања процеса стварања знања. **Прва** најзначајнија подела знања је на имплицитно и експлицитно:

1. **Имплицитно знање** – је лично, подразумевано знање оличено у индивидуалном искуству и укључује неопипљиве факторе као што су лична уверења, перспективе и вредности.

„Подразумевано знање је необрађено и често интуитивно, проистиче из навике, рефлексивно је.“¹²⁸ „То је знање које се најбоље стиче практичним радом и најбоље преноси примером.“¹²⁹

2. **Експлицитно знање** – Експлицитно знање је знање које може да буде изражено у формалном језику и размењивано између појединаца. „Експлицитно знање је организовано у систем. Изражено је текстом и бројкама у књигама и извештајима. Последица тога је да се експлицитно знање може узети из једног контекста и пренети у други лакше него подразумевано знање.“¹³⁰

Знање се преноси интеракцијом између имплицитног и експлицитног знања путем следеће четири генеричке стратегије управљања знањем:

- 1) **Социјализација** је процес трансфера „скривеног“ знања између појединаца пре него што постане експлицитно. Најбоље се може објаснити моделом учења који се одвија путем вербалног учења и имитацијом.

¹²⁸ Хартли, Ц. (приредио) (2007) *Креативне индустрије*. Београд: Клио. стр. 196.

¹²⁹ Ибид.

¹³⁰ Ибид.

Социјализација као процес преводи не само знања и вештине, већ и начине рада, норме и вредности.

- 2) **Екстернализација** је процес трансформације „прећутног” знања у експлицитно. Ради се о кодификацији имплицитног знања на неки трајни медиј који има стандардизован физички облик. На тај начин се организација штити од губитка кумулираног имплицитног знања из ранијег периода.¹³¹
- 3) **Комбинација** је процес претварања једног експлицитног у друго експлицитно стање. Различити концепти се комбинују да би се створиле нове, веће целине знања.
- 4) **Интернализација** је процес у коме се експлицитно знање претвара у „прећутно”. Ради се најчешће о примени знања у практичне сврхе.¹³²



Извор: Nonaka, I. Takeuchi, H. *The Knowledge spiral*. Доступно на:
<http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT286%20REVISED%2004-10-2004.htm> [18.09.2014]

Слика бр. 4.5.1.1. Спирала знања

¹³¹ Николић В., Соколовић Д. (2007) Менаџмент знањем, екологија знања и развој људских ресурса у функцији одрживог развоја. *Андрогошке студије* бр. 1. Београд: Институт за педагогију и андрогогију у сарадњи са Друштвом за образовање одраслих. стр. 23-42.

¹³² Nonaka, I. Takeuchi, H. *The Knowledge spiral*. Доступно на:
<http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT286%20REVISED%2004-10-2004.htm> [18.09.2014]

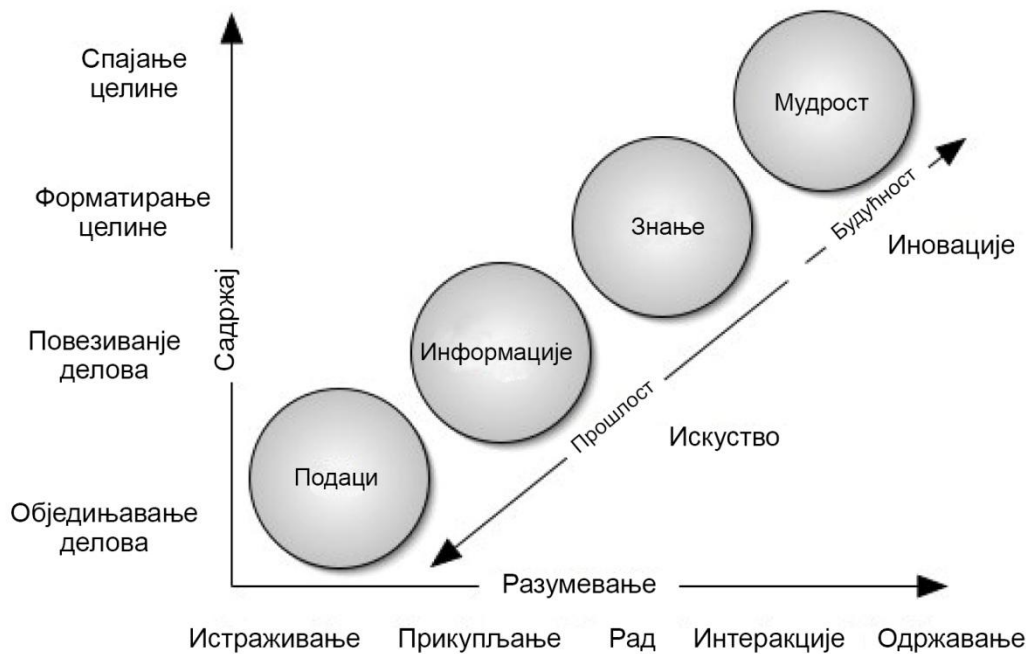
Друга устаљена подела знања која доприноси развоју области управљања знањем јесте подела на следећих пет типова знања:

1. **декларативно** – знати нешто о неком или нечем (know-what);
2. **процедурално** – знати како (know-how);
3. **каузално** – знати зашто (know-why);
4. **кондиционално** – знати када (know-when);
5. **релационо** – знати ко/шта с ким/чим (know-who, know-where).

Трећа битна подела знања у менаџменту знања је на индивидуално и колективно знање.

Индивидуално знање обухвата знање појединаца и оно може бити **опште** и **посебно**. **Опште** знање се односи на познавање неких области које су у принципу предмет интересовања шире популације и као такво доступно је свима и углавном се стиче током процеса основног образовања. **Посебно** знање се односи на познавање неких ужих области интересовања и за разлику од општег знања није свима доступно, већ се стиче формалним и неформалним образовним процесом.

Колективно знање је знање које поседује нека организациона целина. Организација схваћена као скуп свих запослених, наводи на закључак да је колективно знање једнако кумулативу знања свих запослених. Друга битна компонента колективног знања је синергетска, која подразумева да две особе поред сопственог знања, уколико сарађују, тј. дистрибуирају и интерпретирају знање, стварају додатно знање што представља нову вредност организације кроз резултат когнитивног процеса. На овај начин долази до унапређења колективног знања. Организација чува оваква знања кроз процес организационе меморије, коју сама креира кроз одабир одговарајућих метода, како би то знање у будућности утицало на развој и одрживост организације.



Извор: Hey, J. (2004) *The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link*. Доступно на: <http://www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf> [18.09.2014]

Слика бр. 4.5.1.2. Хијерархија по Кларку (Clark) 2004. год.

Према Раселу Екофу (Russel Ackoff)¹³³ садржај људског ума се може класификовати у пет категорија:

1. **Подаци** – симболи;
2. **Информације** – подаци процесуирани тако да буду корисни; дају одговоре на питање ко, што, где, кад;
3. **Знање** – примена података и информација тако да можемо одговорити на питање како;

¹³³ Jonathan Hey (2004) *The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link*. Доступно на: <http://www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf> [18.09.2014]

4. **Разумевање** – примена података и информација тако да можемо одговорити на питање зашто;

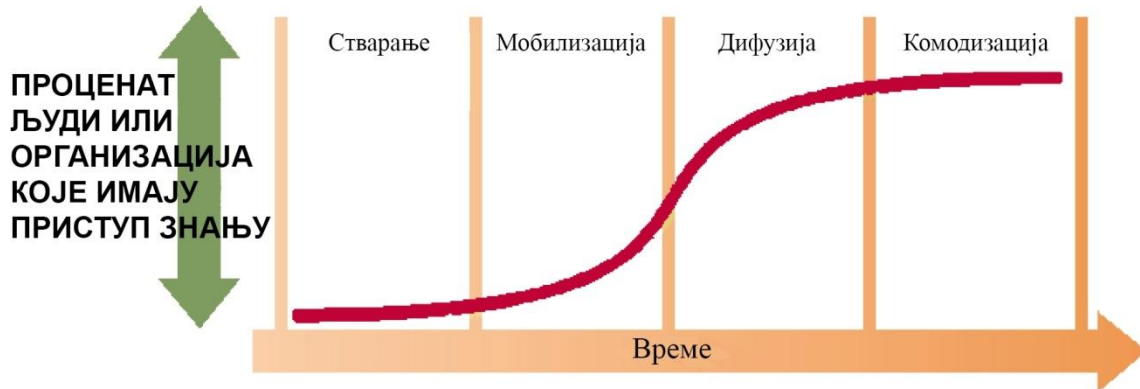
5. **Мудрост** – Процењено разумевање, откривање непознатог. Мудрост је двосмерна, може бити облик знања (о томе како се и шта ради исправно) или врста одлуке где је у облику активности у пословним процесима. Самим тим, мудрост се као категорија издваја из категорије података, информација и знања. Једино мудрост се тиче будућности, а реализује се посредством иновација.



Извор: Увод у управљање знањем. Факултет електротехнике и рачунарства, Свеучилиште у Загребу.
Доступно на: http://www.fer.unizg.hr/_download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM5.pdf
[15.09.2014]

Слика бр 4.5.1.3. Животни циклус знања

Слика бр. 4.5.1.3. илуструје како се информације распадају с временом, те их је потребно континуирано освежавати како би задржале своју виталност и вредност. Подаци, информације и знање представљају делове животног циклуса менаџмента знања. Када знање и информације постану широко познати и коришћени, почињу да се распадају, долази до нових начина размишљања и нових идеја које ће се на њима заснивати.



Извор: Birkinshaw, J; Sheehan, T. (2002) Managing the Knowledge Life Cycle. *MIT Sloan Management Review Magazine: Fall 2002*. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-knowledge-life-cycle/> [16.09.2014]

Слика бр. 4.5.1.4. Животни циклус знања

Знање током времена се развија у четири фазе – стварање, мобилизација, дифузија и комодизација. Пошто знање постаје доступно све већем броју људи, прво у организацији, затим и многим у окружењу, па на крају и јавности, разлог је зашто организације требају да користе различите стратегије за остваривање своје максималне вредности.

4.5.2. Освајање знања

У овој фази врши се освајање прећутног знања појединаца у организацији тј. експерата које ће се конвертовати у одговарајуће форме експлицитног знања. Освајање знања је процес сарадње између аутора система менаџмента знања и експерата с циљем конвертовања знања и искуства у кодификован програм. Овај поступак се одвија у три главне фазе:

1. Извлачење знања и искустава од експерата у форми информација на за то одговарајуће начин;

2. Интерпретација добијених информација и закључака у области експертизе;
3. Коришћење интерпретације за изграђивање матричних правила експертског начина размишљања.

Метода за освајање знања има много и ниједна није универзална, а неке од њих су: токови процеса (flowcharts), дијаграми тока (flow diagrams), стабло одлучивања (decision trees), столови одлучивања (decision tables), посматрање на лицу места (on site opservation), веома динамичан налет идеја¹³⁴ (brainstorming), анализа протокола (protocol analysis), консензус доношења одлука (concensus decision making).

4.5.3. Чување знања

Чување знања је процес структурирања и континуираног ажурирања знања у радној меморији тј. базама знања. Системи чувања знања су у домену сектора информационаих технологија, у даљем тексту ИТ сектор.

4.5.4. Подела знања са другима

Лако дељење знања путем социјалне и електронске мреже унутар организације једна је од одлика савремених успешних организација. Основна правила за изградњу организационе културе дељења знања су следеће:¹³⁵

- Учинити видљивом везу између дељења знања и практичних пословних циљева;
- Ускладити стил организације са начином увођења културе дељења знања;
- Промовисати одговарајуће награде и признања онима који раде на увођењу наведене културе дељења знања;

¹³⁴ Не постоји конкретан превод речи, те се користио описно близак синоним.

¹³⁵ McDermott, R. And O'Dell, c. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Managemet.* 5 (1)

- Обезбедити адекватне ресурсе који би развијали и охрабривали мреже за дељење знања међу члановима организације;
- Охрабривати појединце који могу превести знање и искуство од једне групе до друге;
- Повезивати чланове организације који већ деле идеје и знање у организацији.

Организациона култура утиче на пословну праксу тако што мотивише запослене да деле и користе знање у циљу постизања организационог успеха. Организациона култура утиче на запосленог да сам одлучује када, с ким и где је прикладно да дели одређено знање.

4.5.5. Примена знања

Цео процес стварања система менаџмента знања има за циљ успешну примену знања на начин који ће увећати вредност организације. Ова примена се претпоставља у условима промена и иновација. „Није довољно само генерисати знање, учинити га доступним и надати се најбољем. Знање којим се увећава вредност је суштински различито од обичне информације. Компаније требају бити свесне ове разлике.“¹³⁶

С обзиром на могући ризик успешне примене знања из установљеног система менаџмента знања, битно је адекватно испратити сваку фазу животног циклуса менаџмента знања.

¹³⁶ Tissen, R. Andriesen, D., Depre, F.L. (2006) *Дивиденда знања*. Нови Сад: Адижес. стр. 16.



Извор: Skyrme, D.J. (1999) *Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth-Heinemann. Knowledge Life Cycles. David Skyrme Associates. Доступно на: <http://www.skyrme.com/kmbasics/kcycles.htm> [18.09.2014.]

Слика бр. 4.5.5.1. Животни циклус знања

На основу практичне анализе преко 100 програма из области управљања знањем објашњених у књизи *Мреже знања*¹³⁷ (Knowledge Networking), издвајају се два циклуса знања – иновативни циклус и циклус размене знања.

Иновативни циклус – приказује еволуцију генерисања идеја (неструктурирана знања) у структурирана и репродуктивна знања уграђених у процесе или производе. Неки од кључних процеса су:

- **Стварање (Create)** – тиче се стварање новог производа, процеса или стратегије. Овде се формализује покретање новог циклуса иновације;
- **Систематизација (Codify)** – идеје се систематизују по задатом опису процеса, тако да је првобитна идеја сада више структурирана и преносива;

¹³⁷ Skyrme, David J. (1999) *Knowledge networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth-Heinemann

- **Уграђивање (Embed)** – у овој фази (за производ) знање се инкапсулира у прототип, а за процес се узима учешће у организационим процедурама;
- **Ширење (Diffuse)** – производ је лансиран на тржиште, а процеси се широко примењују у целој организацији. Примена уграђеног знања генерише идеје за побољшање и на тај начин се циклус понавља.

Циклус размене знања чине процеси који прикупљају и шире постојећа знања, што за већину програма управљањем знањем представља примарни циљ. Знање се чува у једној или више ризница, као што су компјутерска складишта за експлицитна знања и у умовима људи као прећутно (tacit) знање. Следећи процеси циклуса размене знања тичу се углавном експлицитног знања:

- **Стварање/прикупљање (Create/Collect)** – нова знања су створена или су прикупљена постојећа знања. Ревизија знања је добра техника за откривање постојећег знања;
- **Организовање/складиштење (Organize/Store)** – знање је организовано и чува се по специфичној таксономији организације што олакшава накнадно преузимање знања. Таксономија је област систематике која се бави проучавањем принципа, метода и правила класификације;
- **Делење/ширење (Share/Disseminate)** – информације могу да се једноставно „угурају“ у људе као део рутине или могу бити једноставно „паркиране“ у информационим ризницама да појединци могу по потреби приступати;
- **Приступање (Access)** – појединци прегледају или траже информације својих организација, обично преко интранета. Корисници „вуку“ информације када је то потребно;
- **Коришћење/експлоатација (Use/Exploit)** – знање се користи за обављање одређених задатака. Кроз коришћење знање се процењује, рафинише и побољшава. Као резултат ствара се ново знање и циклус се понавља.

На основу прецизне анализе могуће је по фазама пратити снаге и слабости које се јављају у самом циклусу и исправљати и побољшавати их. Из наведеног,

анализом се формирају резултати добре праксе где се превазилазе уска грла у обради знања, које и даље стоји као кључна тачка овог циклуса.

Из наведеног уочавамо да се теоријски и емпиријски циклус менаџмента знања подударају и допуњују, те као такви дају свеобухватнији приступ животном циклусу менаџмента знања. С развојем организационих вештина и стицањем нових знања, циклус се стално понавља и усавршава.

Циљ менаџмента знања је да стварајући лако доступне форме знања (као што су нпр. документа, процеси, правила и сл.), животни циклус знања учини ефектнијим и ефикаснијим.

У досадашњем теоријском истраживању, а на основу мишљења знатног броја аутора, потврдило се да примена технологије без довољно посвећене пажње на људски фактор – знање, води ка неуспешном систему менаџмента знања. Битно је проникнути у све аспекте знања који се користе у систему менаџмента знања, јер знање носи своје специфичности, софистицирану променљиву природу на коју утичу многи екстерни фактори/услови.

4.6. Креирање базе знања

Базе знања су складиште информација која служи за подршку при доношењу разних одлука битних за пословање, нудећи на захтев жељене информације. Корисници база података долазе до жељених информација које се налазе у бази знања. **Без базе знања није могуће створити систем менаџмента знања.** Због ефикасности и брзине коришћења базе знања, ствара се додата вредност за организације које користе систем менаџмента знања. Свака организација која учи, свака компанија будућности, неизоставно ће имати своју базу знања.

Према критеријуму читљивости познате су базе знања читљиве машинама (енг. Machine readable knowledge bases) и базе знања читљиве људима (Human readable knowledge bases). Базе знања читљиве машинама тј. рачунарима, садрже

податке који се често групишу по одређеним правилима и за њих се користе основне логичке операције дисјункције, коњуункције, импликације и негације. Базе знања читљиве људима у својим почетним облицима заступљене су као помоћна подршка/алати (Help Desk) или често постављана питања (FAQs). За претраживање базе знања корисници користе системски уграђен претраживач који по уносу тражених појмова испоставља кориснику одговарајуће знање.

Креирање базе знања пролази кроз неколико фаза. Прва је прикупљање знања (General Knowledge Aquisition). У овој фази врши се класификација по задатим критеријумима, а обухвата тзв. широко признато и експертско знање. Друга фаза у креирању базе знања је организација знања и у овој фази се врши анализа и синтеза знања што има за циљ стварање компактног, целовитог знања. Последња фаза је изградња апстрактне структуре базе знања, која ће помоћи и омогућити својим корисницима у решавању пословних проблема. База знања треба да учини доступне велике количине знања за ефикасну употребу. Структура система базе знања најчешће се заснива на облицима као што су: збирови докумената са претраживањем комплетног текста, класификацијама знања у категорије, стабло одлучивања, закључивање на основу студије случајева, те разним облицима вештачке интелигенције. Складишта знања садрже базе података које представљају најбоље праксе, научене лекције, проверене експертске садржаје, као и одговоре на најчешћа постављена питања.

С порастом знања у организацијама, дошло је до потребе да се оно систематизује и чува. Постоје три основна типа базе знања:¹³⁸

- Екстерно знање, нпр. оно које поседује конкуренција;
- Структурно интерно знање, као што су извештаји о истраживањима, маркетиншки материјали, технике и методе;
- Неформално интерно знање, као што су научене лекције, базе података, дискусије и сл.

¹³⁸Cortada James W. and Woods John A. (Eds.) (1999) *Knowledge Management Yearbook 1999–2000*. USA, Boston: Butterworth-Heinemann. стр. 91.

Креирање базе знања је област ИТ сектора, а неки од програмерских алата за креирање базе знања су следећи: *KBPublisher*, *InstaKB.Net*, *Mediawiki*, *Pmwiki*, *phpMyFAQ*, *FAQEngine*, *Microsoft Windows SharePoint*.¹³⁹

Складиште података – овај појам (*Data Warehouse*) према ауторима Вилијам Ајнмон (William Inmon) гласи¹⁴⁰: Складиште података је субјективно оријентисана, интегрисана, временски одређена и непроменљива група података намењена помоћи менаџменту у процесу одлучивања.

Предметна (субјектна) усмереност података – значи да се они организују око предмета, на начин да дају информације о тачно одређеним предметима у оквиру функционалних подручја (нпр. у оквиру продаје, набавке) уместо о текућим операцијама предузећа. Супротно томе оперативне базе података организоване су око пословних апликација, дакле усмерене су на текуће операције (нпр. обраде наруџби, испорука и сл.).

Интегрисаност података – значи да се подаци скупљају у базу података из различитих извора и чувају увек у истом формату, те су конзистентни и приказују се на доследан начин.

Везаност за време – сви подаци у складишту података везани су и идентификују се уз одређени временски период, што значи да имају и историјски карактер. За разлику од њих, у оперативним базама података чувају се само актуелни, најсвежији подаци. Међутим, с гледишта концепта пословне интелигенције, свеобухватно предвиђање будућних догађаја није могуће провести без познавања историје истих или неких других догађаја. Из тога произилази да премда подаци у складишту одражавају прошлост, они су ипак усмерени ка будућности.

Садржајна непроменљивост – подаци у складишту су стабилни и кад се једном сачувају у складишту, по правилу се не мењају. Тиме се омогућује да

¹³⁹ Због немогућности превода, наводе се оригинални називи на енглеском језику и писму.

¹⁴⁰ Chaplot, P. (2007) *Data Warehouses*. Mt. San Antonio College. Walnut. Доступно на: <http://www.mtsac.edu/administration/research/pdf/tips/DataWarehouses.pdf> [20.09.2014]

менаџмент или свако ко користи складиште података може бити сигуран да ће добити једнак одговор независно од времена или учесталости понављања упита.

Друга најзаступљенија дефиниција складишта података је да „дефинише складиште података као копију трансакционих података специфично структурираних за упите и анализе“. ¹⁴¹ Постоје три основна типа информационих система за складиштење података: **трансакциони** – намењени за оперативно пословање, **аналитички** – за подршку у одлучивању и **експертни** системи. Ови системи се граде на релационим базама података, складиштима података и складиштима знања.

Безбедност и контрола у складиштима знања – у надлежности менаџмента је безбедност и контрола система менаџмента знања. Одговори на питања „ко је одговоран за смештање података у складишта знања“, „како је контролисан приступ документима“, дају „**центри знања**“ формирану у организацији. Центри знања су одговорни за додавање, одржавање и разматрање докумената у складишту знања. Особље у центрима знања одговорно је за постављање и одржавање **речника знања**. Знање је индексовано и приступа му се преко речи постављених у складишту знања. Уколико би се неадекватно приступало речнику знања (намерно или случајно демодификовали кључне речи за претраживање) може се доћи до озбиљних организационих губитака. **Ревизорски подсистем** система менаџмента знањем, захтева непрекидан мониторинг, контролу и ревизију особља у центрима знања, који помоћу ревизионог записа бива меморисан, те тако менаџменту центра знања доступан на увид.

4.7. Средства за имплементацију менаџмента знања

На основу досадашње анализе долази се до закључка да на успешну примену програма менаџмента знања утиче мноштво различитих фактора. Средства којим се

¹⁴¹ Kimball, R. (1996) *The Data Warehouse Toolkit: Practical Tehniques for Building Dimensional Data Warehouses*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

постиже синтеза тих фактора, а у смеру ефикасности програма менаџмента знања тичу се људског фактора (комуникације и сарадње) и информационих технологија. Преглед средстава тј. алата менаџмента знања групишу се према способностима за извођење одређених функција менаџмента знања, а то су: освајање и стварање, анализирање, чување и дељење знања.

Комуникационе технологије, сарадничке технологије и архитектура складишта представљају основна средства за имплементацију менаџмента знања и треба да обезбеде доследност и тачност, усаглашеност са пословним циљевима, мисијом и визијом организације.¹⁴²

4.7.1. Средства менаџмента знања у фази освајања и стварања знања

Когнитивне мапе – насловљени алати представљају визуелну технику нелинеарног приказа информација којима су се користили и грчки филозофи. Слободна форма когнитивне мапе увек има једно или више језгара који се зракасто шире на остале логично повезане делове, чинећи тако целину. Когнитивне мапе често су прећутне и као такве имају директну практичну вредност. Помоћу њих је могуће презентовати експертска знања и вештине, искуства и разне аспекте посматрања одређених ствари.

Изношење информација из складишта је активност приказивања знања које може бити релевантно за корисника. Ово средство менаџмента знања састоји се из два процеса. Први је индексирање базе података што представља процес репрезентације документа кроз поступак прегледавања документа, утврђивања што се у њему налази, којег је формата и одређивања других података. Други процес је решавање потреба корисника информација у форми питања кроз алгоритме и рангирања резултата у форми релевантној за корисника.

¹⁴² Jashapara, A. (2004) *Knowledge management, an Integrated Approach*. Prentice Hall. стр. 90-126.

Брзина претраге – најпознатији Гугл претраживач (Google Search) – Гугл инстант (Google Instant) је 2010. год. објавио да својим корисницима испоручује резултате претраге у тренутку док их корисник уноси. Друга новина што овај провајдер омогућује је предвиђање упита претраге, омогућујући кориснику већу брзину претраживања. Кључни елемент у овом процесу су алгоритми кроз које се процесуира тражени индекс, рангирајући добијене резултате.

Агент технологија – чине је рачунарски софтверски системи који у интеракцији са окружењем имају способност да самостално и флексибилно, без интервенције корисника обавља одређен задатак и извештава корисника о његовом завршетку или појави неког другог догађаја. Дакле, ову технологију карактерише интеракција са окружењем, аутономност и флексибилност.

Персонализација – технологије засноване на персонализацији врло прецизно предвиђају потребе и жеље сваког појединачног корисника. Коришћење ове технологије знатно скраћује време претраге. Савремени системи све више користе ову технологију.¹⁴³

4.7.2. Средства менаџмента знања у фази дељења знања

Наводе се општеприхваћена и широко коришћена средства менаџмента знања која доприносе фази дељења знања¹⁴⁴, а то су:

Интернет, екстранет и интранет – представљају најчешће мрежне системе за електронску комуникацију, дељење знања и информација;

Системска конференција текстуалног облика (*Text based conferencing system*) – представља системе размене информација и знања где се електронским

¹⁴³ Ђорђевић Бољановић, Ј. Докторска дисертација. *Кључни фактори утицаја на ефективност програма менаџмента знања*. Београд: Универзитет Сингидунум. стр. 146. Доступно на: www.singipedia.singidunum.ac.rs/ [19.12.2014]

¹⁴⁴ Ибид., стр. 147-148.

путем на одређеним форумима остављају текстуалне поруке, знања, радови, разна научна достигнућа где је омогућена дискусија о одређеној теми;

Видеоконференција је размена знања и информација појединаца и група путем телекомуникационих мрежа и видео-технологије тако да се има осећај истовременог присуства на састанцима у облику живе видео везе на монитору или дисплеју који је саставни део система;

Експертске „жуте стране“ (*Expertise yellow pages*) – жуте стране унутар организације садрже податке о особљу организације као што су имена, звања, вештине, искуства и интереси. Посредством жутих страна омогућује се брза претрага за експертима у одређеним областима;

Учење на даљину (*E-learning*) је савремен начин учења који користи интернет технологију која подржава дељење знања и вештина. Технологије које су овде обухваћене су експертске дискусије, менторство, причаонице, виртуелне учионице, сусрети путем интернета (online) и електронски семинари;

Интегрисани алати за подршку групног рада (Groupware tools) су специјализовани софтвери, као што је Лотус нотес (Lotus Notes) који подржавају сарадњу кроз размену идеја, расправе, одлучивања и кординирања разних активности. Члановима тима се тако омогућује коришћење истих података кроз широк аспект разних електронских мрежа;

„САП системи, апликације и производи“ (System Applications Products – SAP) у процесуирању података (Data Processing) су највећа европска софтверска компанија и по величини трећа у свету после компанија Макрософт (Microsoft) и АЈБИЕМ (IBM). САП пружа комплетан сет функционалности за пословну аналитику, финансије, управљање кадровским ресурсима, логистику и корпоративне сервисе кроз свој примарни производ МајСАП АЈЕРПИ (MySAP ERP). САП омогућује максимално дељење знања у организацији и веома високу доступност података покривајући све активности организације, чак и специфичности појединих

привредних грана, стога је активно у порасту с бројем пословних корисника. Стандардни део МајСАП АЈЕРПИ¹⁴⁵ система обухвата модуле као што су: финансије, контрола, продаја и дистрибуција, набавка и управљање материјалима, људски ресурси, пројектни менаџмент, менаџмент инвестицијама. Поред њих, у САП понуду улазе напредни планер и оптимизер (Advanced Planner and Optimizer – АРО), пословно складиште информација (Business Information Warehouse – BW), менаџмент односа са клијентима (Customer Relationship Management – CRM), менаџмент ланца понуде (Supply Chain Management – SCM), менаџмент односа понуђача (Supplier Relationship Management – SRM), менаџмент система људских ресурса (Human Resource Management Systems – HRMS), животни циклус производа (Product Lifecycle Management – PLM), инфраструктура размене (Exchange Infrastructure – XI), предузетни портали (Enterprise Portal – EP) и САП складиште знања (SAP Knowledge Warehouse – KW);

„Викис“ (Wikis) су стално доступне базе података на интернету које на најједноставнији начин могу да се мењају и допуњују коришћењем било којег претраживача.

4.7.3. Средства менаџмента знања у фази чувања знања

Складиштење података (Data warehouses) је „магацин“ података који потичу из великог броја разних извора. Карактеристике складишта података су следећа:

- субјектна оријентација – подаци се могу организовати између пословних субјеката;
- униформност – постоји могућност за различите врсте примена;
- временска променљивост – подаци застаревају, мењају се тј. ажурирају;
- несталност – подаци се могу трајно узимати из складишта.

¹⁴⁵ МајСАП АЈЕРПИ модули. Доступно на: <http://www.sap-erp.com/general/sap-module-overview.html> [20.12.2014]

Визуализација је технологија која користи рачунарску графику и технологију за обраду слика, претварање података у графике и интеракцију при преради теорија, метода и техника у подацима. Визуализација је претеча технологије виртуалне стварности, која је следећа од техника која ће се уводити у систем менаџмента знања.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Ибид., стр. 148-149.

Управљање људским капиталом у међународним организацијама

- **Људски капитал у међународним организацијама**
- **Перспектива развоја људског капитала у организацијама у Републици Србији**
- **Управљање људским ресурсима**
- **Информационе и комуникационе технологије**
- **Утицај људског капитала и технологије на економски раст**

5. Управљање људским капиталом у међународним организацијама

5.1. Људски капитал у међународним организацијама

Према класичној економској теорији капитал представља главни покретач развоја. Постоје разне дефиниције капитала, а најјаснији његов смисао огледа се у акумулацији физичке и финансијске имовине која се користи за производњу роба, пружању услуга и информација. У економске факторе развоја међународних организација убраја се и људски капитал. Појам „људски капитал“ подразумева одеђене власничке односе, стога се дуги низ година у економском речнику користио термин „вредности човека“. С обзиром да се тај израз није користио у свакодневној економској терминологији, посебно не у пракси, Алфред Маршал је био против употребе појма „људски капитал“.¹⁴⁷ Пола века касније тај појам је општеприхваћен у економској теорији, иако и данас постоје критичари самог појма. Економски развој је сложен процес који нема општеприхваћену дефиницију, но аутори економске теорије који су се бавили овим појмом, сагласни су да је у питању процес раста праћен привредним и друштвеним променама које су последица раста националног дохотка по глави становника (*per capita*) као резултата пораста производње, а за коју је пожељно да је самоодржива и дугорочна. На националном нивоу, многи су фактори на основу којих се може посматрати ова економска категорија, а најзаступљеније од њих су образовно и здравствено стање становништва, природна богатства, створена богатства и етничко и културно-историјско наслеђе. Кључне детерминанте економског развоја свде се на природне ресурсе, људе, капитал и технологију. У међународним организацијама, категорија развоја се заснива на факторима који поспешују пословање, а у овом истраживању посматрањем интелектуалног капитала у самој организацији, с освртом на утицај управљања интелектуалним капиталом за развој на универзалном нивоу. Дакле, економски развој међународних организација осноси се на дугорочан раст примарних функција – услужне и/или производне

¹⁴⁷ Marshal, A. (1956) *Principles of Economics*. London: Macmillian.

делатности, пораст дохотка те побољшање структура пословања са крајњим циљем испуњавања својих унапред дефинисаних стратегијских визија, које неретко обухватају добробити за целокупно друштво. Израз економски раст, представља само део економског развоја тј. његову квантитативну димензију, односно процес повећања националног дохотка, те је отуд често коришћен израз „раст бруто домаћег производа“.

Сматра се да је термин „људски капитал“ настао 1954. год. када је разматрана идеја капиталних инвестиција не само у материјалном, него и у људском капиталу.¹⁴⁸ Након тога Јакоб Минсер (Jacob Mincer) говори о инвестирању у људски капитал и поделу дохотка грађана 1958. год., а затим и Бекер својом књигом *Људски капитал*, која је објављена 1964. године, поставља стандардне референце овог појма, до данас.

Људски капитал подразумева знање и вештине које појединци стичу путем образовања, обуке и искуства.¹⁴⁹ „Људски капитал је вредност додата раднику када се од њега захтева знање, обученост, тренинг, искуство и други квалитети (здравље, мобилност), корисни послодавцу или фирми у процесу производње и размене.“¹⁵⁰ Дакле, људски капитал, као један од три позната облика интелектуалног капитала, представља применљиво знање, искуство, вештине и способности. Људски капитал у наведеној форми образовања, вештина и способности, поред стратегије и организације чини саставне елементе менаџмента знања. „ОЕСР је дефинисала људски капитал као знање, вештине, компетенције и особине отелотворене у појединцу, које омогућавају стварање личног, друштвеног и економског благостања.“¹⁵¹ Интеграција стратегије и знања омогућује се посредством коришћења најчешће заступљене информационе и комуникационе технологије. Развој нових релација, мрежа и услова пословног окружења ствара повољан простор за иновације

¹⁴⁸ Schultz, T. W. (1971) *Investments in Human Capital*, Macmillan, New York; Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, *National Bureau of Economic Research*, New York

¹⁴⁹ Mankiw, N.G., Taylor M.P. (2008) *Економија*. Београд: Дата Статус. стр. 508.

¹⁵⁰ Павловић, В., (2004) *Цивилно друштво и демократија*. Београд: Чигоја Штампa. стр. 163.

¹⁵¹ Keely, B. (2010) *Људски капитал: Како оно што знате обликује ваш живот*. Београд: ОЕСР, Министарство просвете Републике Србије. стр. 31.

у скоро свим пољима друштва. Такође, развијене земље имају формирану свест о потреби инвестирања у образовање, науку, истраживање и технолошку инфраструктуру.

Према Дракеру, три главне особине економије знања су:¹⁵²

- Нема границе јер знање путује лакше од новца;
- Покретљивост навише, доступно свима кроз лако стечено формално образовање;
- Потенцијал за неуспех је исти као и за успех. Свако може да стекне знање које је потребно за посао, али не могу сви да га примене.

Најбитнији људски капитал налази се у самом човеку, а односи се на његове вештине, продуктивна знања, продуктивне капацитете и резултате.

Док се физички капитал (опрема и објекти који се користе за производњу добара и услуга тј. производни или пословни простор, опрема, машине, сировине, полупроизводи и готови производи) тиче искључиво економских вредности, одређени аутори људски капитал приписују неекономским вредностима: „чињеница да су људи продуктивнији кад су доброг здравља није толико битна колико сама чињеница да бринемо о сопственом здрављу и здрављу наше деце. Одлука да се инвестира у људски капитал кроз образовање је економска, али само делимично. Људи вреднују образовање и као средство ка вишем приходу и као начин проширења свог интелектуалног и духовног живота.”¹⁵³ Људски капитал подразумева улагања у образовање и здравље људи због повећања њихових производних способности, али и у технологију која представља кодификовано људско знање о производњи. У економији знања постоје тенденције да се трошкови за људски капитал (плате, обуке и сл.) не посматрају само као трошак, него као инвестицију, што ствара позитивнију слику у менталном склопу послодавца и запосленог. Таквим приступом, од запослених се може захтевати интелектуални допринос као резултат инвестиције.

¹⁵² Drucker, P. (2008) *Management*. New York: Collins. стр. 37.

¹⁵³ Weil, D.N. (2009) *Economic of Growth*. Boston: Pearson, Addison Wesley. стр. 180.

Унапређење знања и вештина у међународним организацијама остварује се кроз организоване едукативне програме и стручна оспособљавања, али и кроз организациону климу која подстиче организационо учење. Капитал који не даје учинке не може представљати вредност, без обзира на износ уложених средстава за његово формирање. Људски капитал је покретач интелектуалног капитала. Чланови организације нису сами по себи щудски капитал, они то постају тек када своје знање и вештине трансформишу у дела, тј. дају свој допринос у стварању материјалне и нематеријалне вредности и користи за организацију. У међународним организацијама то се најчешће односи на ново чланство, бољи имиџ, успешније организације рада, додатну вредност, нову или побољшану постојећу услугу.

Људске вештине као елемент щудског капитала могу се посматрати као техничке, хуманистичке и концептуалне. Техничка вештина је усмерена на ствари, а представља способност коришћења процедура, алата и техника, знања и спретности за обављање одређених радних активности. Хуманистичке вештине усмерене су на односе са щудима, а то су комуникационе, организационе, стварање позитивне радне атмосфере, тимског рада, и атмосфере поверења. Концептуалне вештине су усмерене на идеје и визије и представљају способност рада с апстракцијама, идејама и стратегијама. Вештине обухватају и комплексне компетитивности као што су вештине социјалног закључивања, решавања проблема и сл., које представљају микро приказ савременог менаџмента – истраживање, препознавање проблема, анализу и израду стратегија за решавање проблема.

Основни фактори продуктивности су физички капитал, щудски капитал, природни ресурси и технолошко знање.¹⁵⁴ Израз щудски капитал се популарно почиње користити од 2003. год. да опише щудске ресурсе у организацији објашњавајући да идеја щудског капитала чија су средства щудске вредности може бити унапређена кроз инвестиције.¹⁵⁵ Стога, управљање щудским капиталом може да се дефинише као процес стицања, развоја, имплементације и задржавања

¹⁵⁴ Mankiw, N.G., Taylor, M.P., (2008) *Економија*, Београд: Дата Статус. стр. 507.

¹⁵⁵ Scholz, C. (2007) Human capital management – a long and winding road, *German Journal of Human Resource Research*, 21(3): стр. 203-205

колективних знања, вештина и способности организације.¹⁵⁶ Постоје два кључна принципа за идеју људског капитала. Прво, људи су средства чија се вредност може повећати кроз инвестиције. Као и код инвестиција циљ је да се постигну максималне вредности уз неопходно пропратно управљање ризиком. Како вредност људи – људског капитала расте, тако се повећавају и перформансе, радни капацитет организације и његова тржишна вредност пред осталим тржишним учесницима и стејкхолдерима. Друго, организациона политика људског капитала треба бити усклађена да подржава организациону заједничку визију што представља суштинске вредности, циљеве и задатке, као и стратегије којима би организација дефинисала свој правац и своја очекивања за себе и своје запослене. Све политике и праксе људског капитала треба осмислити, имплементирати, и проценити колико ће оне помоћи организацији да настави своју заједничку визију.¹⁵⁷ Већина органа међународних организација највеће учешће трошкова пословања посвећује управљању и развоју свог радног капацитета. Због тога се традиционално на запослене гледа кроз буџетску страну расхода, а мање се посматра као средство које има вредност. Но, и поред тога организације високих перформанси су свесне да људски капитал којим располажу у великој мери одређују њихов радни капацитет.

Табела бр. 5.1.1. Људски капитал

¹⁵⁶ Haslinda, A., (2009) Evolving terms of human resource management and development. Mid Valley City. *The Journal of International Social Research* Volume 2/9. стр. 184.

¹⁵⁷ Youndt, M. A. Subramaniam, M. and Scott, S.A. (2004) Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*. 41(2): стр. 335-61.

ЉУДСКИ КАПИТАЛ	
Менаџмент	Запослени
Способности	Способности
Квалификације	Квалификације
Искуство	Искуство
Креативности	Креативности
Иновативности	Иновативности
Мотивација	Мотивација
Ставови	Ставови
Марљивост	Марљивост
Одговорност	Одговорност
Упорност	Упорност
Успешност у комуникацији	Успешност у комуникацији
Способност решавање проблема	Способност решавање проблема

РАДНИЦИ ЗНАЊА

Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 38.

Дефиницију људског капитала (осим знања, искуства и вештина) могуће је проширити и на индивидуалне карактеристике, од којих су неке наведене у табели бр. 5.1.1:¹⁵⁸

- Креативност,
- Иновативност,
- Мотивација,
- Ставови (о животу, о пословању),
- Марљивост,

¹⁵⁸ Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 39.

- Одговорност,
- Упорност,
- Самоиницијативност,
- Успешност у комуникацији,
- Способност решавања проблема,
- Критичко размишљање,
- Самостално учење,
- Флексибилност и адаптабилност, тј. способност деловања у различитим ситуацијама у циљу стварања материјалних и нематеријалних средстава.

Сви наведени елементи су међусобно повезани и заједнички доприносе успеху људског капитала, а мотивација и став једни су од најбитнијих елемената на путу према успеху. Од изузетне је важности да осим наведених карактеристика, квалитетан људски капитал зна постављати праве циљеве у право време, те да поседује способност разумевања сигнала из спољног окружења.

Људски капитал је једини у стању прихватити и примењивати нове спознаје у свакодневној пракси, те их кроз процес креативности претварати у нове концепте.

Концепти креативности су: иновација, имитација, адаптација и материјализација.

Иновација је резултат креативног процеса. Представља примену нове и значајније, побољшане идеје, добра, услуге или процеса која има корисну примену. Тако постоје: иновације производа, иновације процеса, организационе иновације, маркетиншке иновације, иновације пословног модела, и др.

Имитација представља опонашање и један је од најефикаснијих начина усвајања различитих вештина, а одвија се углавном на основу опажања начина понашања других, те понављањем истих активности.

Адаптација је процес модификовања објекта у циљу прилагођавања новој или измењеној ситуацији, сврси, стању. За успешну адаптацију потребне су две претпоставке: надареност и друштвени услови који охрабрују иницијативност, а уствари изражавају пожељност самосталног и оригиналног размишљања.

Материјализација представља способност претварања идеја у конкретне производе, услуге, процесе.

Иновативност се у предузећима (осим у секторима за развој и истраживање) углавном манифестује адаптацијом, тј. усавршавањем постојећих структура, начина рада, постојећег производа или услуге.¹⁵⁹

Људски капитал је у своје време препознао и Дракер, сматрајући да стручни радници нису „радна снага, они су капитал“,¹⁶⁰ који је продуктиван и ствара додатну економску вредност (Economic Value Added – EVA) за организацију. Знање и здравље као најистакнутији квалитети радника знања омогућавају раднику знања већу продуктивност. Продуктивност радника знања резултат је инвестиције у елементе људског капитала. Продуктивност и економски раст је циљ сваке организације, а то је могуће уз високообразоване, мотивисане раднике знања, који стално уче прилагођавајући се променама пословног окружења и захтевима економије знања. Брзе промене, нове технологије и нови начини пословања савременог доба захтевају адекватне реакције радника знања. Од радника знања у организацији се очекује да својим доприносом стварању вредности оправда инвестиције у себе (плату, доприносе, мотивационе програме, разне тренинге и сл.). Специфичност људског капитала којим располажу радници знања је да се оно налази у њима самима, те други не могу да га користе мимо њихове воље. Раднике знања карактерише имплицитно (тацитно или прећутно, подразумевано, тихо) знање које произилази из његовог искуства, уверења, вредности и ставова. Имплицитно знање је некодификовано, а најбоље се стиче практичним радом и најбоље преноси примером.

Оваквим позиционирањем радника знања, менаџмент људских ресурса (Human Resource Management – HRM), у савременој економији знања се трансформише у менаџмент људским капиталом (Human Capital Management – HCM).

¹⁵⁹ Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 40, 41.

¹⁶⁰ Drucker., P. (2005) *Управљање у новом друштву*. Нови Сад: Адигес. стр. 95.

Акумулација људског капитала је сложен процес који траје читав живот. О снази акумулираног људског капитала било је већ речи у првој глави на примеру две сестре близнакиње према истраживању Џона Котера.¹⁶¹ Друштво знања представља друштво са високим нивоом залихе људског капитала који се развија у следећим контекстима:

- Учење у оквиру породице и бриге о деци;
- Формално образовање и тренинг укључујући рано детињство, обавезно школско образовање, необавезно стручно или опште образовање, терцијарно образовање, образовање одраслих итд;
- Тренинг на радном месту као и учење на послу кроз специфичне активности као што су истраживање и иновирање или учествовање у разним професионалним мрежама;
- Неформално учење на послу и у приватном животу.¹⁶²

Људски капитал је један од ресурса интелектуалног капитала. За управљање интелектуалним капиталом потребно је идентификовати све ресурсе људског капитала, да би се могло утврдити како интелектуални капитал доприноси остваривању стратегијских циљева организације.

Људски капитал се као вишезначан појам открива и кроз следеће четири категорије¹⁶³, које су такође коришћене за једну од већ поменутих подела знања:

- Знати шта – односи се на знање о чињеницама;
- Знати зашто – односи се на знање о принципима и законима природе, људског ума и друштва;
- Знати како – односи се на вештине (способност да се нешто уради);
- Знати кога – укључује способност кооперације и комуницирања с различитим људима и стручњацима.

¹⁶¹ Kotter, P. J. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.

¹⁶² Healy, T., Sylvain, C. (2001) *The Well Being of Nations: The Role of Human Capital and Social Capital*. OECD.

¹⁶³ Lundvall, B. -Å and Johnson, B. (1994) The learning economy. *Journal of Industry Studies*. Vol. 1, No. 2, December 1994. стр. 23-42.

Људски капитал обухвата (Business Dictionary): здравље, знање, мотивацију и вештине, чије постизање се сматра циљем јер даје испуњеност и задовољство ономе ко га поседује.¹⁶⁴ У организационом смислу, људски капитал се односи на колективне вредности интелектуалног капитала организације (компетенције, знање, вештине). Овај капитал је стално обновљив извор организационе креативности и иновативности и даје могућност промена, али се не огледа у финансијским извештајима организације. За разлику од структурног капитала, људски капитал је увек у власништву приватних лица који га имају, те може да „оде кроз врата“, осим ако је забележен у материјалном облику или је уграђен у поступцима и структури организације.

5.2. Перспективе развоја људског капитала у Републици Србији

Развој људског капитала у Републици Србији условљен је са више различитих аспеката од којих прво место заузима економски раст. Економски раст се мери стопом раста, а математички изражено представља количник бруто домаћег производа и броја становника, а изражава се као бруто домаћи производ по глави становника (GDP per capita). До економског или привредног раста долази услед раста радне снаге, капиталних добара, технологије и произведеног или посуђеног капитала – тј. вредности коју ствара радник. Развој људског капитала у Републици Србији је директно условљен националним растом радне снаге. Међународне владине организације познавајући механизме економског раста држава, али и у складу са својим циљем оснивања, пословном политиком и стратегијом, благовремено врше истраживања и резултате истих приказују својим чланицама са указима на факторе даљег развоја. Светска банка у оквиру публикације *Глобални економски изгледи за 2013. годину* апелује на земље у развоју да очувају привредни раст и обнове

¹⁶⁴ Business Dictionary Term of the Day Newsletter (BusinessDictionary.com). (9. 02. 2015.). *What is human capital?* Електронска пошта за Швоња Ј. (juliasvonja@yahoo.com)

исцрпљене фискалне и монетарне резерве ради повећања отпорности на макроекономске ризике.¹⁶⁵

„Упркос бољим финансијским условима, земље са високим дохотком ни четири године након почетка глобалне кризе не успевају да остваре снажнији раст, па би земље у развоју које су релативно успешне одолевале великој рецесији, ако желе да се врате на стопе раста пре кризе, требало да се фокусирају на унапређењу потенцијала за привредни раст, уз истовремено јачање додатних резерви за заштиту од непредвиђених околности и ризика.“ То је основна порука из најновијег извештаја Светске банке под називом *Глобални економски изгледи* (Global Economics Prospects – GEP).¹⁶⁶ Средњорочне развојне перспективе региона ће пресудно зависити од напретка у решавању проблема везаних за екстерне (високи дефицити биланса текућих трансакција) и домаће (високи фискални дефицит, незапосленост, инфлација) неравнотеже, неконкурентности и структурна ограничења.¹⁶⁷

„Привредни опоравак је и даље неизвестан, што баца сенку на перспективу брзог побољшања и повратак на снажнији привредни раст“ рекао је председник Групе Светске банке Џим Јонг Ким. „Земље у развоју су до сада остале изузетно отпорне. Али ми не можемо да чекамо да земље са високим дохотком поново почну да расту, тако да морамо да наставимо да пружамо подршку земљама у развоју за улагања у инфраструктуру, здравство и образовање. То ће створити темељ за снажнији раст за који знамо да га могу остварити у будућности.“ Према проценама Светске банке, глобални БДП региона се очекује у 2015. год. са 3.4% раста.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Економски институт, Београд. Доступно на: <http://www.ecinst.org.rs/vesti/globalni-ekonomski-izgledi-za-2013> [10.01.2015]

¹⁶⁶ Ибид.

¹⁶⁷ *A World Bank Group Flagship Report. (2014) Global Economics Prospects: Shifting priorities, building for future.* Volume 9/June 2014; Europe and Central Asia. Доступно на: http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2014b/RegionalOverview_ECA_GEP_Jun2014_Eng.pdf [10.01.2015]

¹⁶⁸ Светска банка, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.worldbank.org/sr/news/press-release/2013/01/15/wb-urges-developing-countries-safeguard-economic-growth-road-ahead-remains-bumpy> [10.01.2015]

Светска банка у свом извештају под бројем 87944-YF и називу „Преглед финансија локалних самоуправа, Могућности за побољшање ефикасности“ из 2014. год.¹⁶⁹, наводи кључне елементе за побољшање ефикасности који укључују и људски капитал.

Националне стратегије Републике Србије и концепти развоја до 2020. год. у својим визијама обухватају развојне активности и процесе који подржавају разне облике развоја људског капитала.

5.3. Управљање људским ресурсима

Управљање људским ресурсима (Human Resource Management – HRM) нема јединствену општеприхваћену дефиницију, а једна од многих је да представља стратегијски и кохеретни приступ управљању највредније имовине у организацији – људима, који радећи у њој, индивидуално или колективно доприносе постизању њених циљева.¹⁷⁰ Привући, ангажовати, обучити, мотивисати, задржати и награђивати квалитетне раднике и стручњаке с циљем постизања циљева организације, најчешће су активности које се систематски предузимају у одељењима за управљање људским ресурсима у организацијама. Штавише, многе савремене организације су прешле на линеарно управљање ресурсима, укључујући све запослене.

Економија знања отвара нове улоге у управљању људским ресурсима тако што даје подршку да се знање у организацији размењује и дели, да се омогући и побољша комуникација међу запосленима, као и то да се запослени константно усавршавају. Управљање талентима је нови концепт управљања људским ресурсима, а фокусира се на иновативним и креативним радницима знања који играју кључну

¹⁶⁹ Светска банка, извештај број 87944-YF, доступно на: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/07/23/000016351_20140723163313/Rendered/PDF/879440WP0P14530PUBLIC00MPFR2new0srb.pdf [10.01.2015]

¹⁷⁰ Armstrong, M., (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page. стр. 8.

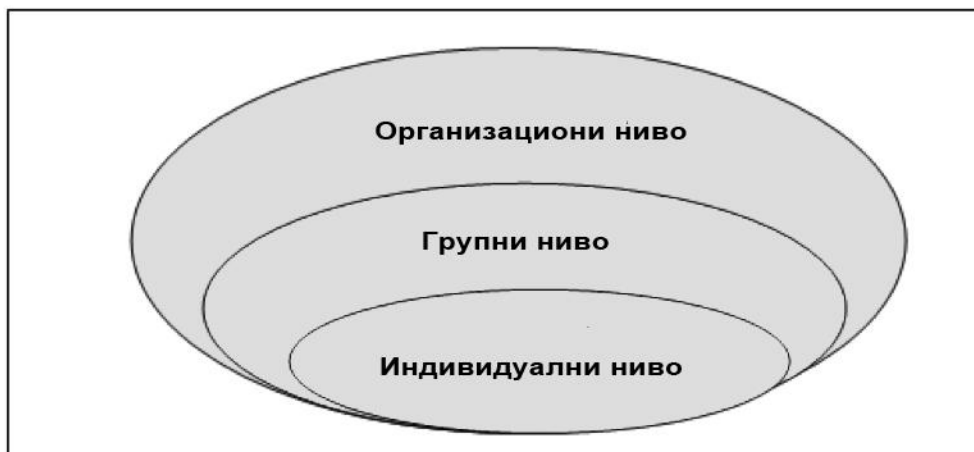
улогу у постизању циљева организације. Оваква организација инвестира у своје јединствене и специфичне способности управљања талентима, како би произвела изванредне резултате, а назива се „организација коју покрећу таленти“ (talent – powered organizations).¹⁷¹

Оваква организација треба имати способност интеграције са организационом пословном стратегијом и имплементације у пословне процесе. Да би организација могла испунити наведена очекивања, потребно је да испуни пет основних талент императива:

1. Таленат је стратегијско питање и стратегија људског капитала је суштинско питање сваке пословне стратегије. Ово подразумева потребу разумевања вредности талента, препознавање кључних компоненти пословних стратегија које се односе на таленте, као и њихове импликације на организационе перформансе;
2. Различитост је највећа вредност организације. Кључна конкурентска предност организације заснива се на способности организације да привуче таленте као и да ради са различитим талентима;
3. Учење и развој вештина за овакву врсту организације једна је од најважнијих способности. Усредсређивање на јасно разумевање специфичних и јединствених вештина и компетенција, води ка успеху;
4. Правилно ангажовање може да трансформише пословне резултате. Привлачењем и мотивисањем запослених омогућиће се увећање талената у организацији и побољшању њених пословних резултата;
5. Обука и развој талената је брига свих у организацији. Управљање људским ресурсима има кључну улогу по овом питању, али искуство најбоље праксе и култура организације окренута ка талентима – треба да буде уграђена у целокупно пословање организације.

¹⁷¹ Cheese, P., Thomas, R.J., Craig, E. (2008) *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, talent Management and High Performance*. London: Kogan Page Limited, стр. 10-11.

Доказано је да је продуктивност радника са већим људским капиталом боља него код радника са мањим људским капиталом, те за било коју стопу људског капитала већа уштеда или нижа стопа раста становништва води ка већем нивоу дохотка што приказује Менкју, Ромер и Вејл својим моделом раста. Анализом промена нивоа људског капитала, уочава се деломична одговорност образовања на разлике БДП-а тих земаља.¹⁷² За ефективан менаџмент људских ресурса неопходно је познавање људског понашања у току рада. Познавањем понашања запослених у организацији омогућује се: побољшање људских односа, услова рада са повећањем ефикасности, разумевање, предвиђање и контрола запослених. Проучавањем понашања људи у организацијама бави се дисциплина под називом организационо понашање (organisational behavior). Она обухвата три нивоа проучавања понашања људи: индивидуални, групни и организациони.



Извор: Дамјановић, П., Суша, Б., Шкунца, Д. и др. (2012) *Менаџмент људских ресурса*. Београд: ЕтноСтил. стр. 45.

Слика бр. 5.3.1. Нивои организационог понашања

Кејт Дејвис указује на бројне концепте који утичу на понашање у организацији, а од којих су најзначајнији:¹⁷³

¹⁷² Mankiw, N.G., Romer D., Weil D.N. (1992). A Contribution to The Empirics of Economic Growth: *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 107, No. 2. стр. 407-437.

¹⁷³ Дамјановић, П., Суша, Б., Шкунца, Д. и др. (2012) *Менаџмент људских ресурса*. Београд: ЕтноСтил. стр. 46.

- **Опажање** – правилно опажање запослених од стране лидера је веома значајно. Опажањем је потребно створити једну целину о човеку. Узимајући у обзир ситуацију и услове потребно је опажање њихових емоција, акција, мотива и особина личности;
- **Знање** – у савременим организацијама поред знања о раду потребна су и знања о запосленима и организацији. Знање о раду сваког појединца доприноси бољем обављању посла и бољем међусобном разумевању. Знање лидера о запосленима доприноси правовременом предузимању мера на плану њиховог оспособљавања;
- **Мотивација** – најзначајнији чиниоци мотивације су људске потребе од чијих задовољења зависи и степен мотивације запослених;
- **Статус** појединца у организацији представља позицију којом су одређена права: обавезе, дужности, одговорности, имунитет и нека ограничења у понашању. Извори статуса су посао, организациони ниво и сама личност (старост, образовање, стаж у организацији, стручност, религија, друштвеност и сл.). Утицај на понашање запосленог дефинисана је правилима организације;
- **Моћ** је способност појединца да утиче на понашање других. У теоријама понашања сматра се да је моћ појединца далеко шира од оне која је формалном организацијом одређена. Коришћење моћи у раду организације може имати позитивне и негативне конотације;
- **Група** – Шеин (Schein) дефинише психолошку групу као одређен број људи који су у међусобној интеракцији – свесни су, прихватају један другог, разумеју се и прихватају се као група, те имају заједнички интерес или циљ;
- **Комуникације** су веома значајне за функционисање целе групе и организације. Да би се успоставили добри односи у радној групи, мора се успоставити добра комуникација међу њеним члановима, односно комуникација мора да буде двосмерна;
- **Управљање** треба да буде у функцији стимулсања, усмеравања и мотивације запослених, а ради остварења постављених задатака. На успех у управљању запосленима утичу многи фактори, од којих су најзначајнији: лидер, подређени, приступ управљању и начин управљања;

- **Конфликти** – најчешћи узроци конфликта су у борби појединаца за разне вредности у организацији као што су власт, моћ, новац, положај и сл. Конфликти се деле према актерима који у њима учествују на: интраперсоналне конфликте, конфликте улога, интерперсоналне конфликте, конфликте у групи и међугрупне конфликте;
- **Партиципација радника** – дефинише се као ментално и емотивно укључивање личности у групну ситуацију која га подстиче да допринесе групним циљевима и да дели одговорност са њима. Партиципација функционише уколико постоји интеракција између радника са једне стране и руководиоца са друге стране и тада је ниво продуктивности већи.

Поред наведених чиниоца људског понашања, за успешност у управљању међународним организацијама битне су још и организационе културе, радне климе и радне мотивације. Организациона култура је превасходна за имплементацију концепта менаџмента знања.

Организационој култури се посебно придаје пажња у међународним организацијама. Едгар Шеин (Edgar Schein) организациону културу дефинише као шему заједничких основних претпоставки које је нека група развила или открила док је решавала своје проблеме у вези са спољном адаптацијом и унутрашњом интеграцијом која се довољно добро показала да би могла да се сматра валидном, те је стога пожељно да је нови чланови уче као узор за правилно схватање, размишљање и осећање у вези са тим проблемима.¹⁷⁴

Према Јанићијевићу, из мноштва постојећих дефиниција издвајају се основни елементи који дефинишу појам организационе културе, а то су:¹⁷⁵

1. **Садржај** – имајући у виду да постоји разлика у појмовима и терминима којима се у дефиницијама објашњава садржај организационе културе, већина дефиниција полази управо од идентификације садржаја корпоративне културе.

¹⁷⁴ Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition. Jossey Bass. стр. 12.

¹⁷⁵ Јанићијевић, Н. (1998) *Организациона култура. Колективни ум предузећа*. Нови Сад: Ulixes. стр. 40-42.

Тако се као садржај организационе културе наводе значења која појавама, стварима и догађајима дају чланови организације; елементи когнитивних структура чланова организације (веровања, вредности, претпоставке итд.); образац, тј. модел понашања чланова организације; симболи;

2. **Социјални карактер** – организациона култура као социјална категорија, постоји само на нивоу организације као социјалног система, а не на индивидуалном нивоу;
3. **Ефекти** – усмеравајући и одређујући менталне склопове, процесе и понашање људи, организациона култура се дефинише управо преко ефеката које има на организацију и њене чланове;
4. **Начин настанка** – као једна од карактеристика организационе културе често се наводи да она настаје кроз процес социјалне интеракције и кроз заједничко искуство чланова организације;
5. **Стабилност и одржавање** – организациона култура се карактерише стабилношћу и одржавањем у дужем временском периоду, као и сталним обнављањем тако што се преноси на нове чланове организације;
6. **Јединственост, специфичност** – свака организација има своју, специфичну и јединствену организациону културу. Разлог овој карактеристици организационе културе је чињеница да она настаје кроз заједничко искуство чланова организације.

Важнији начини утицаја организационе културе су:

- Организациона култура је веома значајан фактор у *доношењу стратешких одлука*. Све одлуке које се доносе у једној организацији (о правцима развоја, стратегији према конкуренцији) резултат су неких полазних веровања, вредности и претпоставки карактеристичних за једну организацију;
- Организациона култура је значајна за пословање организације као детерминанта његове способности да се *прилагођава променама окружења*. Организациона култура је одговорна за брзину и могућност прилагођавања

једне организације све јачим и динамичнијим променама у савременом пословном окружењу;

- Организациона култура представља *механизам координације* у организацији. Координација запослених у организацији олакшана је и убрзана уз помоћ снажне и јединствене организационе културе;
- Организациона култура може бити врло ефикасан *механизам контроле понашања запослених*. Контрола се остварује наметањем одређених културних вредности, веровања и норми понашања запослених;
- Организациона култура значајно *смањује конфликте* у организацији;
- Организациона култура је добар *мотиватор*. Запослени желе да у организацији задовоље своје потребе, не само материјалне, већ и потребе припадања одређеној групи која се задовољава уколико се појединци поистовете са својом организацијом. Запослени су мотивисани када посао који обављају за њих има битно значење и смисао.¹⁷⁶

Организациона култура укључује промене које се тичу способности имплементације програма менаџмента знања. Приликом имплементације програма менаџмента знања, најчешћи проблеми се јављају на пољу мотивације и дељења знања. Организациона култура има за циљ да организацији обезбеди што успешније дељење знања, као и несметан трансфер релевантног знања и информација.

Постоје многи разлози који онемогућавају људе да деле своје знање са осталим запосленима у својој организацији, а неки од најчешћих су:¹⁷⁷

- Не постоји адекватна захвалност, нити награда за дељење знања. Резултати појединаца који својим знањем доприносе повећању вредности фирме, требају се публиковати и о њима се јавно говорити како би остали запослени следили њихов пример;

¹⁷⁶ Davis S. (1984) *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Ma: Ballinger Publishing Co.

¹⁷⁷ Drummond – Hay, P., Saidel, G., B. (2004) *Capturing Ideas, Creating Information and Liberating Knowledge, Leading Organizational Learning*, Jossey – Bass. San Francisco: A Wiley Imprint, Leader to Leader Institute. стр. 291 – 299.

- Људи су по природи такмичари и верују да знање које поседују повећава њихову снагу;
- Непостојање адекватног начина и средстава за сакупљање и категоризацију знања или је постојећи начин компликован за коришћење. Технологија треба да буде једноставна за употребу јер једино на тај начин може остварити своју пуну примену;
- Људима није познат нико ко би био заинтересован за оно што они знају. Препознати које тацитно знање поседује појединац и како се то знање може искористити на најбољи начин, представља највећи изазов за менаџера;
- Појединци не деле своје знање зато што нису свесни шта заправо знају.

Раније коришћен термин - воља, данас - мотивација за рад, други је битан фактор у изградњи организационе културе. Радна мотивација је уско везана са интересима запослених. Научници који се баве проучавањем организације постигли су начелну сагласност по питању основних карактеристика мотивације, тако да се мотивација дефинише као скуп процеса који подстичу, усмеравају и одражавају људско понашање према неком циљу.¹⁷⁸



Извор: Дамјановић, П., Суша, Б., Шкунца, Д. и др. (2012) *Менаџмент људских ресурса*. Београд: ЕтноСтил. стр. 49.

Слика бр. 5.3.2. Основне компоненте мотивације

¹⁷⁸ Grinberg, G., Baron, R.A, (1998) *Понашање у организацијама: разумевање и управљање људском страном рада*. Београд: Желнид. стр. 115.

Савременој економској теорији познат је већи број теорија мотивације и све оне доприносе развоју организационе културе.

У истраживањима установљен је читав низ фактора који утичу на мотивацију и међусобно су условљени, а најважнији су:¹⁷⁹

1. Индивидуалне карактеристике појединца (ставови, потребе, интереси, аспирације, способности, особине личности, унутрашњи мотиви и мотив постигнућа);
2. Карактеристике посла (врста посла, степен самоконтроле, одговорност, аутономност, сложеност рада, креативност);
3. Карактеристике шире радне средине и укупне климе у организацији – организационог амбијента (руковођење, организација, комуникације, међусобни односи);
4. Нивои и карактеристике технолошког и економског развоја организације и друштва у целини;
5. Друштвено-економски односи и систем вредности, култура, религија, географско подручје.

Да би организациона култура у потпуности подржала и мотивисала радника знања требало би да му пружи следеће могућности:¹⁸⁰

- Лични развој – шанса за појединце да остваре свој пуни потенцијал;
- Оперативну аутономију – радно окружење у којем радници знања могу да испуне задатке који су им додељени у оквирима стратегијског правца и у складу са индикаторима самомерења;
- Испуњење задатака – могућност да се посао обави на нивоу и по стандарду и квалитету којим појединац може да се поноси;

¹⁷⁹ Дамјановић, П., Суша, Б., Шкунца, Д. и др. (2012) *Менаџмент људских ресурса*. Београд: ЕтноСтил. стр. 50.

¹⁸⁰ Тампое, М (1997) *Motivating Knowledge Workers: The Challenge ForThe 1990's, In Knowledge Magement And Organizational Desig.*, Boston: Butterworth – Heinemann.

- Новац – остваривање прихода који је награда за доприносе и који омогућава запосленима да поделе богатство које су заједно створили.

Традиционални вид мотивације кроз методе принуде и контроле све више губи своју прихватљивост, особито код експерата и радника знања. За радника знања у међународним организацијама вреде иста правила као и када су у питању остали облици организација.

Развој модела мерног система људског капитала је у константном развоју, а још није достигао конкретну дефинисаност која би се уклопила у класична финансијска извештавања. „Ако нешто не можете да измерите, нећете тиме моћи ни да управљате. Мерни систем организације оставља снажан учинак на понашање људи унутар и изван организације. Да би могле да преживе и напредују у конкуренцији информационог доба, организације морају користити мерне и управљачке системе изведене из својих стратегија и способности.“¹⁸¹ Људски капитал у комбинацији са технолошким развојем од суштинског је значаја за ниво продуктивности, а због тога и за израде стратегија за развој.

5.4. Информационе и комуникационе технологије

Информациона револуција своју историју бележи у прошлом веку, а ефектне појаве у константном су расту у свету. У пословном свету донела је знатне промене организацијама, пре свега смањењу трошкова добијања, обраде и преноса информација. Информациони систем је у блиској вези са системом менаџмента знања, јер у основним фазама животног циклуса менаџмента знања користе се разни информациони алати. Они су незаобилазни у фазама ширења и дељења, учења и унапређивања, те организовања и прикупљања знања. Поред људи и процеса, информационо-комуникационе технологије представљају основне елементе концепта

¹⁸¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010) *Uravnotežena tablica rezultata*. Zagreb: Mate. стр. 25.

менаџмента знања. Информациона и комуникациона технологија су се у почетку користиле углавном за рачуноводство и вођење евиденције, али данас оне обухватају широк спектар опрема од оних за читавање података, преко разних аутоматизација пословних процеса од којих су најчешће помињани системи обраде, системи за аутоматизацију канцеларијских послова, системи подршке одлучивању, интелигентни системи подршке и системи подршке групама. Данас је омогућен пренос огромних количина информација на велике удаљеност, а једна информација у исто време је доступна свим земљама света, готово сваком човеку. Постоје могуће предности и мане технолошког прогреса, а о томе највише овиси о човеку на који начин ће их употребљавати, стога може се рећи да је превасходност у људском фактору – стратегијском вођењу тј. у социјалној и људској природи знања. Ипак, човек је језгро стварања вредности, он је тај који ствара знање и са њим вредност (повезујући информације, искуство, идеје, концепте, интуицију, доносећи ставове и преузимајући одговарајуће активности), а информационе и комуникационе технологије представљају снажну потпору у систему менаџмента знања и стратегијама менаџмента знања. У организацијама се информационо комуникациони систем развија према функционалним областима – радним одељењима па су тако настали управни информациони системи, информациони системи за људске ресурсе, финансијски информациони системи, производни информациони системи, маркетиншки информациони системи и сл.

Мајкл Станкоски (Michael Stankosky) наводи основне елементе менаџмента знања, називајући их „ДНА менаџмента знања“, сврстане у четири стуба овог концепта: лидерство (менаџмент), организацију, учење и технологију. Значај технологије има за циљ подржавање и омогућавање стратегије и активности менаџмента знања, посебно оне које подржавају сарадњу и кодификацију стратегија и функција менаџмента знања.¹⁸²

¹⁸² Stankosky, M. (2005) *Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline. Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research.* Stankosky, M. (ed.) Elsevier. стр. 6.

Према аутору Хијуну Парку (Heejun Park) стварање, чување и дељење знања унутар и између различитих друштава знања захтева координирани менаџмент и размену прећутног и експлицитног знања. Технологија менаџмента знања омогућава проток експлицитног и прећутног знања кроз четири модела конверзије – социјализацију, екстернализацију, комбинацију и интернализацију, о чему је већ било речи приликом анализе стварања знања. Иако организације примењују велики број технологија да би максимизирале бенефите од менаџмента знања, ипак та употреба није увек успешна. Пренаглашавање технологије без уграђивања осталих критичних елемената (пословна стратегија и лидерство, организациона култура и учење) могу резултирати неуспешном имплементацијом програма менаџмента знања.¹⁸³

Група аутора с Оксфорда почетком двадест и првог века истражила је да су у државама ОЕСР-а трошкови за истраживање и развој, образовање и софтвер, који су посматрани као индикатори инвестирања у знање достигли око 9% БДП-а. Производња иформационих и комуникационих технологија постала је веома динамична компонента инвестирања у физички капитал и у периоду истраживања порасла је у неким државама ОЕСР-а на око 4% БДП-а. Инвестирање у софтвер бележи веома убрзан раст, тако да је у наведеном истраживању, тј. од 2000. год. до 2005. год. број корисника интернета у земљама ОЕСР-а прешао половину свих становника. Коришћење мобилних телефона преузима доминацију над фиксном телефонијом, а у богатим економијама света умреженост је постала саставни део друштвеног и економског живота. Развијене економије постале су зависне од коришћења информационо-комуникационих технологија, због могућности производње и конзумирања унутрашњих и спољашњих информација и медија које су се створиле, али и даље постоје празнине и дигитална подела између богатих земаља и земаља у развоју. Начин на који се прихвата и користи информационо комуникациона технологија знатно варира по регионима. Парадигма информационе

¹⁸³ Park, H. (2005) Knowledge Management Technology and Organizational Culture. *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research*, Stankosky, M. (ed.) Elsevier. стр. 143.

комуникационе технологије у економској теорији доприноси продуктивности и добити, те производи стимуланс за економски раст.¹⁸⁴

Ако се организација посматра као скуп активности, она је уједно и скуп технологија које су укључене у скоро сваку активност организације и због реверзибилног утицаја технолошке промене имају утицај на сваку активност. Из тога произилази да технолошке промене имају утицај на развој и конкурентност.

У ланцу вредности посебно је наглашено присуство технологије информационих система, пошто свака активност која ствара вредност истовремено ствара, али и користи информације. То се јасно види на слици бр. 5.4.1. која приказује технологију информационих система у свакој генеричкој категорији активности, која у оквиру ланца ствара вредности. Информациони системи користе се за планирање, контролу, оптимизацију, мерење и друге активности. На пример, улазна логистика користи неку врсту информационих система за контролу руковања материјалом, планове испоруке и управљање залихама сировина. Слично томе, информациони систем је укључен и у обраду наруџбеница, управљање добављачима и планирање тимова за сервисирање. Технологија информационих система такође има значајну улогу у повезивању активности свих врста, пошто координација и оптимизација веза захтева проток информација. Због свеprisутности информација у ланцу вредности, недавна брза технолошка промена у информационим системима има огроман утицај на конкуренцију и конкурентску предност.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Mansell, R. et al. (2007) *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies*. Oxford University Press. Стр. 6, 7.

¹⁸⁵ Porter, M. (2007) *Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата*. Нови Сад: Asee Books. стр. 172.



Извор: Porter, M. (2007) *Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата*. Нови Сад: Asee Books. стр 176.

Слика бр. 5.4.1. Типичне технологије у ланцу вредности организације

Улога и утицаји информационе технологије на систем менаџмента знања су огромни, те заслужују посебну пажњу и анализу, али само ако се посматра у контексту људи и процеса, тј. кроз способност човека да креира и дели знање и кроз одговарајуће процесе ствара додату вредност.

Основне разлике и сличности између конвенционалног информационог система и система менаџмента знања утврђују аутори Елиаз Авад и Хасан Газири (Elias Awad i Hassan Ghaziri) у својој књизи *Менаџмент знања*. Разлике које наводе су следеће¹⁸⁶:

¹⁸⁶ Awad, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*. Pearson: Prentice Hall. 62-65.

1. Ангажовањена системима у конвенционалном смислу, захтева деловање са подацима и информацијама набављеним од корисника. Њихово коришћење умногоме зависи од анализе решења. Код система менаџмента знања послује се са знањем усвојеним од људи који поседују познато знање у организацији. Коришћење знања у овом случају, зависи од самих људи.
2. Главна веза код изградње информационог система остварује се са новим корисником који познаје проблем, али не и решење. У супротном, код изградње система менаџмента знања, нагласак је на повезаности са особом која зна и проблем, али и решење.
3. Развој конвенционалног система је секвенцијалан и састоји се из појединачних корака који се одвијају по одређеном реду. Систем менаџмента знања је инкременталан и интерактиван, не гради се у неколико великих корака, већ еволвира ка коначној форми.
4. У развоју конвенционалног информационог система, тестирање наступа на крају циклуса, након што је систем изграђен. Код система менаџмента знања, тестирање еволуирајућег система врши се од почетка циклуса.
5. Развој и одржавање система код конвенционалног информационог система је много више екстензивно него код система менаџмента знања. Одржавање система менаџмента знања је поверено ономе ко своје знање дели са другима, и његов посао је да осигура поузданост система и да га унапреди према стандардима.
6. Конвенционални информациони систем је усмерен на процес и документовано оријентисан систем чији је основни циљ да се обезбеди проток података. Систем менаџмента знања је оријентисан на резултат.
7. Развој конвенционалног система не подржава алате као што је брзи прототип зато што се састоји из низа корака који следе. Систем менаџмента знања користи брзи прототип, мења се у ходу и на тај начин се усавршава, све док не буде спреман за употребу. На тај начин прототип еволуира у коначни систем менаџмента знања.

Кључне сличности између конвенционалних информационих система и система менаџмента знања су следеће:

1. Оба система почињу са проблемом и завршавају се решењем. Решење проблема значајно утиче на добробити појединца и организације као целине;
2. Након стратегијског планирања, рана фаза у циклусу конвенционалног информационог система је прикупљање информација, да би се јасно уочили проблеми и захтеви корисника. Почетна фаза система менаџмента знања захтева прикупљање знања које ће касније постати основа базе знања у организацији. И информације и знање морају бити по реду приказани и представљени да би систем дао резултате;
3. Верификација и валидација система менаџмента знања слична је тестирању конвенционалног система. Верификација треба да осигура да у систему менаџмента знања нема грешака, а валидација система треба да осигура да би се захтевима корисника изашло у сусрет. Методе верификације и валидације који се користе у пракси веома су сличне код оба система;
4. Код оба система велика пажња се посвећује избору одговарајућих метода за дизајнирање система.

За боље појашњење наведених сличности и разлика приказује се анализа корисника: корисника информационог система (у табели корисник) и радника знања (у табели експерт). Главна разлика је што експерти немају исти интерес за систем из разлога што експерт неће бити крајњи корисник система. Такође је уочљива разлика у кооперативности, јер се од корисника тражи да обезбеди информације или документацију потребну за изградњу информационог система, док радник знања – експерт већ поседује потребно знање које треба да подели са другима у организацији.

Табела бр. 5.4.2. Компарације особина корисника и експерата

Особина	Корисник	Експерт
Зависност од система	Висока	Ниска до потпуно слаба

Кооперативност	Углавном кооперативни	Кооперативност се не захтева
Толеранција на неодређеност	Ниска	Висока
Знање о проблему	Високо	Просечно/ниско
Допринос систему	Информације	Знање/стручност
Корисник система	Да	Не
Стоји на располагању током изградње система	Радо на располагању	Нерадо на располагању

Извор: Awad, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) *Knowledge management*. Pearson: Prentice Hall, стр. 65.

5.5. Утицај људског капитала и технологије на економски раст

Људски капитал обезбеђује економски повраћај организацији, тј. односи се на продуктивне капацитете људског бића као приносе продуктивног знања организацији. Следи кратак опис модела раста који могу послужити да се објасни како управљање знањем може утицати на економски раст, као и кључних закључака модела раста. Поред тога се приказије и значај узрочности између побољшања људског капитала (превасходно образовања) и економског раста за развој међународних организација.

5.5.1. Солоу-Свон-ов модел раста

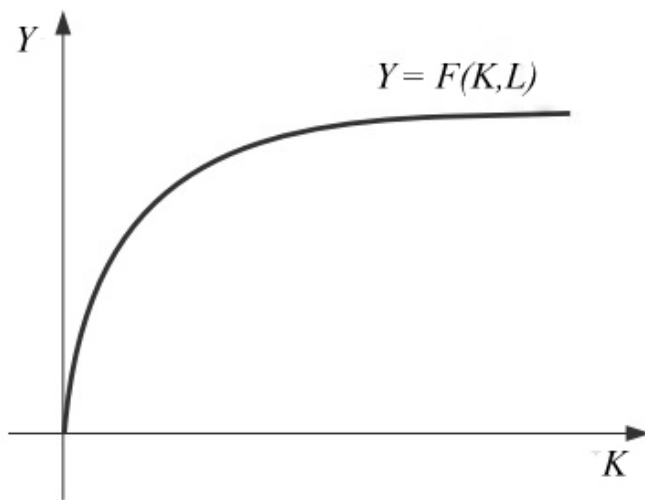
Роберт Солоу (Robert Solow), професор Масачусетског технолошког института (Massachusetts Institute of Technology – MIT) тј. истоименог универзитета, добитник Нобелове награде за економију за 1987. годину, а 1956. године развио је

модел раста, који се назива и неокласични – један од најзначајнијих који се и данас користи.

Функција производње уз претпоставку да радна снага ради, може се посматрати као БДП, а зависи од агрегатног фонда капитала (K):

$$Y = F(K)$$

Технологија је егзогена, тј. представља споља дато константно стање.



Графикон бр. 5.5.1.1. Производна функција

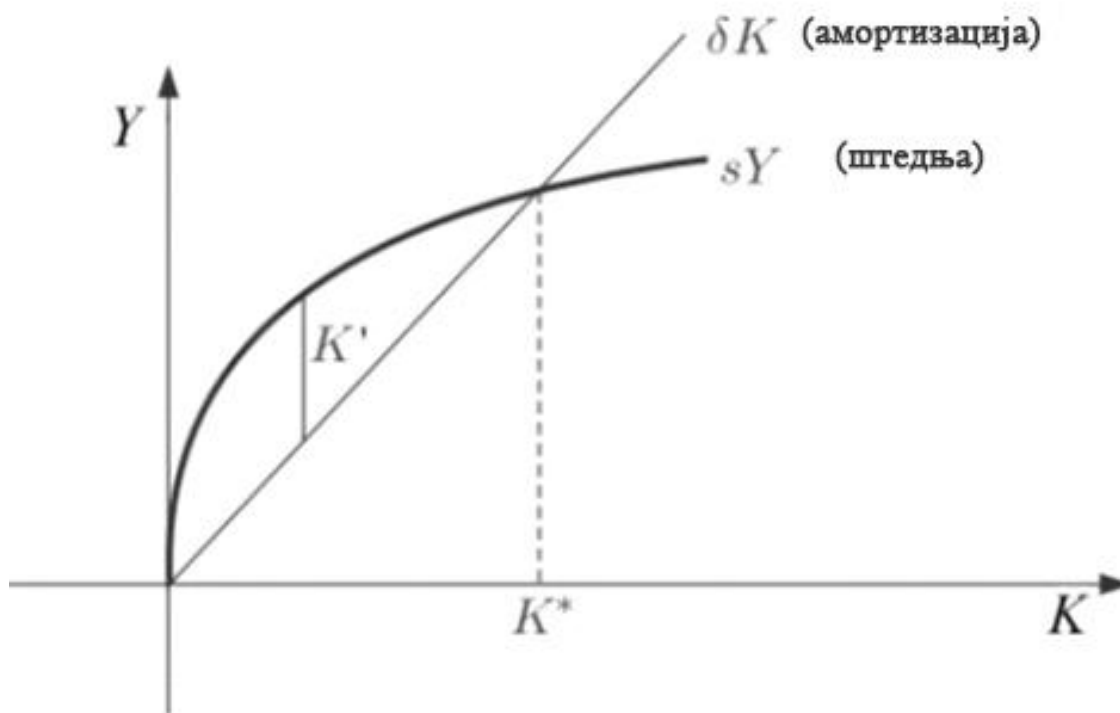
Солов-Свон-ов модел раста се концентрише на четири варијабле: аутпут (Y), капитал (K), рад (L) и продуктивност рада тј. знање или ниво технологије (A). Техничка промена тј. A, аутор је навео да представља све врсте промена производне функције: успоравања, убрзања, побољшања у образовању радне снаге и осталих појава које представљају техничке промене.

Функција производње има следећи облик:

$$Y(t) = F(K(t), A(t)L(t)),$$

У наведеној једначини t означава време. Аутпут се мења кроз време само ако се мењају инпути и производња, односно, количина инпута која се кроз време добија

из датих количина капитала и рада расте ако се повећа продуктивност рада и у том случају постоји технолошки напредак. A и L улазе заједно у функцију производње, као продукт. AL представља ефективни рад, а технолошки напредак се у том случају сматра Харод-неутралним, тј. увећава рад. Однос капитала и аутпута временом има тенденцију да постане константа.



Графикон бр. 5.5.1.2. Солов-Свон модел (стабилно стање)

K' представља стопу раста залиха капитала као вертикалног растојања између криве штедње и амортизације. Залиха капитала се повећава када је крива штедње изнад праве амортизације. K^* представља стабилно стање (стационарану тачку) где је капитални коефицијент константан.

Основне претпоставке модела су константни приноси на обим узимајући у обзир ефективни рад и капитал и опадајући принос капитала. Почетни нивои капитала – рада и знања су дати, с тим да рад и знање расту експоненцијално и константним стопама (n, g).

5.5.2. Коб-Дагласова функција

Функција специјалног облика $Y = AK^\alpha L^{1-\alpha}$ $0 < \alpha < 1$,

где је $A > 0$, дати ниво технологије је Коб-Дагласова функција.¹⁸⁷

Функција задовољава услове хомогености, конкавности и непрекидности:

$$\begin{aligned} F(\lambda K, \lambda L) &= A(\lambda K)^\alpha (\lambda L)^{1-\alpha} \\ &= A \lambda^\alpha K^\alpha \lambda^{1-\alpha} L^{1-\alpha} \\ &= \lambda A K^\alpha L^{1-\alpha} \\ &= \lambda F(K, L). \end{aligned}$$

Коб-Дагласова функција задовољава све услове Солов-Сван-овог модела. Дакле, када се у производну функцију убаци технологија она се може написати:

$$Y = F(K, AL) = K^\alpha (AL)^{1-\alpha}$$

Основно обележје ове функције је да је профит једнак нули, па је зато α удео аутпута који се плаћа капиталу, а $1-\alpha$ је удео аутпута који се плаћа раду ($0 < \alpha < 1$), а ти су удели константни кроз време. Ова функција задовољава услове хомогености, конкавности и непрекидности.

Дугорочно посматрано, економија се приближава стабилном стању неовисно од иницијалних (почетних) стања. Овај модел раста омогућава и друга економска предвиђања. Ниво прихода у стабилном стању зависи од стопе уштеде и раста популације. Што је већа стопа уштеде, већи је ниво прихода по становнику. Без технолошког прогреса, раст по глави становника ће временом престати. Напредак у технологији константно даје резултате кроз акумулацију капитала. Као резултат, расте и продуктивност радне снаге (директно због напретка технологије; индиректно,

¹⁸⁷ Barro, J.R., Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic Growth*. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press. стр. 29

додатна акумулација капитала омогућује напредак). Стопа раста по становнику зависи од стопе технолошког напретка.¹⁸⁸

Аутпут се дели на потрошњу и инвестиције, с тим да је удео инвестиција у аутпуту егзоген и константан; износи s , што је стопа штедње. Једна јединица аутпута намењена инвестицијама ствара једну јединицу новог капитала, а постојећи капитал се амортизује по стопи δ .

Из тога произилази:

$$dK(t)/dt = sY(t) - \delta K(t)$$

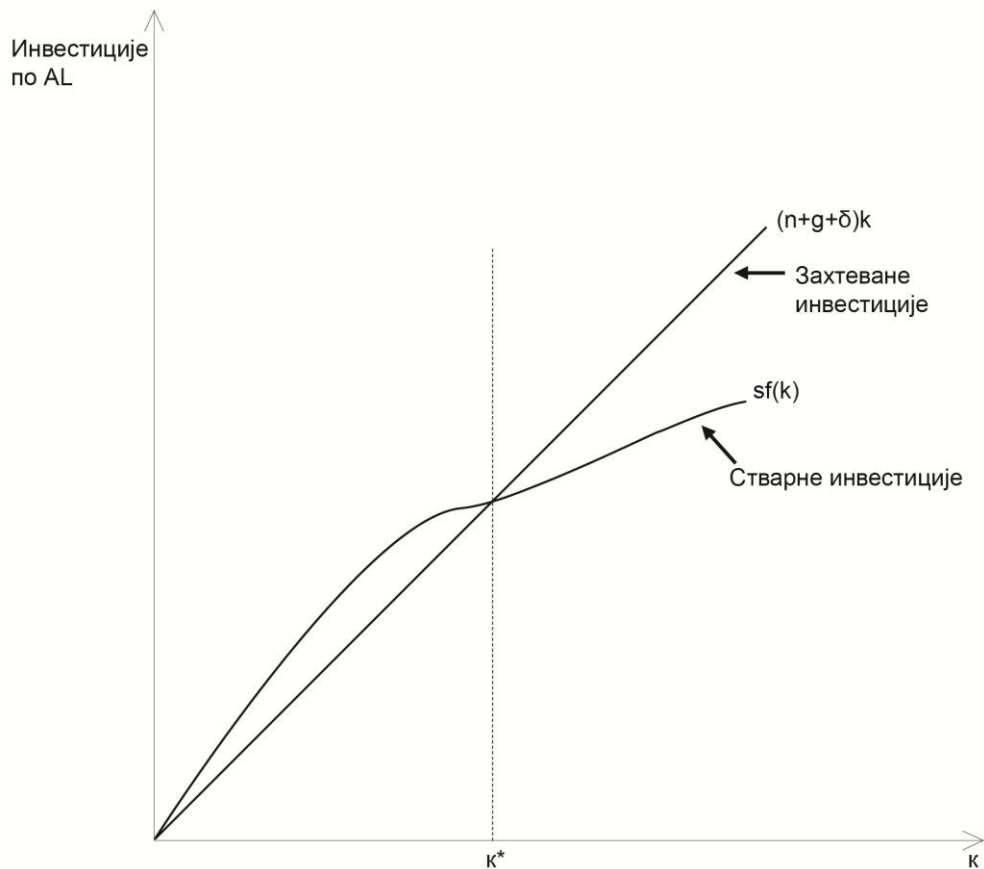
Ако се претходна једнакост прикаже у облику капитала по ефективном раднику ($K/AL = k$) изводи се следеће:

$$dk(t)/k(t) = sf(k(t)) - (n+g+\delta)k(t)$$

Ова једнакост приказује да је стопа промене капитала по ефективном раднику једнака разлици стварних инвестиција по ефективном раднику и количине инвестиција потребних да се k одржи на постојећем нивоу. Захтеване инвестиције потребне су због амортизације капитала и раста количине ефективног рада. С обзиром да количина ефективног рада расте по стопи $n+g$, тада и капитал треба расти по стопи $n+g$ да се k не би мењао. n је стопа раста становништва, а с обзиром да се претпоставља константна стопа партиципације радне снаге, онда је n и стопа радне снаге. Када су стварне инвестиције веће од захтеваних онда расте k , а када су стварне инвестиције мање од захтеваних онда k опада. Уколико су стварне и захтеване инвестиције изједначене, тада је k константа.

Графикон који следи приказује однос стварних и захтеваних инвестиција.

¹⁸⁸ Jones, Charles I. (2002) *Introduction to Economic Growth*. New York, London: W.W. Northon & Company. стр. 45.



Извор: Romer, D. (2001) *Advanced Macroeconomics*. New York: McGraw-Hill

Графикон бр. 5.5.1.3. Стварне и захтеване инвестиције

Постоји само једна оптимална тачка у којој се смер захтеваних инвестиција и крива стварних инвестиција секу. У тој тачки k је k^* , а то је уједно и величина капитала по ефективном раднику према којој ће k конвергирати без обзира да ли је полазишна тачка при ниском или високом нивоу капитала по ефективном раднику. Када k буде једнак k^* онда вреди следеће:

- према претпоставци рад и знање расту по стопама n и g ;
- залихе капитала (K) су једнаке ALk , а с обзиром да је k константан у k^* онда је стопа раста капитала једнака $n + g$;

- с обзиром да ефективни рад и капитал расту по $n + g$ стопи, онда и Y расте по тој стопи;
- капитал по раднику (K/L) и аутпут по раднику (Y/L) расту по стопи технолошког напретка;
- стопе раста K/AL и Y/AL износе 0.

Из овог модела произилази да неовисно о почетној тачки, привреда конвергира ка равнотежном расту, тј. свака варијабла расте о константној стопи.

Кључни закључак овог модела је да разлике у количинама капитала не објашњавају довољно разлике у БДП-у између земаља. Земље са већом стопом штедње по правилу имају већи удео инвестиција у БДП-у, те су самим тим богатије. Главни проблем овог модела је што узима продуктивност рада A као егзогени фактор, а уједно је наведен као кључни покретач раста. Самим тим и стопа штедње је егзогена.

5.5.3. Менкју, Ромер и Вејл модел („MRW“ модел)

Овај модел укључује и људски капитал, тако што препознаје разлике у нивоу образовања и поседовања вештина радне снаге.¹⁸⁹

Продуктивност радника са већим људским капиталом боља је него код радника са мањим људским капиталом. Производна функција је:

$$Y = AK^\alpha H^\beta L^{1-\alpha-\beta}, 0 < \alpha, \beta < 1, \alpha + \beta < 1$$

Утицај људског капитала зависи од величине β . Људски капитал H је ендогена промењива која се акумулира с временом, јер се претпоставља да је технологија A егзогена, константно дато стање. Овај модел производне функције задовољава претпоставке производне функције из Солов-Свон-овог модела.

¹⁸⁹ Mankiw, N.G., Romer D., Weil, D.N. (1992) A Contribution to The Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economic Growth*. Vol. 107, No.2. (May, 1992), стр. 407-437.

Аутори овог модела истичу да за било коју дату стопу људског капитала већа уштеда или нижа стопа раста становништва води ка већем нивоу дохотка. Ако се анализира промена нивоа људског капитала H , тада су разлике у образовању у појединим земљама делимично одговорне за разлику БДП-а међу тим земљама.¹⁹⁰ Разлика у БДП-у по глави становника објашњава се разликама у нивоу образовања становништва тих држава.

Интензитет физичког капитала може се мерити као инвестиција у физички капитал:

$$K/Y = I_K/Y / \delta + n + g$$

Интензитет људског капитала може се мерити као ниво инвестиција у људски капитал:

$$H/Y = I_H/Y / \delta + n + g$$

Критика овог модела тиче се мерења у стабилном стању, пошто све државе не морају бити у сталном стању у истом временском тренутку.

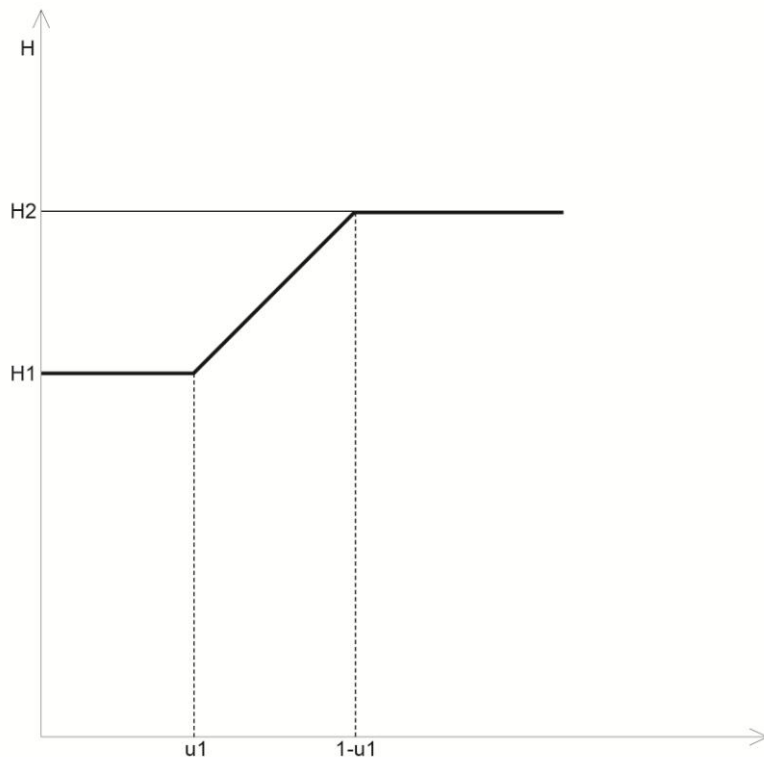
5.5.4. Лукасов модел

Роберт Емерсон Лукас (Robert Emerson Lukas), творац теорије ендеогеног економског раста, професор Универзитета у Чикагу, Нобелову награду за економију добио је 1995. год. за развој и примену хипотезе о рационалним очекивањима.

Лукасов модел раста као и неокласични Солоу-Свон модел раста претпоставља да у условима стања стабилности, односи рада, капитала и технологије према обиму производа остају константни, тако да производни инпути и аутпут расте по истој стопи. Према овом моделу економија се увек налази у равнотежи јер су инвестиције једнаке штедњи. Егзогена стопа раста рада као и маргиналне склоности потрошњи, могу да наруше економски стабилно равнотежно стање. Овај модел

¹⁹⁰ Ибид., стр. 409.

приказује повећање мотивације за стицање образовања, где запослени између рада и образовања бирају да се додатно школују.



Графикон бр. 5.5.4.1. Људски капитал после рада и учења

Изведени облик Лукасовог модела у оптималним тачкама приказује да сваки појединац на глобалном агрегатном нивоу резултира растом хуманог капитала.

5.5.5. Нелсон и Фелпс модел

Као и претходници, тако и Нелсон и Фелпс полазе од становишта да побољшање продуктивности зависе од расположивог људског капитала и технологије. Аутори овог модела сматрају да главна улога људског капитала није повећање продуктивности при извршавању постојећих задатака, него пружање

могућности запосленима да се носе са променама, а нарочито са новим технологијама.¹⁹¹

Раст продуктивности је $\dot{A} = f(H) (\bar{A}-A)$ где је A продуктивност а \bar{A} продуктивност која зависи од најнапреднијих технологија. Већи људски капитал води ка коришћењу најнапреднијих технологија, што повећава раст. Овај модел су проширили Бенхабиб (Benhabib) и Шпигел (Spiegel) са теоријом да људски капитал, поред тога што прихвата нове технологије, својом иновативношћу ствара нове технологије.

¹⁹¹ Acemoglu, D. (2009) *Introduction to Modern Economic Growth*. Princeton University Press. Princeton and Oxford. стр. 380.

Интелектуални капитал у међународним организацијама

- **Појам и значај интелектуалног капитала**
- **Кључни елементи и карактеристике интелектуалног капитала**
- **Класификација интелектуалног капитала**
- **Интелектуални капитал као активни процес стварања вредности**

6. Интелектуални капитал

6.1. Појам и значај интелектуалног капитала

Интелектуални капитал је сложен појам и релативно широк концепт који је због своје интердисциплинарности на научноистраживачком пољу још увек само деломично истражен, остављајући широк простор за будуће доприносе. Чак и унутар саме економске науке, интелектуални капитал као и концепт управљања знањем се чврсто ослања на макроекономске темеље, а затим и управљачке и организационе науке. Генерално, под појмом интелектуалног капитала подразумева се сва неопипљива имовина (неопипљиви фактори пословања) организације, која доприноси целокупном успеху организације, а није експлицитно изражена у финансијским извештајима. Извор интелектуалног капитала је интелект тј. знање које може бити у материјалном (забележено као планови, нацрти, базе података, приручници и сл.) и нематеријалном облику (знање, способности, вештине, искуства и сл.). Интелектуални капитал неретко достиже 80-90% вредности одређених категорија предузећа и организација и представља генератор иновативних потенцијала пословног система и конкурентске предности у савременим тржишно-пословним условима.

Иако се интелектуални капитал као појам помињао и пре у различитим контекстима,¹⁹² у економском смислу први пут се употребио 1958. год. у финансијским анализама тржишне вредности тада малих предузећа чији се рад заснивао на знању, нпр. Хјулит-Пакард (Hawlett-Packard) чија се имовина на берзи називала *интелектуална премија*¹⁹³.

Различити аутори у својим дефиницијама интелектуалног капитала указују на одређене акценте појма и то:

¹⁹² Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N., Johansen, M.R. (2001). Reading an intellectual capital statement: describing and prescribing knowledge management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 2, Nr4.

¹⁹³ Belak, V. (1994). *Profitni centri i interna ekonomija poduzeća*, Zagreb: RriF, стр. 17.

- Невидљива имовина предузећа која обухвата велики број елемената, попут технологије, лојалности клијената, имиџа компаније, корпоративне културе и вештина менаџмента;¹⁹⁴
- Имовина која нема физички израз, али је од великог значаја за пословање;¹⁹⁵
- „Покретач вредности који трансформише производне ресурсе у активу са додатом вредношћу“;¹⁹⁶
- „Колективна снага мозга“ једне организације сачињене од знања, информација, интелектуалне својине и искуства које постоји у предузећу“;¹⁹⁷
- „Знање које се може конвертовати у профит“;¹⁹⁸
- Полагање права на будуће користи.¹⁹⁹

Табела бр. 6.1.1. Хронолошки след најважнијих година, најзаслужнијих аутора и најзначајнијих дела битних за развој теорије интелектуалног капитала према Едвинсону и Бонтису.

1980. Хиројки Итами (Hiroyuki Itami) објављује књигу (*Mobilizing Invisible Assets*) на јапанском која је 1987. преведена на енглески;

1986. Карл Ерик Свејби (Karl Erik Sveiby) објављује књигу *Знати-како компанија* (*The Know-How Company*) о управљању неопипљивом имовином ;

1986. Дејвид Тис (David Teece), с Баркли факултетом за бизнис с Калифорнијског универзитета (*University of California Berkeley Haas School of Business*) објављује чланак *Профитирање од технолошке иновације* (*Profiting from Technological Innovation*);

1987. Дебра Амидон (Debra Amidon) објављује књигу *Управљање знањем у двадесет*

¹⁹⁴ Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press, стр. 12.

¹⁹⁵ Edvison, L., Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

¹⁹⁶ Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No.2, стр. 135-144.

¹⁹⁷ Stewart, T.A. (1998). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. London: Nicolas Brealey Publishing

¹⁹⁸ Sullivan, P.H. (2000). *Value – Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: Wiley, стр. 4.

¹⁹⁹ Lev, B. (2001). *Intangibles: Management Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, стр. 5.

првом веку (Managing the Knowledge Asset into the Twenty-First Century);

1988. Карл Ерик Свејби (Karl Erik Sveiby) објављује чланак *Нови годишњи извештај* (The New Annual Report) уводећи појам капитал знања (knowledge capital);

1989. Свејби (Sveiby) објављује књигу *Невидљиви биланс стања* (The Invisible Balance Sheet);

1989. Питр Дракер (Peter Drucker) објављује књигу *Нове реалности: и влади и политици, у економији и бизнису, у друштву и свету* (The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View);

1990. Чарлс Саваж (Charles Savage) објављује књигу *Пета генерација менаџмента, динамични тимови, виртуално предузетништво и мреже знања* (Fifth Generation Management, Dynamic Teaming, Virtual Enterprising and Knowledge Networking);

1990. Свејби (Sveiby) објављује књигу *Управљање знањем*. (Knowledge Management);

1990. Питр М. Сенге (Peter M. Senge) објављује књигу *Пета дисциплина* (The Fifth Discipline);

1991. Стјуарт (Stewart) објављује чланак *Моћ мозга – како је интелектуални капитал постао највреднији амерички ресурс* (Brainpower - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset) у часопису *Богатство* (Fortune);

1991. Лиф Едвинсон (Leif Edvinsson) постаје први директор за интелектуални капитал у свету;

1992. Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дејвид Нортон (David Norton) развијају *Уравнотежена листа циљева* (Balanced Scorecard) модел за мерење неопипљиве имовине;

1993. Хјуберт Ст. Онге (Hubert St. Onge) развија концепцију потрошачког капитала унутар интелектуалног капитала;

1994. Стјуартов (Stewart) чланак *Интелектуални капитал* (Intellectual Capital) насловни је чланак у часопису *Богатство* (Fortune);

1995. Икујиро Нонака и Хиротака Такеучи објављују књигу *Знање ствара компанију* (Knowledge Creating Company);

1995. Шведска осигуравајућа компанија Скандиа (Skandia) објављује прво јавно извештавање о интелектуалном капиталу;

1996. Шведска осигуравајућа компанија Скандиа (Skandia) оснива свој *Центар будућности* (Future Centre) на челу с Лиф Едвинсоном (Leif Edvinsson);

1997. Свејби (Sveiby) објављује књигу *Ново богатство организације* (The New Organizational Wealth);

1997 Томас Стјуарт (Thomas Stewart) објављује књигу *Интелектуални капитал* (Intellectual Capital);

1997. Едвинсон (Edvinsson) и Малоне (Malone) објављују књигу *Интелектуални капитал* (Intellectual Capital);

1998. Ник Бонтис (Nick Bontis) и Емсимастер универзитет, Хамилтон, Канада (McMaster University, Hamilton, Canada) организује светски конгрес о интелектуалном капиталу.

Након тога, од 1998. год. до данас уследила је бујица чланака књига, студија, стручних скупова, конференција који се баве тематиком интелектуалног капитала.

Извор: Колаковић, М. (2003). Теорија интелектуалног капитала, *Економски преглед*, 54 (11-12) 925-944
Доступно на: <http://hrcak.srce.hr/25671> [26.01.2015]

За управљање знањем за анализу се узимају две најпознатије поделе знања, једна се темељи на епистемиологији, а друга на онтологији. У првој подели препознајемо експлицитно и имплицитно знање, а у другој индивидуално и колективно знање. Подела знања на имплицитно (тацитно, прећутно, невидљиво) и експлицитно знање ствара оквир у систему менаџмента знања за процесе и иновације у организацији. Концепт невидљивог знања (*tacit knowledge*) у области корпоративних иновација увели су Нонака и Такеучи 1995. године.²⁰⁰ Имплицитно знање је уграђено у људско искуство и рад, тешко се може унифицирати јер се односи на лична знања уграђена у искуство у облику субјективних схватања и правила, личних веровања и вредности, интуиције, искуства и инстинкта. Ово знање појединац носи у свом уму, стога је тешко доступно, а тешко га је и формализовати и

²⁰⁰ Nonaka, L, Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

делити. Оптимизација имплицитног знања постиже се формирањем заједница за размену и повећање његовог обима. Ово знање је најзначајније зато што се скоро све врсте иновација и креативних процеса налазе у овој врсти знања. Експлицитно знање је оно знање које објективно постоји, њега је лакше кодификовати и изразити кроз процесе или праксу, тј. његова оптимизација постиже се консолидовањем његових извора и обезбеђивањем услова за његов трансфер, дељење и коришћење. Пренос експлицитног знања кроз организацију најбоље се постиже посредством савремених информатичких и технолошких средстава, а пренос тацитног знања кроз личну комуникацију – методом *учим док радим (learning by doing)*, менторством и асистирањем, те кроз заједничку праксу. Управљање знањем кроз идентификацију, оптимизацију и активно управљање интелектуалним способностима, чини да циклус иновација – имитација – унификација постаје све краћи. Експлицитно знање (као што су: нацрти, техничке спецификације или стандардизоване креације тј. дизајн), пошто може бити кодификовано, може бити и заштићено патентом или трговачком тајном.

Табела бр. 6.1.2. Врсте знања

Знање	<i>Индивидуално</i>	<i>Колективно</i>
<i>Експлицитно</i>	„Embrained“ знање	„Encoded“ знање
<i>Тацитно (прећутно)</i>	„Embodied“ знање	„Embedded“ знање

Извор: Lam, A. (1998) *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Innovation: A social Perspective*, University of Kent

Поменуте поделе знања на експлицитно, тацитно, индивидуално и колективно знање дају основ за стварање четири врсте знања: „embrained“, „embodied“, „encoded“, „embedded“.²⁰¹

„Embrained“ знање (индивидуално – експлицитно) зависи од концептуалних могућности појединца и његових когнитивних способности. То је формално посматрано, или апстрактно или теоријско знање. У ову категорију знања припада

²⁰¹ Lam, A. (1998) *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Innovation: A social Perspective*, University of Kent; Због немогућности превода свих речи са тачним значењем речи, задржавају се називи врста знања на енглеском језику.

научно знање које је фокусирано на рационално разумевање и спозају универзалних принципа и закона науке.

„Embodied“ знање (индивидуално – тацитно) је оријентисано на акцију. То је практично, индивидуално знање које је било предмет истраживања М. Поланија (М. Polany). Ова врста знања је оријентисана на практично искуство, за разлику од претходног које је фокусирано на теоријско резонување. Једна од његових главних карактеристика је волунтаризам. То је специфично знање које се везује за решавање одређеног проблема, па тако и његово дељење и ширење не може се посматрати одвојено од његове примене.

„Embedded“ знање је колективна форма претходног, односно тацитног знања садржаног у организационим рутинама и заједничким нормама.

„Encoded“ знање (колективно – експлицитно), понекад се назива и „информација“. Изражава се путем знакова и симбола. То је знање кодификовано и похрањено у нацртима.

„Encultured“ знање се често додаје претходној подели знања, обухвата социјално-културне везе као што су међусобне интеракције, дијалог, културне догађаје попут комеморација и сл.

Табела бр. 6.1.3. Врсте знања и везе међу њима

Тип знања	Повезани организациони аспекти	Како је знање повезано?
„Embrained“	Ум појединца	Знање је повезано сазнајним менталним везама кроз меморију појединца.
“Embodied”	Тело-ум појединца	Знање је повезано с појединцима кроз њихово активно учествовање и кроз праксу организације.

„Encultured”	Друштвени учесници (као што су индивидуалци, тимови, заједнице и одељења).	Знање је повезано кроз социјалне и културне везе као што су међусобне интеракције, дијалог, а може бити повезано и са културним споменицима.
“Embedded”	Технологије, процеси, рутине, организационе структуре, технологије и изуми.	Знање може бити повезано и одржано посредством институционалних и структурних механизма као што су формализација и стандардизација као и техничке и материјалне повезаности.
“Encoded”	Шифра (укључује текстуалне, визуалне, звучне и мултимедијалне елементе.)	Знање је повезано са шифром, овисно о томе како је шифра повезана са организационим аспектима.

Извор: Lam, A. (1998) *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Innovation: A social Perspective*. University of Kent.

Сложеност појма интелектуалног капитала потиче од његове обухватности свих чиноца пословања који нису експлицитно изражени у кодираним финансијским извештајима. Иако интелектуални капитал још нема потпуну, тачну и јединствену дефиницију, једна од често помињаних дефиниција јесте дефиниција аутора Стјуарта (Stewart), Едвинсона (Edvinsson) и Малонеа (Malone) 1997. год. који су тада стварали темеље нове економије знања. Термин интелектуални капитал односи се на људски капитал, технологију и друштвени капитал.

Постоје три врсте интелектуалне имовине и капитала:²⁰²

²⁰² Hope, J., and Hope, T. (1997) *Competing in the Third Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston MA: Harvard Business School Press.

1. Људски капитал или способности (искуство, вештине и способности људи);
2. Структура или интерни капитал (патенти, тржишне марке и заштићена права, базе података, дизајн, информациони системи);
3. Тржишно заснован или екстерни капитал (профитабилност и лојалност потрошача, марка, лиценца, франшиза).

Дефиниција интелектуалног капитала у електронском *Пословном речнику* (Business Dictionary) гласи: колективно знање (документовано или не) појединаца у организацији или друштву. Ово знање се може користити да би произвели богатство, увећали материјалну имовину, задобили конкурентску предност и/или повећали вредност других облика капитала.²⁰³

О људском капиталу као комбинацији знања, вештина, способности и иновативности чланова организације више речи је било у претходном поглављу, а у овом поглављу више рећи биће о структурном и релационом капиталу.

6.2. Битни елементи и карактеристике интелектуалног капитала

До сада је већ поменуто да се интелектуални капитал као сложена категорија, рашчлањује на људски капитал, структурни капитал и релациони капитал тј. капитал садржан у односима са потрошачима. Интелектуални капитал са реалним капиталом (грађевински објекти, опрема, залихе) и финансијским капиталом (штедни улози, новчани кредити, обвезнице, акције, комерцијални записи и сл.) представља тржишну вредност организације. Кључна улога интелектуалног капитала у организацији је што он представља главног покретача иновација и конкурентске предности у економији заснованој на знању, кроз примењивање система управљања знањем. Поред тога представља кључни фактор у креирању стратегијске предности организације.

²⁰³Business Dictionary. Доступно на: <http://www.businessdictionary.com/definition/intellectual-capital.html> [21.01.2015]

Различити појавни облици интелектуалног капитала се најчешће категоризују на људски, структурни и релациони капитал. Људски капитал чине знање, вештине, експертизе и иновативне могућности запослених, њихова талентованост, мотивисаност, креативност, испољени ентузијазам, способност учења и тимски рад. Структурни капитал пре свега чине управљачки системи, пословна култура, информационо-комуникациони системи, интерне базе података и различити облици интелектуалне својине путем којих се експлоатише нематеријална имовина. Релациони капитал укључује бројне екстерне односе са различитим стејкхолдерима (пре свега то су купци, добављачи, кредитори, инвеститори) и њихову перцепцију организације. Примери релационог капитала су бренд, репутација, односи са купцима и добављачима, различити договори, лиценце, канали продаје, преговарачки капацитети, различита екстерна умрежавања.²⁰⁴

Различито схватање суштине интелектуалног капитала, одражава се на његову категоризацију. У досадашњем истраживању о интелектуалном капиталу, није успостављена једна општеприхваћена категоризација конститутивних елемената интелектуалног капитала.

У неким од најзначајних категоризација интелектуалног капитала указује се на његове следеће основне компоненте:

- компетенције запослених, интерна и екстерна структура;²⁰⁵
- људски, организациони и капитал купаца;²⁰⁶
- иновације (открића или знања), људски ресурси и организационе праксе;²⁰⁷
- људски, информациони и организациони капитал;²⁰⁸

²⁰⁴ Јаношевић, С., Ценопољац, В. (2011). Intellectual capital and financial performance of Serbian companies in the real sector. *Економика предузећа, специјално издање*. Новембар-Децембар. стр. 352-366

²⁰⁵ Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco: Barrett – Kohler, стр. 10.

²⁰⁶ Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning, Vol. 30, No. 3*, стр. 33-373.

²⁰⁷ Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, стр. 6.

²⁰⁸ Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- заштитни знакови, импресуми и издавачки наслови, компјутерски софтвери, лиценце, ауторска права, патенти и друга власничка права, рецептуре, формуле, модели, дизајн, прототипови и нематеријална имовина у развоју;²⁰⁹
- људски, структурни и потрошачки или релациони капитал.²¹⁰



Извор: Bontis, N. (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36, 63-76. стр. 66.

Слика бр. 6.2.1. Категоризација интелектуалног капитала

Класична дефиниција интелектуалног капитала Даниела Андресена ставља интелектуални капитал у контекст друге две врсте капитала – опипљивог и финансијског капитала. У структурни капитал укључена су експлицитна, кодирана знања, процеси, процесна знања и сви облици културе, укључујући организациону, личну и националну. Релациони капитал укључује репутациона и релациона знања као што су индивидуалне мреже, друштвени и пословни односи.

Табела бр. 6.2.2. Карактеристике интелектуалног капитала

Карактеристике интелектуалног капитала		
Карактеристике људског капитала	Карактеристике структурног капитала	Карактеристике релационог капитала

²⁰⁹ Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible assets management framework for long-term financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, стр. 812-828.

²¹⁰ Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler

<ul style="list-style-type: none"> - Знање, - Едукација, - Ниво квалификација, - Вештине, - Талент, - Компетенције повезане с радом, - Експертиза повезана с радом, - Иновативност, - Проактивност, - Предузетни дух. <p>Остале карактеристике:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Професионалност, - Искуство. 	<p>Интелектуално власништво</p> <ul style="list-style-type: none"> - Патенти, - Копирајтови, - Робне марке, - Лиценцирани уговори, - Остала пословна права. <p>Инфраструктурна имовина</p> <ul style="list-style-type: none"> - Управљачка филозофија, - Корпоративна култура, - Управљачки процеси, - Информациони процеси, - Мрежни системи, - Истраживање и развој, - Лидерство, - Финансијски односи. <p>Остале карактеристике:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Технологије, - Пословни процеси, - Кључне карактеристике менаџмента. 	<ul style="list-style-type: none"> - Бренднови, - Листа потрошача, - Лојалност купаца, - Пословна сарадња, - Заједничко тржиште, - Ланац понуде, - Дистрибуциони канали, - Репутација, - Односи са стејхолдерима, - Комуникације и информације, - Мерцери и аквизиције, - Заједничка улагања. <p>Остале карактеристике:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стратегијско партнерство, - Корпоративни имиџ.
---	---	---

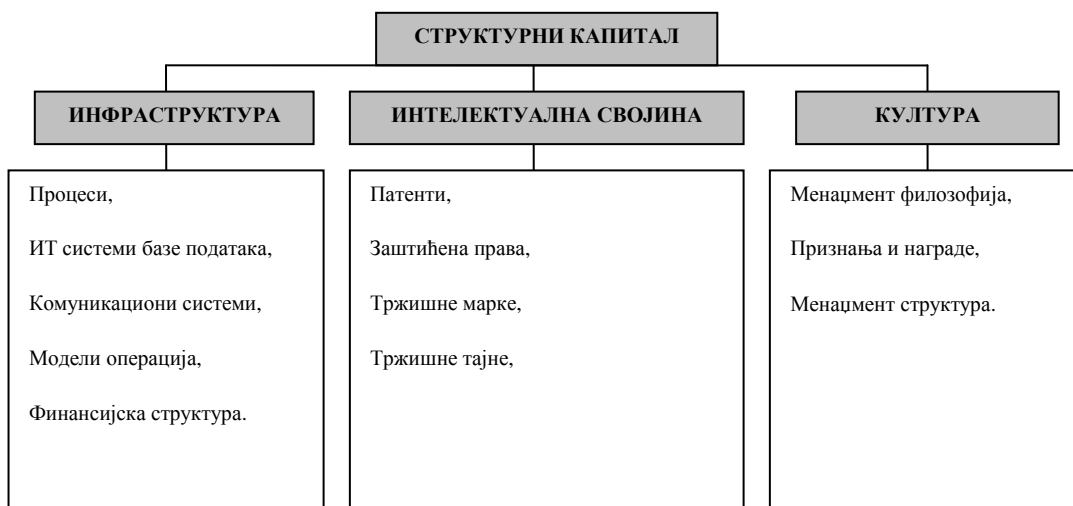
Извор: April, K. et al. (2003) IC measurement and reporting: Establishing a practice in SA mining. *Journal of Intellectual Capital*. 4(2): стр 168.

Следе прегледи елемената интелектуалног капитала и њихових компоненти.



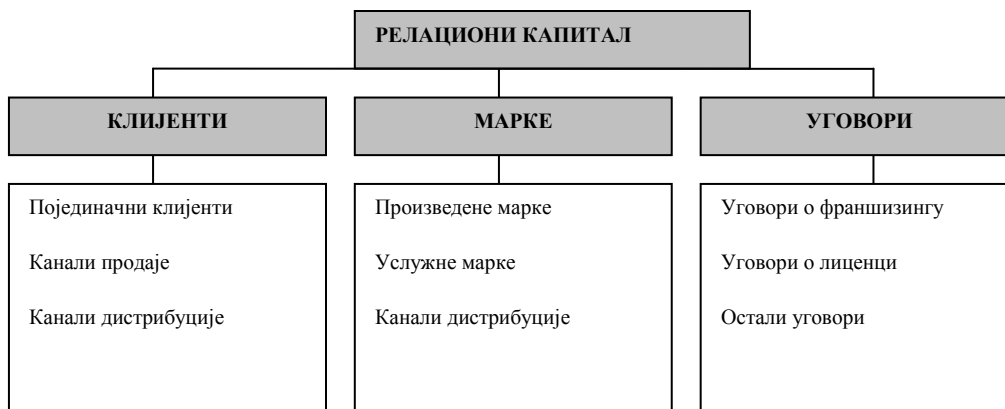
Извор: Petty, R. and Guthrie, J. (2000) The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends, Dahiya, S.B. (Ed.), *The Current State of the Business Discipline*, Spellbound Publications, Rohtak, стр. 19

Слика бр. 6.2.3. Компоненте људског капитала



Извор: Petty, R. and Guthrie, J. (2000) The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends, Dahiya, S.B. (Ed.), *The Current State of the Business Discipline*, Spellbound Publications, Rohtak, стр. 22

Слика бр. 6.2.4. Компоненте структурног капитала



Извор: Petty, R. and Guthrie, J. (2000) The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends, Dahiya, S.B. (Ed.), *The Current State of the Business Discipline*, Spellbound Publications, Rohtak, стр. 25

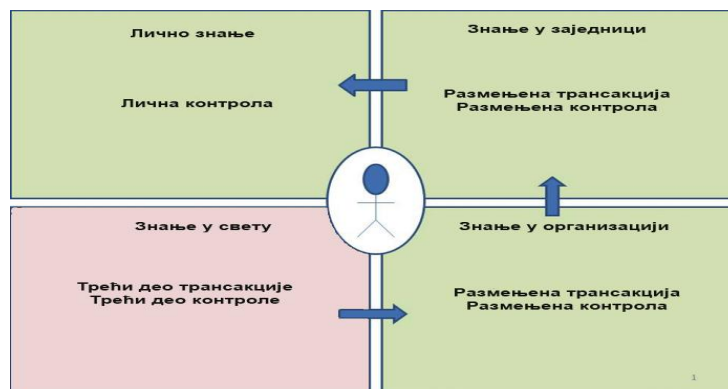
Слика бр. 6.2.5. Компоненте релационог капитала



Извор: Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital*. Elsevier.

Слика бр. 6.2.6. Приказ интелектуалног капитала по Даниелу Андресену

Интелектуални капитал пролази кроз контексте светског нивоа, националних нивоа, заједнице и групе знања, те на крају и појединца. Појединци требају разумети како да направе лични профил знања и како да активно управљају са оним што му је доступно у одговарајућем контексту. Кључни процеси у томе су контрола и трансакција, што се по конкретним контекстима приказује у следећој слици бр. 6.2.7.



Извор: Bedford, D. A. D. (2012) Enabling Personal Knowledge Management with Collaborative and Semantic Technologies. *The Bulletin of the Association for Information Science and Technology*. Доступно на: http://www.asis.org/Bulletin/Dec-11/DecJan12_Bedford.html [11.02.2015]

Слика бр. 6.2.7. Променљивост контекста: свет, организација, заједница, појединац



Извор: Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital*. Elsevier.

Слика бр. 6.2.8. Нивои провођења интелектуалног капитала

Сваки аспект Андресеновог модела може се посматрати и са микро нивоа, тј. са нивоа појединца у контексту личног управљања знањем кроз богат скуп извора и индикатора, што приказује слика бр. 6.2.8. Тако у домену структурног капитала кључни елементи су процесна интелигенција, кодификовано и потврђено знање, вештине и компетенције; у домену људског капитала је културна и наративна интелигенција, ставови и емоционална интелигенција, тацитно знање и одговарајући домен интелигенције; док у домену релационог капитала ту су репутационо знање и интелигенција као и социјална интелигенца.

Табела бр. 6.2.9. Превођење карактеристика људског капитала у карактеристике управљања личним знањем

Категорије интелектуалног капитала	Карактеристике интелектуалног капитала	Превођење у управљање личним знањем
Људски капитал		
	Културна и наративна интелигенција	<ul style="list-style-type: none"> - Заједнички језик за тражење прилике; - Прегледност и карактеризација проблема; - Преферирање одређеног ризика; - Визионарство наспрам привржености постојећем стању; - Ниво учешћа у организационим активностима; - Ниво учешћа у професионалним областима - Ниво комуникације и социјалне укључености; - Похвале и признања од осталих активности.
	Ставови и емоционална интелигенција	<ul style="list-style-type: none"> - Професионалан став у комуникацији; - Учећа наклоњеност у комуникацији; - Показивање ставова кроз рад; - Коришћење сарадничких ставова и разговори; - Менторски однос; - Приправнички однос; - Ангажман у професионалним активностима.
	Пређутно знање и област интелигенције	<ul style="list-style-type: none"> - Учесталост у писању; - Презентовање питања особама од којих се тражи савет; - Преглед активности особа сличних по статусу, способностима, узрасту и сл.; - Број прочитаних књига; - Број прочитаних чланака; - Референце ка другим радовима; - Питања за која се питају мишљења и савети; - Јасноћа и једноставност у објашњавању.

Извор: Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital*. Elsevier.

Приказ обухвата шири аспект Андресеновог модела за креирање профила личног управљања знањем. Овај профил може да се операционализује као инструмент табле за појединца, који даље може да се користи за праћење, управљање и представљање властитог интелектуалног капитала.

Табела бр. 6.2.10. Превођење карактеристика структурног капитала у карактеристике управљања личним знањем.

Категорије интелектуалног капитала	Карактеристике интелектуалног капитала	Превођење у управљање личним знањем
Структурни капитал		
	Процесна интелигенција	<ul style="list-style-type: none"> - Процесни језик, - Извештаји активности, - Извођење закључака, - Класификација пословних функција према језику и писму, - Пријаве према језику и писму, - Опис послова на функцијама које су се обављале, - Пословни напредак у специфичним тренинзима, - Термини референци, - Одборске или тимске улоге и одговорности.
	Кодификовано знање и информације	<ul style="list-style-type: none"> - Публикације, - Презентације, - Извештаји, - Ревизијални радови.
	Вештине и компетенције	<ul style="list-style-type: none"> - Вештине дефинисане људским ресурсима, - Техничке компетенције.

Извор: Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital*. Elsevier.

Табела бр. 6.2.11. Усклађивање фактора интелектуалног капитала, показатеља и извора доказа операционализовања модела личног управљања знањем.

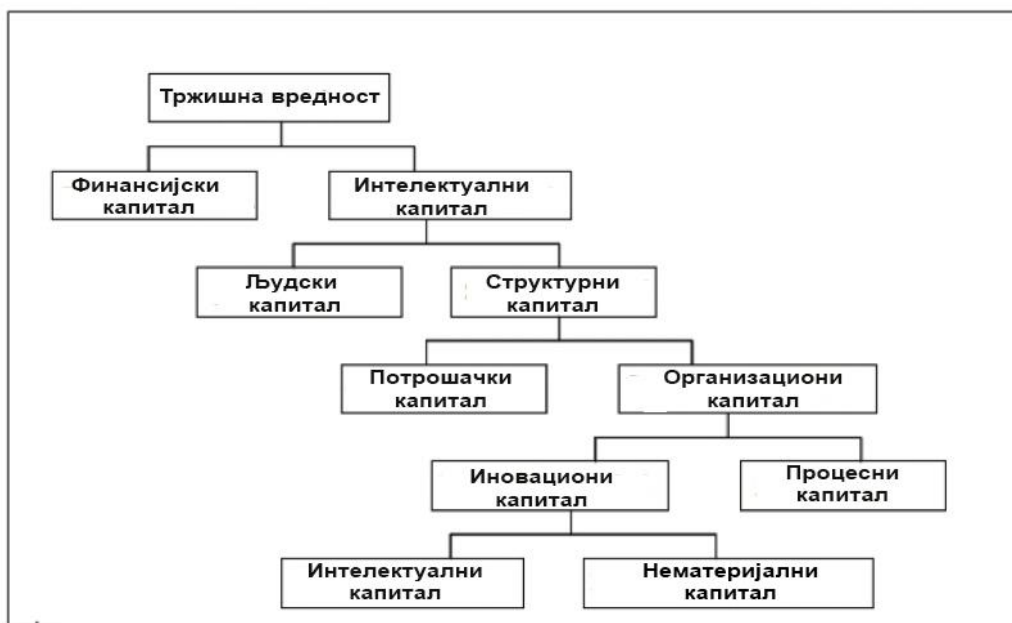
Елементи интелектуалног капитала	Индикатори личног менаџмента знања (Евидентног као...)	Извори евидентности
Људски капитал		
Култура	<ul style="list-style-type: none"> - Могућност проналажења заједничког језика, - Превазилажење проблема и додељивање карактеристика, 	<ul style="list-style-type: none"> - Конверзација електронском поштом - Конверзација путем друштвених мрежа

	<ul style="list-style-type: none"> - Језик визије насупротив правилу придржавања / ограничења. - Ниво учешћа у организационим активностима. - Ниво учешћа у професионалним областима. - Ниво комуникације у социјалном укључивању. - Похвале и признања осталих учесника. 	<ul style="list-style-type: none"> - Пословни дописи, - Чланства у профилисаним клубовима организације, - Укључивање у групне активности, - Чланства у организационим комитетима, - Чланства у професионалним заједницама, - Чланства у професионалним комитетима.
Став	<ul style="list-style-type: none"> - Професионална конверзација, - Учење кроз разговоре, - Стицање радних ставова кроз пример показивања, - Коришћење сарадничких ставова у дебати, - Менторски односи, - Ангажовање на професионалним активностима. 	<ul style="list-style-type: none"> - Било који пословни дописи или дијалог, - Било која документација произведена индивидуално – интерно или екстерно у организацији, - Двосмерни односи са осталима у процесу учења, - Извештавање о активностима.

Извор: Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital*. Elsevier.

Лиф Едвинсон (Leif Edvinsson) развио је модел поделе интелектуалног капитала који се данас назива Скандиа модел, а познат је и под називом „Навигатор“ модел. Овај модел не укључује друштвени капитал у расподели капитала, због чега се сматра делимично превазиђеним.²¹¹

²¹¹ Edvinsson, L. and Malone, M. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York:Harper Business.



Извор: Edvinsson, L. and Malone, M. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

Слика бр. 6.2.12. Едвинсонова категоризација капитала

Друштвени капитал представља друштвено-економски концепт са бројним дефиницијама које су засноване на вредностима друштвених мрежа, тј. представља вредности међусобних односа између људи у организацији као и међуорганизационе односе. Укључивањем друштвеног капитала у организацију даје се вредност постојећем капиталу и ствара се нови капитал. Једна од често коришћених дефиниција друштвеног капитала је „збир стварних или потенцијалних ресурса који су повезани са трајном мрежом више или мање институционализованих међусобних односа, познанстава и признања“.²¹² Друштвени капитал обухвата институције, односе, ставове и вредности који управљају међуљудским интеракцијама и доприносе привредном и друштвеном развоју, због чега је и дошло до модификације „Навигатор“ модела.

²¹² Bourdieu, P. (1983) *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital in Soziale Ungleichheiten Soziale Welt, Sonderheft 2*, edited by Reinhard Kreckel, Goettingen: Otto Schartz & Co. стр. 249.

6.3. Класификација интелектуалног капитала

Постоји знатан број подела интелектуалног капитала. Једну од првих анализа и подела интелектуалног капитала наводи Карл Ерик Свејби (Karl Erik Sveiby) у својој књизи *Невидљиви биланс стања* (The Invisible Balance Sheet) из 1989. године²¹³. Свејби објашњава да биланс предузећа садржи три невидљива елемента интелектуалног капитала или нематеријалне имовине (назив који је користио у то време), а укључује:

1. *Унутарњу структуру* – укључује све системе, базе података, процесе и рутине које подржавају пословне операције и запослене;
2. *Спољњу структуру* – укључује све спољње односе и мреже које подржавају пословне операције и
3. *Способности* – обухвата индивидуално искуство, знање, способност, стручности и идеје.

Постоје три врсте интелектуалне имовине или капитала:²¹⁴

- Људски капитал или способности (искуство, вештине и способности људи),
- Структура или интерни капитал (патенти, тржишне марке и заштићена права, базе података, дизајн, информациони системи),
- Тржишно заснован или екстерни капитал (профитабилност и лојалност потрошача, марка, лиценца, франшиза).

Постоје многе класификације битних елемената људског капитала. Богдановић тако дели људски капитал на две компоненте, а то су:²¹⁵

1. Индивидуална компонента људског капитала,

²¹³ Sveiby K.E. (8 September 1997, Dec 1998, Oct 2001) *Invisible Balance*. Доступно на: <http://www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html> [14.02.2015]

²¹⁴ Hope, J., Hope T., (1997) *Competing in the Third Ware: the Ten Key Management Issues of the information age*, Harvard Business School Press, стр. 69.

²¹⁵ Богдановић, М., (2008) Прилог теорији људског капитала: која својства радне снаге треба сматрати битним саставницама људског капитала? *ЕКОНОМИЈА/ECONOMICS*, vol. 15, стр. 45-82.

2. Социјална (колективна) компонента људског капитала.

Индивидуална компонента извире из самих појединаца, односно из индивидуалних карактеристика појединаца (индивидуални капитал или интерни фактор ефикасности људског капитала). Такав облик капитала има знатан резултат на економске учинке, јер се људи међусобно разликују по нивоу својих знања и вештина, односно неки људи имају већи ниво људског капитала од других, што се одражава на њихова примања, али и неке нематеријалне ствари као што је друштвени положај.

Индивидуални капитал дели се на²¹⁶:

1. Интелектуални капитал – менталне способности, знања, вештине и компетенције стечене учењем на које се надовезује процес конвергентног и дивергентног мишљења (креативност, иновативност и предузетништво);
2. Емоционални капитал – емоционална интелигенција;
3. Морални или етички капитал – вредновање идеја правде и поштења, као и понашање према тим начелима;
4. Социјални капитал – ресурси доступни у личним и пословним мрежама тј. преко њих;
5. Здравствени капитал – радна способност и потенцијал на којем почива било какав резултат; заправо је интерактивно композит биолошког, психолошког и социјалног аспекта здравља;
6. Естетски капитал – „ресурс лепоте“ побољшава социјални и емоционални капитал кроз побољшање међуљудских контаката и односа;
7. Капитал љубави – алтруизам – психолошки ресурс оплемењивања људских односа путем поверења, љубави и алтруистичне бриге за друге.

Социјална, или колективна, компонента људског капитала представља културни капитал. То је заправо екстерни фактор ефикасности људског капитала. Извире из система који окружује људе, односно друштвеног система и окружења

²¹⁶ Ибид.

у којем живимо. Карактеристичан је за одређени географски простор, односно град, регију, државу у којој људи живе. Дели се на:

1. **Културолошко-национални капитал** је културолошки капитал на националном или регионалном нивоу. Колоквијално се назива менталитет, те је карактеристичан за одређен географски простор, град, регију, државу у којој људи живе;
2. **Капитал организационе климе и културе** је капитал изведен из организационих вредности. Карактеристичан је за поједину организацију. Важну улогу у његовом формирању има управљачки систем организације кроз стварање подстицајне климе, тј. мотивишућег радног окружења;
3. **Капитал социјалне усклађености** (капитал социјалне, тимске кохезије) произилази из јединствености и сложености радних односа унутар групе. Организациона усклађеност показује се као кључни елемент организационе успешности.

Структура интелектуалног капитала је врло сложена категорија која се састоји од следећих основних елемената: људски капитал, структурни капитал, релациони капитал (капитал садржан у односима са потрошачима), чије поделе су дате следећим табеларним приказом.

Табела бр. 6.3.1. Структура интелектуалног капитала

ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ						
ЉУДСКИ КАПИТАЛ		СТРУКТУРНИ КАПИТАЛ		РЕЛАЦИОНИ/ПОТРОШАЧКИ КАПИТАЛ		
Менаџмент	Запослени	Интелектуално власништво	Организациони процеси	Пословне мреже	Бренд	Потрошачи
Способности	Способности	Патенти	Организација пословања	Продајне, маркетинске и дистрибутивне мреже; односи с пословним партнерима, добављачима и осталим посредницима; пословна удруживања; електронске мреже	Стварање имиџа предузећа; Остваривање позиције на тржишту; Способности привлачења купаца; Стварање вредности у очима купца	Односи и комуникација са потрошачима у циљу постизања задовољства и лојалности
Квалификације	Квалификације	Лиценце	Стратегије			
Искуство	Искуство	Ауторска права	Планови			
Креативности	Креативности	Франшизе	Правила			
Иновативности	Иновативности	Софтвер	Документи			
Мотивација	Мотивација		Стандардизација процеса			
Ставови	Ставови		Базе података			
Марљивост	Марљивост		Организациони процеси			
Одговорност	Одговорност		Организациона култура			
Упорност	Упорност					
Успешност у комуникацији	Успешност у комуникацији					
Способност решавања проблема	Способност решавања проблема					
УНУТРАШЊЕ ОКРУЖЕЊЕ ПРЕДУЗЕЋА			СПОЉНО ОКРУЖЕЊЕ ПРЕДУЗЕЋА			

Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 37.

Аутори који су се бавили дефинисањем појма интелектуалног капитала, доминантно су усаглашени у следећој разлици између знања и интелектуалног

капитала. Интелектуални капитал је представљен као динамичан људски процес, али тек када се знање примени и трансформише у тржишну вредност (вредност за организацију или вредност за земље чланице, у случају међународних владиних организација), тада знање постаје вредна имовина, тј. интелектуални капитал организације. У супротном, знање које не даје вредносни резултат, остаје неискоришћен интелектуални потенцијал.

Најпознатију савремену поделу интелектуалног капитала, развио је Лиф Едвинсон (Leif Edvinsson) који интелектуални капитал посматра као збир људског, структурног и потрошачког капитала и интеракција од којих се ствара вредност за предузеће. Према тој подели утврђена су три елемента интелектуалног капитала:²¹⁷

1. Људски капитал – представља различита знања, вештине, способности и искуство запослених којима се они користе у пословном процесу;
2. Структурни капитал – настаје трансформацијом људског капитала, а обухвата различите неопипљиве елементе као што су организациона структура, процеси и рутине, пословни процеси, обичаји, базе података, системи и интелектуално власништво као што су патенти и лиценце;
3. Потрошачки капитал – обухвата односе и везе с потрошачима, тј. с купцима, али и с добављачима чији смо ми потрошачи. Такође, он укључује и имиџ, бренд и идентитет предузећа на тржишту.

Аутори класификују интелектуални капитал још и на елементе неопипљиве имовине, према критеријуму где настају, као и према нивоу контроле које организације имају над њима.

Процена вредности организације састоји се од финансијског и интелектуалног капитала који се даље дели на људски и структурни; потрошачки и организациони, иновациони и процесни, те интелектуално власништво и неопипљиву имовину. Често тржишна вредност не укључује физички капитал, који није небитан, али је по својим

²¹⁷ Ибид.

номиналним вредностима понекад занемарљив у односу на интелектуални и финансијски капитал.

6.4. Интелектуални капитал као активни процес стварања вредности

Циљ концепта менаџмента знања је стварање вредности за организацију, о чијем процесу (стварање, освајање, чување, подела и примена знања) је више било речи у поглављу где су се системски анализирали људи, технологије и процеси. Овде ће се дати осврт на активни процес стварања тржишне вредности.

Карл Ерик Свејби²¹⁸ је у свом преко двадесетогодишњем истраживању успеха организација установио да се поређењем књиговодствене вредности компаније са њеном тржишном вредношћу, јавља разлика која представља интелектуални капитал компаније и има своју вредност. Према њему, као и многим теоретичарима интелектуалног капитала, традиционални биланс стања није ефикасан у мерењу стварне вредности компаније, јер постоји разлика између књиговодствене и тржишне вредности.²¹⁹

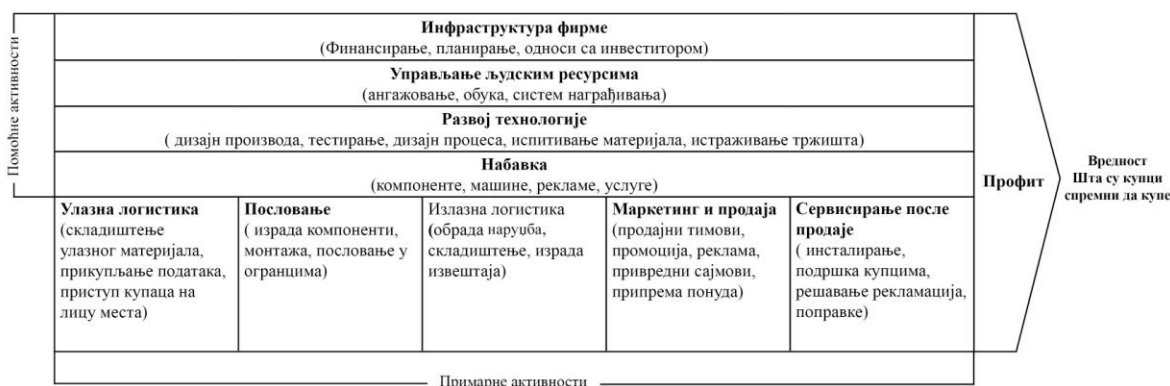
У многим организацијама је интелектуални капитал знатно већи од новчаног капитала, односно тржишна вредност је већа од рачуноводствене. Досадашња истраживања су одредила појам интелектуалног капитала и постоји одређен општеприхваћен вокабулар који описује интелектуални капитал. Термини попут људског, структурног и потрошачког капитала, чине основу теорије интелектуалног капитала. Отворена научноистраживачка питања тичу се поуздане мерљивости интелектуалног капитала, финансијске исплативости избора технологија и др.

²¹⁸ Sveiby, K.E. (1996) *What is Knowledge Management* Доступно на: www.sveiby.com [21.01.2015]

²¹⁹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007), *Стратегијски менаџмент* Београд: Дата Статус, стр. 126.

Управљање интелектуалним капиталом и контуираним улагањем у њега је нови начин стварања вредности, тј. стварања веће додате вредности производима и услугама. Синергија између могућности и креативности, иновативности и способности запослених уз коришћење одговарајућих технологија и ресурса јесте процес старања интелектуалног капитала.

Примарне активности за све привредне гране у ланцу вредности према Портеру²²⁰ су улазна логистика, радни процеси, излазна логистика, маркетинг и продаја, као и сервисирање.



Извор: Porter, М.Е. (2007) *Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата*, Асее. Нови Сад. стр. 54.

Слика бр. 6.4.1. Ланац вредности

1. *Улазна логистика* је низ активности које представљају пријем, складиштење и расподелу инпута потребних за производњу (руковање материјалом, складиштење, контрола залиха, транспорт);
2. *Радни процес* представља претварање инпута у финалан производ (машинска обрада, паковање, монтажа, одржавање опреме, тестирање);

²²⁰ Porter, М.Е. (2007) *Конкурентска предност: Остваривање и очување врхунских пословних резултата*. Нови Сад: Асее. стр. 56, 57.

3. *Излазна логистика* су активности везане за прикупљање, складиштење и дистрибуцију производа купцима (складиштење готових производа, руковање материјалом, коришћење доставних возила, испорука наруџбина);
4. *Маркетинг и продаја* представљају умеће и знање око избора тржишта и привлачења, задржавања и повећања броја потрошача и/или корисника услуга кроз стварање, комуницирање и пружање изузетне потрошачке вредности (тржишно позиционирање, одређивање цене, продаја, промоција, управљање односима са корисницима/потрошачима);
5. *Сервисирање* представља низ активности које представљају очување вредности производа (инсталирање, подешавање, одржавање, поправка, замена резервних делова).

Свака од основних активности може се зависно од стратегије фирме и привредне гране, разврстати на више посебних активности.

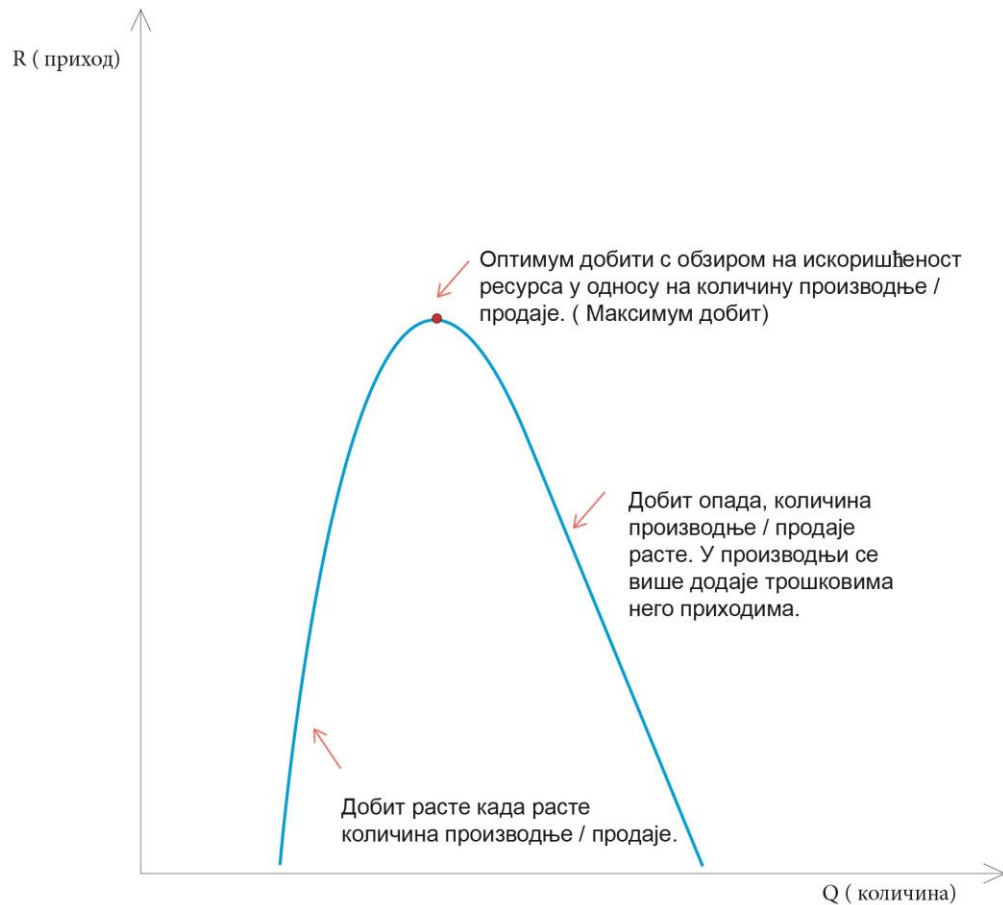
На слици бр. 6.4.1. приказане су следеће посебне активности: набавка, развој технологије, управљање људским ресурсима и инфраструктура – које знатно утичу на стварање вредности:

1. *Набавка* подразумева куповину инпута који се користе у ланцу вредности. Политика набавке се примењује на фирму у целини, а на овај начин се утиче на трошкове и квалитет купљених инпута;
2. *Развој технологије* укључује стручно знање, поступке или технологију уграђену у процесну опрему;
3. *Управљање људским ресурсима* састоји се од ангажовања и запошљавања, обуке, развоја и награђивања запослених. Управљање људским ресурсима знатно утиче на конкурентску предност због улоге у утврђивању квалификација, трошкова обуке и мотивације запослених;
4. *Инфраструктура фирме* се састоји од организационих активности као што су врховни менаџмент, планирање, финансије, рачуноводство, правни послови, односи са државним органима и управљање квалитетом.

Стварање вредности активира неопипљиву имовину – интелектуални капитал тј. енергију, способности и специфично знање. Комбинација вредности коју чине вредност за кориснике и вредност за запослене утиче на конкурентност и својим инпутима помаже при формирању развојне стратегије.

Мерење интелектуалног капитала у савременој економији знања показује висок степен одступања између очекиваних и постигнутих резултата. За разлику од видљиве имовине и финансијског капитала чији су мерни системи усавршени, интелектуални капитал се не приказије у билансима класичних финансијских извештаја. Пораст интересовања у свету за нематеријалну имовину настао је спознајом да финансијски рачуноводствени извештаји не приказују организацију у оној мери у којој могу стварати нову вредност. Запаженост све већих разлика између тржишне и књиговодствене вредности у предузећима је у константном порасту, а најдоминантнија је у областима високе технологије, фармације и биохемије, те сектора ИТ-а. Такође, у константном расту је и инвестирање у нематеријалну имовину као што су истраживање и развој, брендови, патенти, франшизе, ауторска права и др.

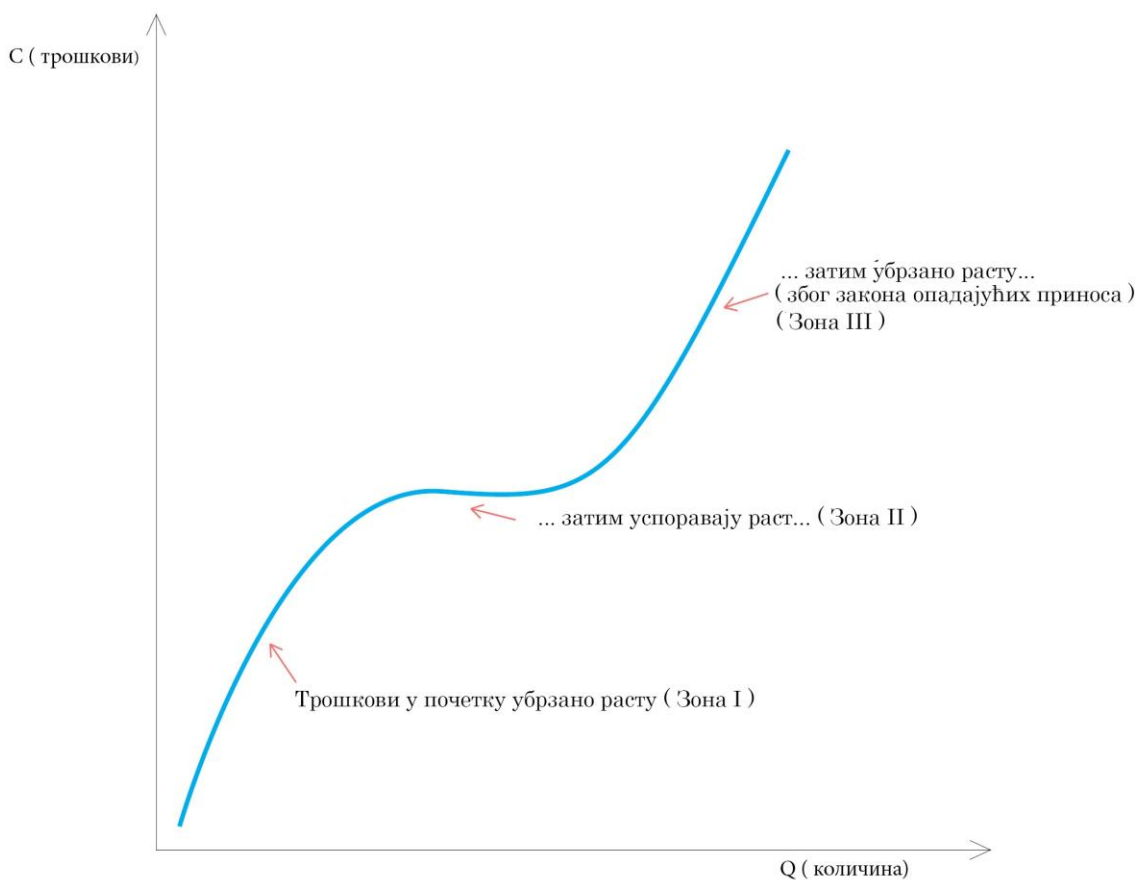
Знање је једини ресурс без ограничења тј. ограничен је границама људског ума који је константно у развоју, због чега пружа бескрајне могућности за развој знања и његово управљање. Вредност знања је у константном порасту, а његов значај и улогу практично је могуће доказати кроз економску пословања, тј. кроз приходе и трошкове, а самим тим и кроз профит.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 64.

Графикон бр. 6.4.2. Приказ кретања добити у условима коришћења класичних ресурса: земља, рад и капитал

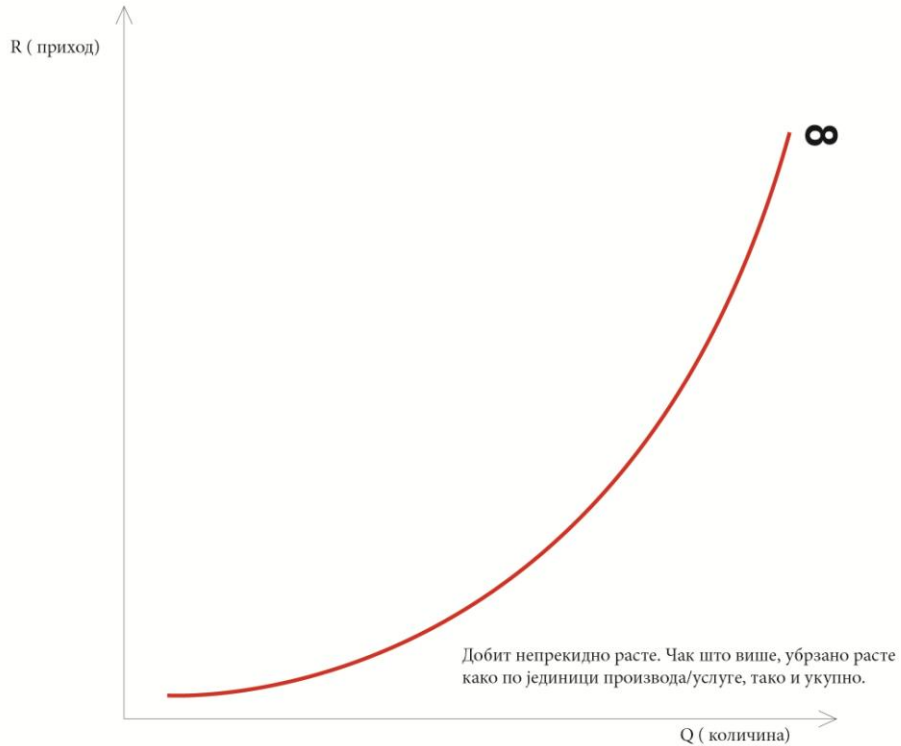
Ресурси земља, рад и капитал су ограничени и због тога употреба тих ресурса у производњи расте, а добит расте до оптималног нивоа искоришћености ресурса. Након тачке оптимума, добит опада без обзира што количина произвођања/продаје расте. Добит опада по јединици производа, па тако и укупна добит.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 65.

Графикон бр. 6.4.3. Приказ законитости кретања укупних трошкова у условима коришћења класичних ресурса – земље, рада и капитала као ресурса производње.

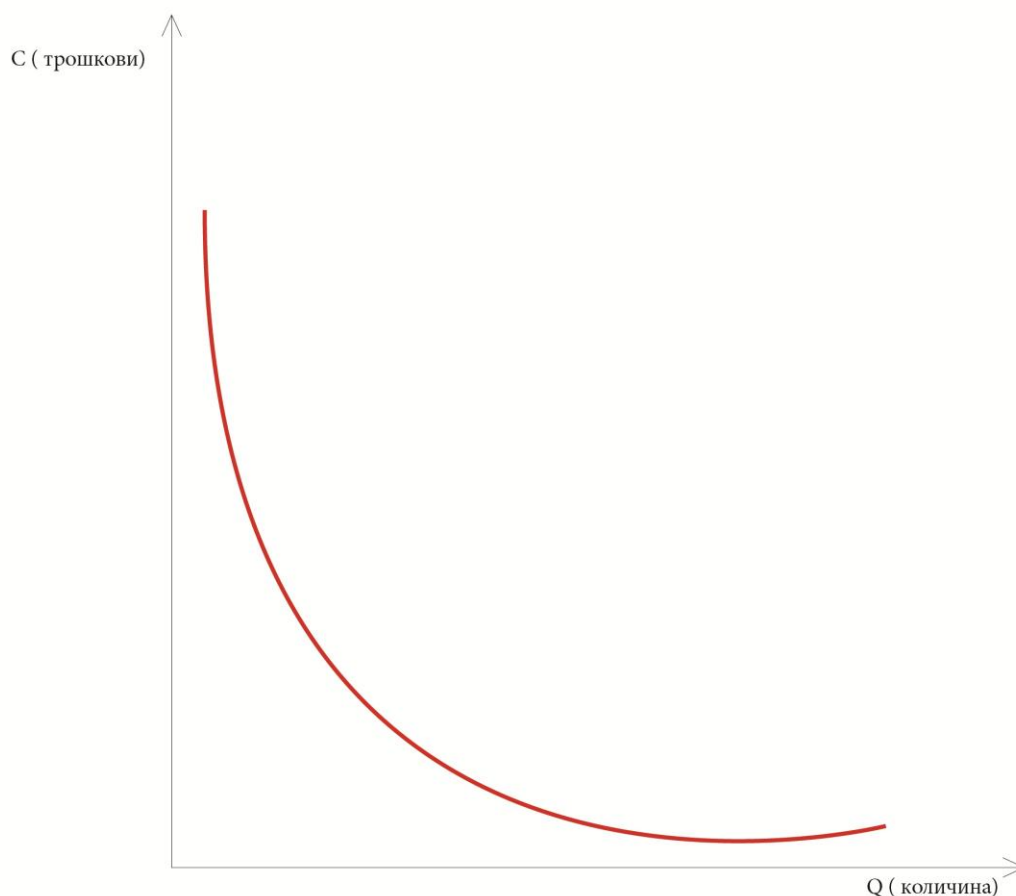
Производња захваћена деловањем закона опадајућих приноса показује да након зоне II у којој су трошкови минимални у односу на количину производње долази до великог пораста трошкова. Закон опадајућих (граничних) прихода гласи да након неког времена (тј. након одређене тачке у производњи) када се додатне јединице варијабилног инпута додају фиксним инпутима, гранични производ варијабилног инпута опада.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 66.

Графикон бр. 6.4.4. Приказ кретања добити у условима коришћења интелектуалног капитала као ресурса производње

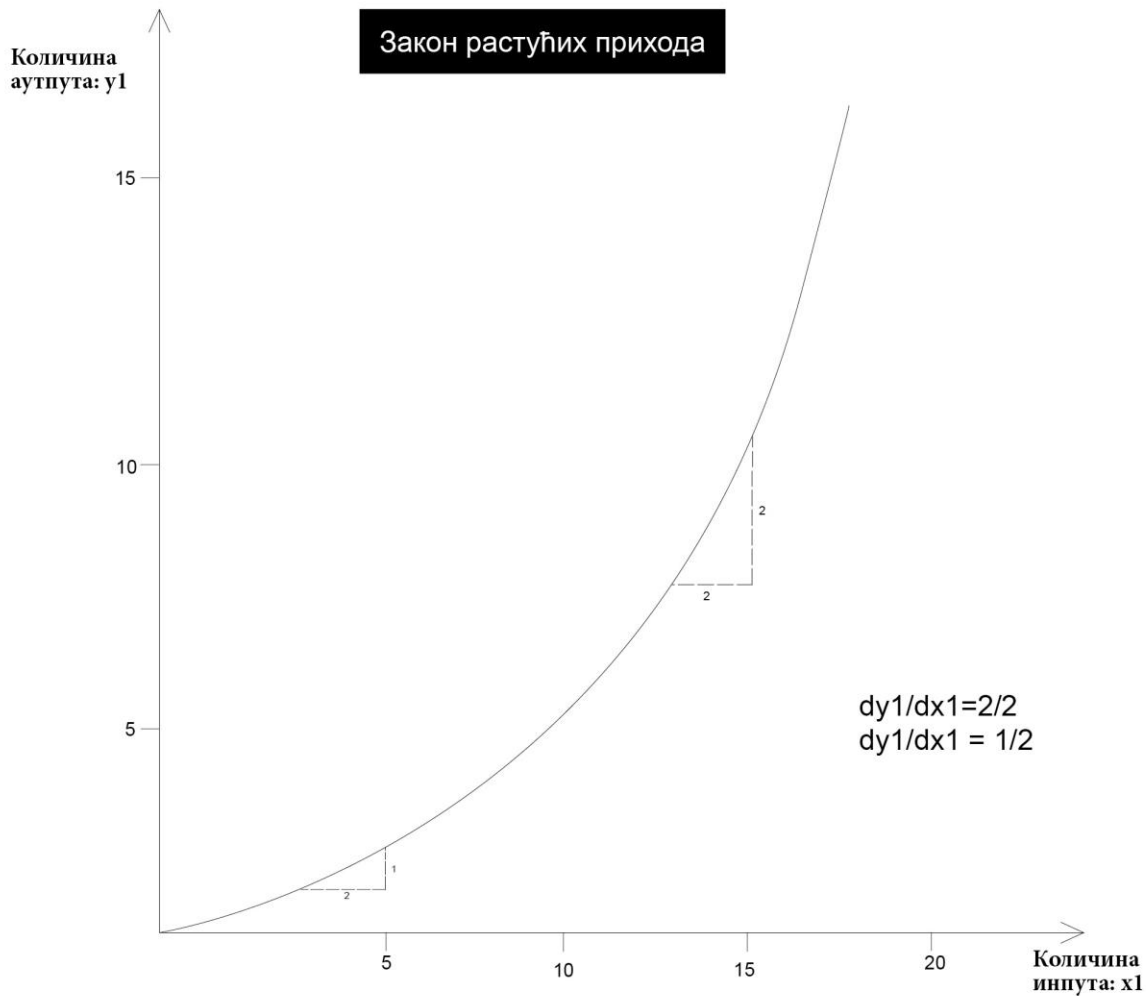
Интелектуални капитал као ресурс није ограничен и истовремено не може бити исцрпљен, зато коришћењем тог ресурса у производњи добит непрекидно расте.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 67.

Графикон бр. 6.4.5. Приказ кретања трошкова (укупних и по јединици производње) у условима коришћења интелектуалног капитала као ресурса производње

Трошкови непрекидно опадају с количином производње, како по јединици производа тако и укупни. На основу тога, закључује се да је за организације профитабилније коришћење интелектуалног капитала у што већој заступљености, а опет у комбинацијама са осталим ресурсима, земљом, радом и капиталом. Због овог, може се рећи да на ресурс знања не утиче закон опадајућих приноса, већ закон растућих (експоненцијално растућих) прихода.

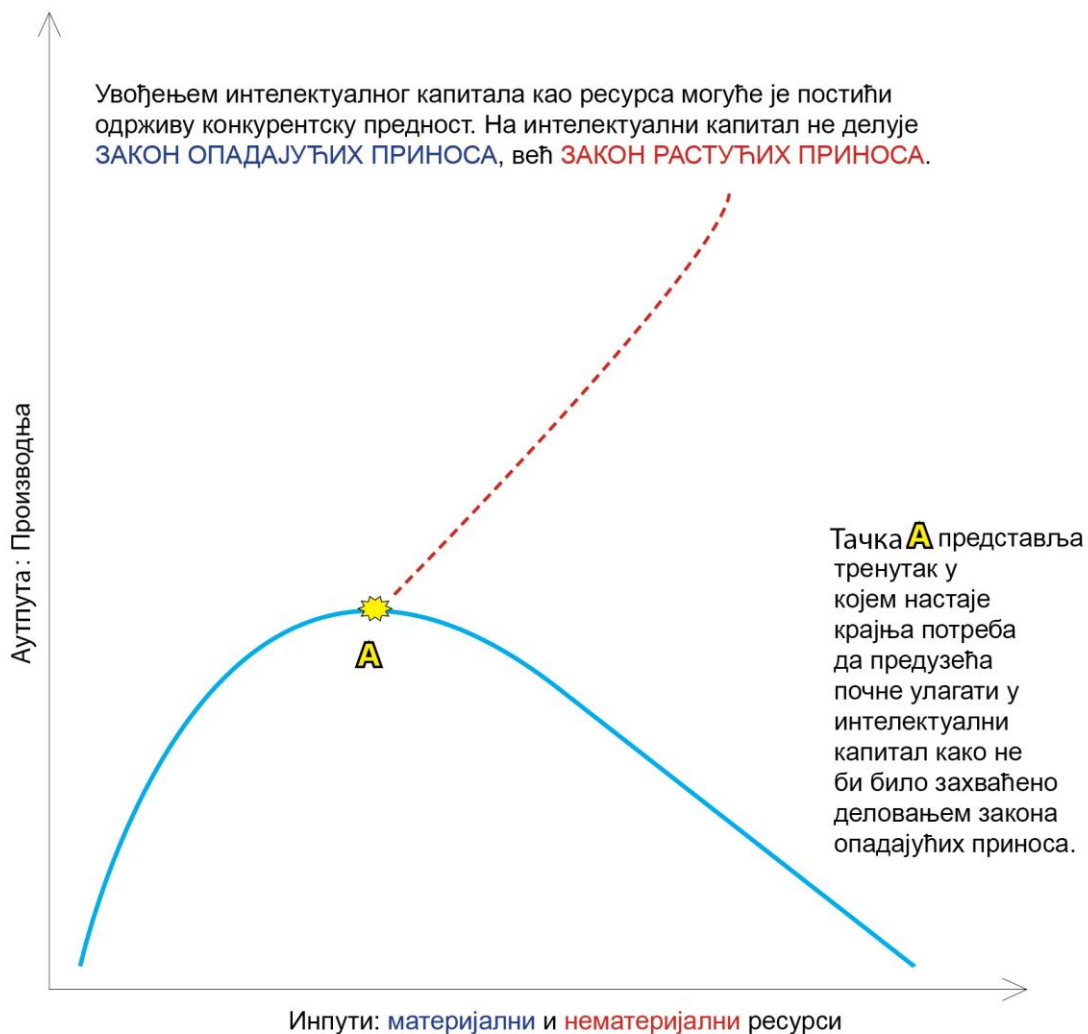


Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 68.

Графикон бр. 6.4.6. Закон растућих прихода

Закон растућих прихода на инпут показује да свака јединица инпута резултира све већим повећањем добити како количина производње/продаје расте.

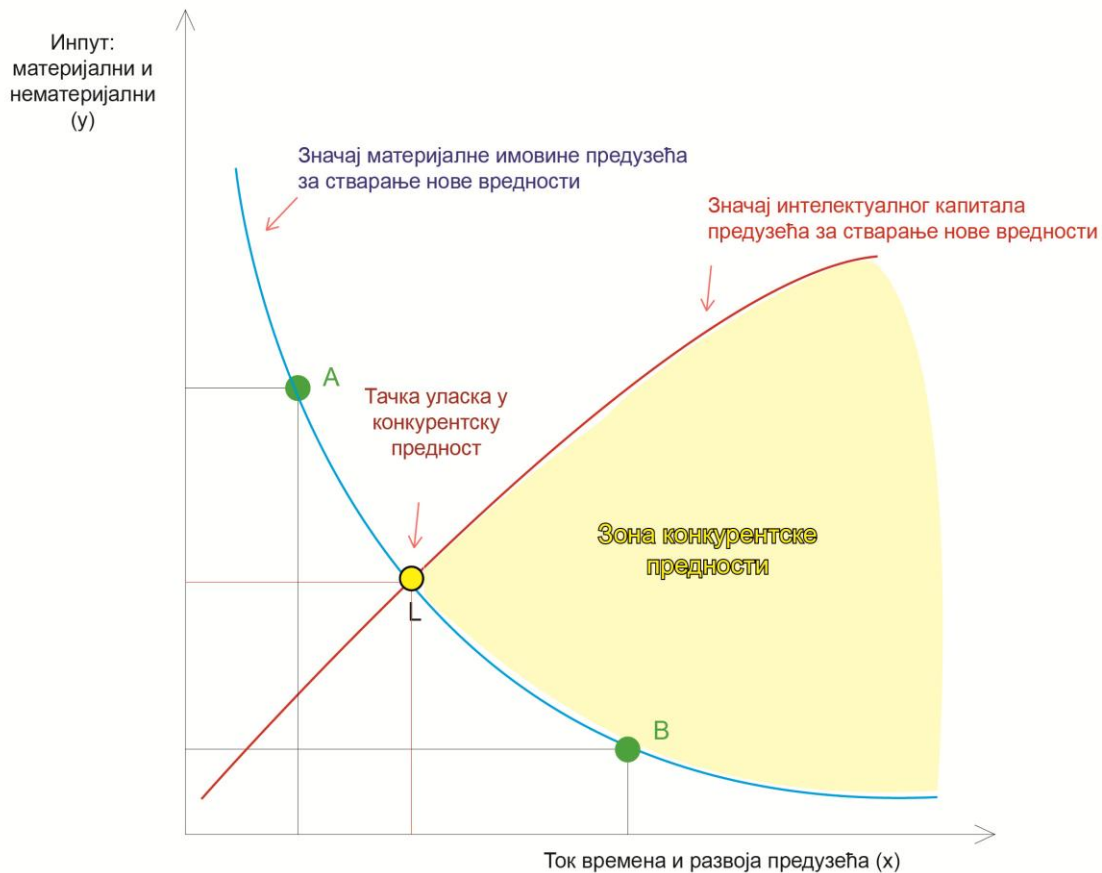
Упоредан приказ деловања закона растућих и опадајућих прихода истовремено, приказује се на следећем графикону.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 69.

Графикон бр. 6.4.7. Закон опадајућих прихода насупрот закону растућих прихода

Према закону опадајућих прихода гранични производ сваке јединице инпута ће се смањивати у мери у којој се он повећава, ако остали инпути остају непромењени. Међутим, према закону растућих прихода, гранични производ сваке јединице инпута повећава се у мери у којој се он повећава.

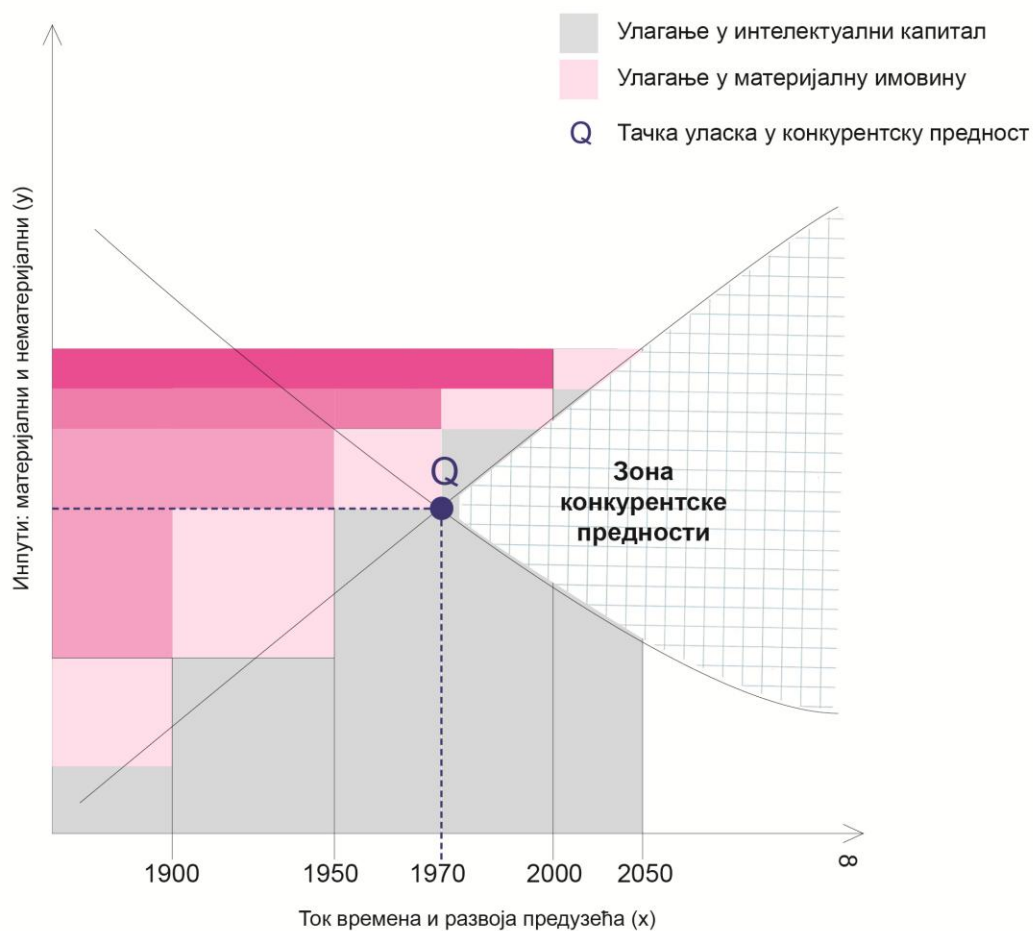


Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Интелектуални капитал – темелјни чимбеник конкурентности подuzeћа*. Zagreb: Министарство гоподарства, рада и подузетништва. стр. 70.

Графикон бр. 6.4.8. Однос материјалне имовине и интелектуалног капитала у предузећу

Током времена и са организационим развојем у порасту је и значај интелектуалног капитала. Разлог за то су многе научно-технолошке револуције и различите макроекономске, социјалне и политичке промене. У тачки „А“, значај материјалне имовине за стварање вредности је многи већи у односу на нематеријалну имовину, тј. интелектуални капитал. За разлику од тачке „А“, тачка „В“ представља стање у којој интелектуални капитал има врло велик значај за стварање вредности. Тачка „L“ представља тренутак када предузеће улази у зону конкурентске предности

и то захваљујући утицају интелектуалног капитала у стварању вредности за организацију.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 72.

Графикон бр. 6.4.9. Материјална имовина насупрот интелектуалном капиталу за стварање конкурентске предности организације

На основу графикона бр. 6.4.9. могуће је закључити да се привредни раст све више темељи на знању, а све мање на материјалној производњи. Због тога, задатак организацијама за континуитет у развоју интелектуалног капитала постаје имератив, а

то постижу системски кроз континуирано улагање у истраживање и развој, едукацију и развој запослених, нову технологију, маркетинг и др.

Прикази вредности интелектуалног капитала као резултати емпиријског мерења и квантитативних истраживања прилично су скромни и не развијају се темпом којим се развила теорија интелектуалног капитала последњих петнаестак година. Аутори, који су ипак дали одређене резултате на пољу емпирије су Анте Пулић²²¹ (2004), Томас Стјуарт (Thomas A. Stewart) (1997), Барух Лев (Baruch Lev) (2001, 2003), Корrado (Corrado) (2004) и др.

Најутицајнији аутори у области интелектуалног капитала, као што су Едвинсон (Edvinsson), Свејби (Sveiby), Стјуарт (Stewart), Бонтис (Bontis), у највећој мери се слажу да не треба инсистирати на укључивању интелектуалног капитала у билансе и нов концепт мешати са 500 година старим традиционалним рачуноводством, које је намењено, пре свега, извештавању о финансијском капиталу. Емпиријска мерљивост кроз покушаје да се неопипљива имовина прикаже у финансијским извештајима у константном је развоју. Регистрован је знатан број метода за мерење интелектуалног капитала, али се већина њих не користе, тако да се још увек трага за стандардном методом за мерење интелектуалног капитала.

Према моделу ланца знања, мерење знања обухвата оцењивање вредности ресурса знања, процесора знања и њиховог развијања.²²² Такође, у саме елементе управљања знањем укључена је његова мерљивост. Према Мару (Marr) и групи аутора, управљање интелектуалним капиталом укључује:²²³

- Утврђивање базе интелектуалног капитала која покреће стратегијске перформансе организације;
- Визуализацију путева трансформације интелектуалног капитала;

²²¹ Pulić, A. (2004) Intellectual capital – does it create or destroy value. *Measuring Business Excellence*. Vol.8 Iss:1, стр. 62-68.

²²² Holsapple, C.W., Singh, M. (2003) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Management*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, стр. 222

²²³ Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Roos, G. (2003) G. *Intellectual capital and knowledge management effectiveness*. *Management Decision* 41/8, 2003.

- Мерење степена остварљивости трансформације интелектуалног капитала, посебно степена динамике његове трансформације;
- Развој интелектуалног капитала уз коришћење средстава управљања знањем;
- Интерно и екстерно извештавање о резултатима пословања, тј. стварање додате вредности уз помоћ интелектуалног капитала.

У стратегији програма „ЕУ 2020“ за кључне покретаче развоја наводе се:²²⁴

1. Стварање вредности од раста заснованог на знању, што подразумева развој иновација производа и процеса, као и коришћење потенцијала образовања, истраживања и дигиталне економије;
2. Оспособљавање људи стицањем нових вештина, подстицањем креативности и иновација, развојем предузетништва и прилагодљивошћу променама радног места;
3. Стварање конкурентске, повезане и „зеленије“ економије повећањем продуктивности и ефикаснијим коришћењем необновљивих извора енергије.



Извор: Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 78.

²²⁴ Европска унија. Commission Working Document Consultation on The Future EU 2020 Strategy, стр.4. Доступно на: http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/com_2009_647_en.pdf [12.03.2015]

Слика бр. 6.4.10. Приказ управљања интелектуалним капиталом²²⁵

Основ афирмације концепта интелектуалног капитала је постављање визије, мисије и циљева који се заснивају на интелектуалном капиталу. Стратегија организације која своју пословну политику заснива на интелектуалном капиталу, усмерава се на све елементе интелектуалног капитала организације као на потенцијал за стварања нове вредности.

²²⁵ Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 78.

Интелектуална својина

- Појам и правна природа интелектуалне својине
- Интелектуална својина у домаћем праву
- Светска организација за интелектуалну својину
- Право индустријске својине
- Ауторско право и сродна права
- Право конкуренције
- Заштита од нелојалне конкуренције
- Заштита од крађе интелектуалног власништва
- Развој и кооперативни програм Светске организације за интелектуалну својину

7. Интелектуална својина

7.1. Појам и правна природа интелектуалне својине

Општи појам интелектуалне својине је да она представља систем стварања нематеријалних добара која потичу из људске креативности, који се базира на националном законодавству, међународним споразумима и добрим пословним обичајима, са циљем постизања пословног, економског, културног и друштвеног успеха.

У међународном и упоредном праву, појам „интелектуална својина“ је прихваћен као заједнички назив за право индустријске својине и ауторско право. Заједничке карактеристике ауторског права и индустријске својине оправдавају постојање јединствене правне дисциплине. Предмет заштите права интелектуалне својине су духовне творевине творца, аутора, као резултате интелектуалног стваралаштва, одакле и потиче назив интелектуална својина.²²⁶

Конвенцијом о оснивању Светске организације за интелектуалну својину²²⁷ се прописује да интелектуална својина означава права која се односе на: књижевна, уметничка и научна дела; интерпретације уметника и интерпретатора и извођење уметника извођача; на фонограме и радио емисије; проналаске у свим областима људске активности; научна открића; индустријске узорке модела; фабричке, трговачке и услужне жигове, као и трговачка имена и трговачке називе; заштиту од нелојалне конкуренције; и сва друга права везана за интелектуалну активност у индустријској, научној, књижевној и уметничкој области.²²⁸ Према је правно становиште да је интелектуална својина заједнички назив за индустријску својину и

²²⁶ Бесаровић, В. (2000) *Интелектуална својина, индустријска својина и ауторско право*. Београд: Чигоја штампа. стр. 23.

²²⁷ Конвенција о оснивању Светске организације за интелектуалну својину (1967) *Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми* бр. 31/1972 и *Службени лист СФРЈ – Међународни уговори*, бр. 4/1986 - др. уредба

²²⁸ Конвенција о оснивању Светске организације за интелектуалну својину (1967) *Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми* бр. 31/1972. чл. 2

ауторско право, често можемо запазити назив „право индустријске својине и ауторско право“ уместо „право интелектуалне својине“.²²⁹

Интелектуална својина (Intellectual property) се први пут спомиње у сачуваној пресуди Окружног суда Савезне Државе Масачусетс (Massachussets) из 1845. год. Пресуда се сматра првим писаним извором, који садржи израз „интелектуална својина“. У правној теорији и литератури Француске, годину дана касније, 1846. године израз (фр. propriété intellectuelle), први пут је употребио Алфред Најн (Alfred Nion) у свом делу *Грађанска права аутора и проналазача* (фр. Droits civils des auteurs, artistes et inventeurs), што наводи на индицију да је овај израз био у употреби и раније.²³⁰

Израз „интелектуална својина“ је дефинисан седамдесетих година прошлог века и означава права која се односе на:

- „Књижевна, уметничка и научна дела;
- Интерпретације уметника и интерпретатора и извођења уметника извођача, фонограме и радио-емисије;
- Проналаске у свим областима људске активности;
- Научна открића;
- Индустријске узорке и моделе;
- Фабричке, трговачке и услужне жигове, као и трговачка имена и трговачке називе;
- Заштиту од нелојалне утакмице и сва друга права везана за интелектуалну активност у индустријској, научној, књижевној и уметничкој области.“²³¹

Кључни елементи систематизације интелектуалне својине у правној теорији су следећи:

²²⁹ Бесаровић, В. (2005) *Интелектуална права, индустријска својина и ауторско право*. Београд: Правни факултет. стр. 23.

²³⁰ Завод за интелектуалну својину Црне Горе, званична електронска презентација. Доступно на: http://www.ziscg.me/me/Sta_je_IS.asp [18.03.2015]

²³¹ Ибид.

- 1) Ауторско право и права сродна ауторском праву – књижевна, уметничка и научна дела; интерпретације уметника интерпретатора и извођење уметника извођача, фонограми и радио-дифузне емисије;
- 2) Права индустријске својине – ова права се обично деле на: 1. Проналазачко право које обухвата проналаске на свим пољима људске делатности (патенти, корисни модели, топографије интегрисаних кола, нове биљне сорте, „знати како“ обавити одређену активност (know-how); 2. Право знакова разликовања (жигови, ознаке порекла и географске ознаке, индустријско обликовање односно дизајн, пословно име); 3. Заштита од нелојалне конкуренције.

У складу са горенаведеним, интелектуалну својину чине:²³²

- „Права индустријске својине (патенти за проналаске, корисни модели, индустријски дизајн, жигови, итд.) која се односе на реализоване креације ума у корисном производу, стављање комерцијалног симбола на корисни производ или средство изражавања;
- Ауторска и сродна права која се односе на оригиналне уметничке или корисне креације ума реализоване на материјализовани медијум изражавања;
- Допунски облици заштите – предвиђени су на основу закона против нелојалне конкуренције, посебно одредби које се односе на заштиту неоткривене информације путем пословне тајне, заштиту против узимања неоправдане предности (нпр. имитацију робе) или проузроковања забуне на тржишту у току конкуренције;
- Одређени комплементарни облици заштите црпе се у принципима и институцијама правног система, посебно привредног или грађанског (облигационог) права, радног права (везано за креације запослених, заштиту пословне тајне, управног и кривичног права које се односи на кривотворење и пиратство итд.).²³³

²³² Ауторска агенција за Србију, званична електронска презентација. Доступно на: <http://autorskaagencija.com/srp/tdoc/?conid=9> [15.03.2015]

²³³ Ибид.

На основу законодавног суверенитета и територијалног принципа, свака држава има законе о интелектуалној својини и национални систем организација које функционишу у области заштите интелектуалне својине. Права индустријске својине остварују се у формалном, управном поступку који се води пред надлежним органом Републике Србије. Поступци подношења пријаве за неко од права индустријске својине имају временски приоритет (националне и међународне пријаве) и утврђени су посебним законима (лат. *lex specialis*) и подзаконским актима Републике Србије.

Систем правне заштите интелектуалне својине је пројектован тако да од њега имају користи и његов творац и друштво у целини. Он представља једну деликатну равнотежу која обезбеђује обострано задовољавање потреба. Заузврат пруженој заштити, друштво има вишеструке користи од таквих права, као што су: одржавање лојалне конкуренције и охрабривање производње најразноврснијих роба и услуга, затим унапређење технолошког и културног развоја и подизање нивоа општег знања. Интелектуална својина се штити тако што се проналазачу, ствараоцу или аутору, зависно од врста права које ужива, даје ексклузивно право да комерцијално користи своје остварење у ограниченом временском периоду. Носилац права може њиме да располаже на разне начине, зависно од врсте права.²³⁴

Међународне конвенције усклађују различите националне системе заштите, како би се права интелектуалне својине на основу једне регистрације остварила у више земаља. У том смислу, најзначајније конвенције су: Конвенција о оснивању Светске организације за интелектуалну својину и Споразум о трговинским аспектима права интелектуалне својине²³⁵.

²³⁴ Бесаровић, В. *Саветодавни извештај о развоју правне заштите интелектуалне својине у Србији и Црној Гори у контексту захтева ЕУ процеса Стабилизације и придруживања и приступа Светској трговинској организацији*, АИА Извештај SCEPP-а, бр. 1. мај 2003. Београд: Саветодавни центар за економска и правна питања и Г17 институт. стр. 16.

²³⁵ Споразум о трговинским аспектима права интелектуалне својине (1994) Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf/trips.pdf [15.03.2015]

Најзначајнији међународни уговори из области ауторских права су: Бернска конвенција о заштити књижевних и уметничких дела²³⁶, Светска конвенција о ауторском праву²³⁷, Уговор СОИС о ауторском праву²³⁸.

Основни међународни уговори из области сродних права су: Међународна конвенција о заштити уметника извођача, произвођача фонограма и установа за радио дифузију (Римска конвенција)²³⁹, Конвенција о заштити произвођача фонограма од неовлашћеног умножавања њихових фонограма (Женевска конвенција)²⁴⁰, Конвенција о дистрибуирању сигнала за пренос програма преко сателита²⁴¹, Уговор СОИС-а о интерпретацијама и фонограмима²⁴².

Битни међународни уговори из области индустријске својине су следећи:

- I. Међународни уговори о заштити патената су: Париска конвенција о заштити индустријске својине²⁴³, Уговор о сарадњи у области патената²⁴⁴, Стразбуршки аранжман о међународној класификацији патената²⁴⁵, Будимпештански споразум о међународном признању депозита

²³⁶ Бернска конвенција о заштити књижевних и уметничких дела (1886) *Службени лист СФРЈ - Међународни уговори*, бр. 14/1975 и бр. 4/1986 - уредба

²³⁷ Светска конвенција о ауторском праву (1952) *Службени лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 54/1973

²³⁸ Закон о потврђивању уговора о ауторском праву (2002) *Службени лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 13/2002

²³⁹ Међународна конвенција о заштити уметника извођача, произвођача фонограма и установа за радио дифузију – Римска конвенција (1961) *Службени лист СРЈ - Међународни уговори*, бр. 13/2002

²⁴⁰ Конвенција о заштити произвођача фонограма од неовлашћеног умножавања њихових фонограма (1971) *Службени лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 13/2002

²⁴¹ Конвенција о дистрибуирању сигнала за пренос програма преко сателита (1974) Доступно на: <http://www.wipo.int/wipolex/en/details.jsp?id=12242> [15.03.2015]

²⁴² Уговор Светске организације за интелектуалну својину о интерпретацијама и фонограмима (1971) *Службени лист СРЈ - Међународни уговори*, бр. 13/2002

²⁴³ Париска конвенција о заштити индустријске својине (1883) ревидирана шест пута и то: 1900, 1911, 1925, 1934, 1958, 1967 *Службени лист СФРЈ - Међународни уговори и други споразуми*, бр. 5/74 и *Службени лист СФРЈ - Међународни уговори*, бр. 7/86 – др. уредба

²⁴⁴ Уговор о сарадњи у области патената (1970) Доступно на: http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_potvrdivanju_ugovora_o_saradnji_u_oblasti_patenata.html [15.03.2015]

²⁴⁵ Стразбуршки аранжман о међународној класификацији патената (1971) *Службени лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 42/2009

микроорганизама ради поступка патентирања²⁴⁶, Конвенција о Европском патенту²⁴⁷, Конвенција о Евроазијском патенту²⁴⁸;

- II. Међународни уговори о заштити модела и узорака (индустријског дизајна) су: Хашки споразум о међународном пријављивању узорака и модела²⁴⁹, Локарнски аранжман о установљењу међународне класификације индустријских узорака и модела²⁵⁰;
- III. Међународни уговори о заштити жига су: Мадридски аранжман о регистровању жигова²⁵¹, Протокол уз Мадридски аранжман о међународном регистровању жигова²⁵², Ничански споразум о међународној класификацији производа и услуга ради регистровања жигова²⁵³, Бечки споразум о установљењу међународне класификације фигуративних елемената жигова²⁵⁴, Уговор о жиговном праву²⁵⁵;
- IV. Међународни уговори о заштити ознака порекла су: Мадридски споразум о сузбијању лажних ознака порекла на производима²⁵⁶, Лисабонски

²⁴⁶ Будимпештански споразум о међународном признању депозита микроорганизама ради поступка патентирања (1977) допуњено 1980. год. *Службени лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 3/1993

²⁴⁷ Конвенција о Европском патенту (1973) Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_en/pdf_patenti/patenti_zakon_potvrdivanje_konvencija_ep.pdf [15.03.2015]

²⁴⁸ Конвенција о Евроазијском патенту (1994) Доступно на: http://www.wipo.int/wipolex/ru/other_treaties/details.jsp?treaty_id=228 [15.03.2015]

²⁴⁹ Хашки споразум о међународном пријављивању узорака и модела (1960) *Сл. лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 3/1993

²⁵⁰ Локарнски аранжман о установљењу међународне класификације за индустријске узорке и моделе (1979) *Службени лист СФРЈ - Међународни уговори и други споразуми*, бр. 51/1974

²⁵¹ Мадридски аранжман о међународном регистровању жигова (1989) *Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми*, бр. 2/1974

²⁵² Протокол уз Мадридски аранжман о међународном регистровању жигова (1989) *Службени лист СРЈ – Међународни уговори*, бр. 2/1997

²⁵³ Ничански споразум о међународној класификацији роба и услуга ради регистровања жигова (1957) *Службени гласник РС – Међународни уговори*, бр. 19/2010

²⁵⁴ Бечки споразум о установљењу међународне класификације фигуративних елемената жигова (1973) *Службени лист РС - Међународни уговори*, бр. 42/2009

²⁵⁵ Уговор о жиговном праву (1994) *Службени лист РС - Међународни уговори*, бр. 4/1998

²⁵⁶ Мадридски споразум о сузбијању лажних ознака порекла на производима (1891) ревидиран четири пута и то: 1911, 1925, 1934, 1958, са додатним актом из Штокхолма 1967. год. *Службени лист РС - Међународни уговори*, бр. 1/1999

аранжман о заштити ознака порекла и њиховом међународном регистровању²⁵⁷;

- V. Остали међународни уговори из области индустријске својине су: Уговор о интелектуалној својини у вези са интегрисаним колима²⁵⁸, Међународна конвенција о заштити нових биљних сорти²⁵⁹.

Интелектуална својина као средство економских интеграција има утицај на развој и одрживост сваке организације. Развој иновација као што су производне иновације, оперативно-процесне иновације, организационе иновације и маркетиншке иновације, од директног су утицаја на развој сваке организације кроз процесе имплементације. Интелектуална својина је битно заступљена у сваком кораку иновационог процеса, од самог стварања идеје до реализације, тј. комерцијализације производа и услуга.



Слика бр. 7.1.1. Класичан концепт структуре интелектуалног власништва

Неформално интелектуално власништво које даје битну развојну предност међународним организацијама чине: знање и искуство „знати како“ (know-how), поверљиве пословне информације тј. пословне тајне, пословне методе, нештитиви изуми, традиционална знања и култура.

²⁵⁷ Лисабонски аранжман о заштити ознака порекла и њиховом међународном регистровању (1958) *Службени лист РС - Међународни уговори*, бр. 4/1998

²⁵⁸ Уговор о интелектуалној својини у вези са интегрисаним колима (1989) Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=295136 [15.03.2015]

²⁵⁹ Међународна конвенција о заштити нових биљних сорти (1961) измењено 1972, 1978 и 1991. године, *Службени лист РС - Међународни уговори*, бр. 19/2010

7.2. Интелектуална својина у домаћем праву

7.2.1. Легислативни оквир

Република Србија је данас потписница свих конвенција из области интелектуалне својине којима администрира Светска организација за интелектуалну својину.

Краљевина Србија је једна од једанаест земаља оснивача Париске уније 1883. год. Управа за заштиту индустријске својине, као претеча данашњег Завода за интелектуалну својину, основана је 1920. год.

Институција је од тада до данас више пута мењала називе и то:

- Управа за заштиту индустријске својине (од 1920. год.),
- Савезна управа за проналазаштво (од 1948. год.),
- Савезни уред за патенте (од 1953. год.),
- Савезна управа за патенте (од 1956. год.),
- Управа за патенте (од 1958. год.),
- Савезни завод за патенте (од 1967. год.),
- Савезни завод за интелектуалну својину (од 1994. год.),
- Завод за интелектуалну својину (од 2003. год. до данас).

У својој историји, Завод се бавио пословима индустријске својине (патенти, жигови, модели и узорци), а од 1981. године и географским ознакама порекла. Од 1994. год., институција је добила у надлежност и послове који се односе на ауторско и сродна права, када је сходно проширењу делатности променила назив у Савезни завод за интелектуалну својину. У Заводу је на дан 16.3.2015. регистровано 53627 патената, 1457 малих патената, 68628 жигова и 11014 индустријских дизајна.²⁶⁰ Дакле, у надлежности Завода су послови који се односе на права индустријске

²⁶⁰Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. *Билтен бр. 20. Јануар 2015.* Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/upload/documents/newsletter/Bilten%2020-6.pdf> стр. 1. [16.03.2015]

својине и ауторска и сродна права. Иако се у права индустријске својине сврставају и права оплемењивача биљних сорти, ипак регистар заштићених биљних сорти води Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. Завод обавља нормативно уређивање односа у наведеним областима предлагањем подзаконских аката, као што спроводи и управни поступак за признавање патената, жига, индустријског дизајна, топографије интегрисаних кола и ознаке географског порекла.

Статистика пријава Јануар - децембар 2014.



У 2014. поднето је и 66 пријава малих патената, те 10 пријава за сертификат о додатној заштити. Домаћи подносиоци су поднели Заводу као заводу примаоцу 12 пријава за заштиту проналаска путем РСТ руте за међународну заштиту, 12 пријава за међународну заштиту дизајна и 214 захтева за међународну заштиту жига. У току протекле године поднета су 2 захтева за установљење ознаке географског порекла и 2 захтева за добијање статуса овлашћеног корисника. Регистроване су 3 ознаке географског порекла. Такође, депоновано је 231 дела ауторског права и сродних права.

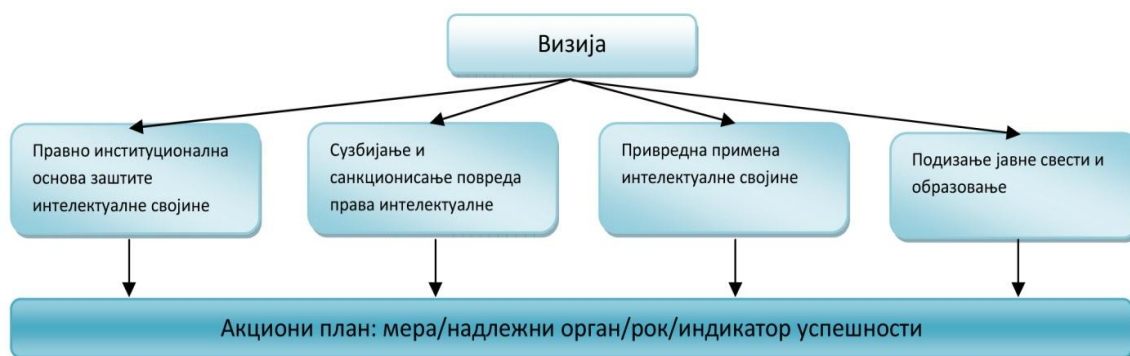
Слика бр. 7.2.1.1. Статистика пријава за 2014. годину

Извор: Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. *Билтен бр. 20. Јануар 2015.* Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/upload/documents/newsletter/Bilten%2020-6.pdf> [16.03.2015] стр. 4.

Саставни део Стратегије развоја интелектуалне својине за период од 2011. год. до 2015. год. је Акциони план²⁶¹ који садржи четрдесет и једну активност где су на

²⁶¹ Стратегија развоја интелектуалне својине за период од 2011 до 2015. године. Завод за интелектуалну својину Републике Србије. План је доступан на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf/Strategija%20razvoja%20intelektualne%20svojine.pdf [16.03.2015]

табеларни начин приказане мере, органи надлежни за њихово спровођење, као и индикатори успеха тих мера. Стратегија је у сагласности са визијом националног система интелектуалне својине, приказана следећом сликом.



Слика бр. 7.2.1.2. Визија националног система интелектуалне својине до 2015. године

Извор: Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Стратегија развоја интелектуалне својине 2011–2015. год. Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf/Strategija%20razvoja%20intelektualne%20svojine.pdf стр. 8. [16.03.2015]

Приоритетни циљеви Стратегије развоја интелектуалне својине који су требали бити остварени до 2015. год. су:

- Успостављен ниво заштите интелектуалне, индустријске и комерцијалне својине који је сличан нивоу који постоји у Европској унији, укључујући и делотворна средства за спровођење тих права;
- Уходан механизам перманентног усаглашавања домаћих прописа са новим прописима Европске уније;
- Завод за интелектуалну својину да извршава своје управне надлежности на брз и ефикасан начин, захваљујући доброј унутрашњој организацији и коришћењу савремене информационо-комуникационе технологије;
- Едукација особља на неадминистративним пословима пружања информационих услуга корисницима, из области заштите и примене интелектуалне својине посредовањем између носилаца права и привреде и

координисању акција са другим државним органима у вези са интелектуалном својином;

- Ниво пиратства и кривотворене робе треба да се сведе на просек који имају најновије земље чланице Европске уније, а остале повреде права да се процесуирају у најкраћем року;
- Успостављање канцеларије за трансфер технологије у највећим државним институтима;
- Олакшавање јавно-приватног партнерства између научно-истраживачких организација, односно универзитета с једне и привреде с друге стране, кроз прецизно регулисање питања права интелектуалне својине у закону, подзаконским актима и интерним актима;
- Успостављање програма за афирмисање иновационих делатности, који укључују разне облике такмичења која се спроводе под строгим и високо стручним критеријумима;
- Целокупно успостављање система колективног остваривања ауторског и сродних права;
- Унапређење стручног нивоа међусобних правних трансакција аутора и интерпретатора;
- Деловање удружења аутора и интерпретатора као стручних организација које израђују типске уговоре и минималне тарифе за своје чланове;
- На државним факултетима на којима се изучавају право, техника, економија, пољопривреда, уметност или управљање да постоји настава из права интелектуалне својине;
- Популарисање интелектуалне својине и креативности кроз програме који обухватају основно образовање.²⁶²

²⁶² *Стратегија развоја интелектуалне својине за период од 2011 до 2015. године.* Завод за интелектуалну својину Републике Србије. План је доступан на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf/Strategija%20razvoja%20intelektualne%20svojine.pdf [16.03.2015]

Преговори о приступању Републике Србије Европској унији у преговарачком поглављу седам односе се на право интелектуалне својине. Преговарачка група именује се из реда представника Завода за интелектуалну својину, а сачињена је од председника, секретара и заменика секретара. Чланове преговарачке групе чине представници следећих органа и организација: Министарства унутрашњих послова; Министарства трговине, туризма и телекомуникација; Министарства просвете, науке и технолошког развоја; Министарства финансија; Министарства правде; Министарства здравља; Министарства финансија; Министарства одбране; Републичког јавног тужилаштва; Врховног касационог суда; Републичког секретеријата за законодавство; Агенције за лекове и медицинска средства Србије и Канцеларије за европске интеграције.

„Правна тековина Европске уније у области права на интелектуалну својину дефинише усклађена правила за правну заштиту ауторских и сродних права. Специфичне одредбе се односе и на заштиту база података, компјутерских програма, топографије полупроводника, сателитских преноса и кабловског реемитовања. На пољу права индустријске својине, правна тековина ЕУ успоставља хармонизована правила за правну заштиту трговачких ознака и модела. Друге специфичне одредбе примењују се на биотехничке изуме, фармацеутске производе и производе за заштиту биља. Правно наслеђе ЕУ такође утврђује трговачке ознаке и дизајн Заједнице.“²⁶³

7.2.2. Институционални оквир

Париска конвенција о заштити индустријске својине²⁶⁴ (у даљем тексту Париска конвенција) је најстарији извор међународног права индустријске својине.²⁶⁵ Донешена је 1883. год. у Паризу и њом је основана Међународна унија за заштиту индустријске својине. Краљевина Србија била је једна од једанаест земаља

²⁶³ Преговарачка поглавља 35 корака ка Европској унији (2014) Информациони центар ЕУ у Београду. Доступно на: http://europa.rs/images/publikacije/34-35_koraka_ka_EU.pdf [16.03.2015]

²⁶⁴ Париска конвенција о заштити индустријске својине, *Службени лист СФРЈ – међународни уговори и други споразуми*, бр.5/74, члан 12.

²⁶⁵ Бесаровић, В., Жарковић, Б. (1999) *Интелектуална својина – међународни уговори*. Београд: Досије. стр. 449.

потписница Уније. Париском конвенцијом прописано је да се свака земља Уније обавезује да установи посебну управу за индустријску својину, што је и учињено 15. новембра 1920. год. оснивањем Управе за заштиту индустријске својине. Од 2003. год. ова установа се назива Завод за интелектуалну својину. У надлежности Завода су послови који се односе на права индустријске својине и сродна права. Завод за интелектуалну својину може да предлаже подзаконске акте у наведеним областима. Поред наведеног, Завод спроводи управни поступак за признавање патента, жига, индустријског дизајна, топографије интегрисаних кола и ознаке географског порекла.

Следи преглед организационих јединица Завода са ужим унутрашњим јединицама:²⁶⁶

1. *Сектор за патенте* обухвата три уже унутрашње јединице: Одељење за машинство, електротехнику и општу технику; Одељење за хемију и хемијску технологију; Одсек за правна питања патената.
2. *Сектор за знаке разликовања* састоји се од следеће три уже унутрашње јединице: Одељење за жигове; Одсек за међународне жигове; Група за дизајн и ознаке географског порекла.
3. *Сектор за ауторско и сродна права, међународну сарадњу и едукацију и информисање организационо* обухвата следеће уже унутрашње јединице: Група за ауторско и сродна права; Група за европске интеграције и међународну сарадњу; Центар за едукацију и информисање.

Завод је од 2010. год. закључио више меморандума о сарадњи са водећим државним институцијама – Привредна комора Србије, Привредна комора Београда, регионална привредна коморама, Национална агенција за регионални развој и Правосудна академија. У оквиру свечаности која је организована поводом 95. рођендана Завода, 16. новембра 2015. год. потписани су меморандуми о сарадњи са бројним домаћим институцијама, те се знатно проширио број националних сарадника

²⁶⁶ Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_o_nama/Delokrug%20unustrasnjih%20jedinica.pdf [16.03.2015]

Завода. Завод има за циљ подизања сарадње на још виши ниво са домаћим институцијама, као и унапређење свести о значају интелектуалне својине.²⁶⁷

Међународна сарадња обухвата мултилатералну и билатералну сарадњу као и међународне пројекте. *Мултилатерална сарадња* односи се на Светску организацију за интелектуалну својину (WIPO), Европску патентну организацију (EPO) и завод за интелектуалну својину Европске уније (EUIPO). *Билатерална сарадња* обухвата сарадњу са другим националним заводима, техничку подршку Владе Швајцарске Конфедерације и друге билатералне споразуме и сарадње. *Међународни пројекти* као део међународне сарадње обухватају пројекте Европске уније и друге међународне пројекте.²⁶⁸

Заводом руководи директор који за свој рад одговара Влади Републике Србије. Секторима руководе помоћници директора, док са ужим унутрашњим јединицама руководе начелници одељења, шефови одсека и руководиоци група.

Путем свог едукативно-информативног центра, Завод пружа основне и специјализоване обуке.²⁶⁹

Основне обуке се нуде на пољу стицања знања о правима интелектуалне својине, патентима, жиговима, индустријском дизајну, ауторском и сродним правима, ознакама географског порекла и о значају интелектуалне својине за пословање.

Специјализоване обуке се нуде из области претраживања база података, управљања интелектуалном својином, вредновања интелектуалне својине и повреде права интелектуалне својине.

²⁶⁷ Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/o-zavodu/%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%9A%D0%B0-%D1%81%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%9B%D0%B8%D0%BC-%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0%D0%BC%D0%B0.357.html> [16.03.2015]

²⁶⁸ Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/o-zavodu/medjunarodna-saradnja.52.html> [16.03.2015]

²⁶⁹ Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. <http://www.zis.gov.rs/eic/edukacija/obuke-eic/obuke-eic.600.html> [16.03.2015]

Осим наведеног, у понуди су и међународни семинари. У оквиру тих активности Завод сарађује са Светском организацијом за интелектуалну својину, Светском трговинском организацијом и Европском патентном организацијом.

7.3. Светска организација за интелектуалну својину

7.3.1. Оснивање и развој

Светска организација за интелектуалну својину, у даљем тексту СОИС (енг. World Intellectual Property Organization – WIPO) основана је 1967. год. са седиштем у Женеви и претежним делатностима успостављања међународних норми и стандарда у области интелектуалне својине, посебно кроз међународне уговоре и обезбеђивање легалних информација о интелектуалној својини. СОИС је почео са радом 1970. год., као једна од шеснаест специјализованих агенција система организација УН-а, где, поред Светске трговинске организације (WTO – World Trade Organization), штити интелектуалну својину. Чланице могу бити само државе, што такође важи за остале специјализоване агенције УН-а. Светска организација за интелектуалну својину окупља 188 земаља света²⁷⁰ као и знатан број националних организација које своју делатност обављају у области интелектуалне својине. Социјалистичка Федеративна Република Југославија је била члан Светске организације за интелектуалну својину од 11. октобра 1973. год., а Република Србија од 27. априла 1992. год.²⁷¹

Поред Светске организације за интелектуалну својину и националних организација, својим радом доприносе и регионалне организације за интелектуалну својину као што су: Европска патентна организација (European Patent Organization – ЕРО), Евроазијска организација за патенте (Euroasian Patent Organization – ЕАРО).

²⁷⁰ Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.wipo.int/members/en/> [16.03.2015]

²⁷¹ Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/remarks.jsp?cnty_id=1382C [16.03.2015]

Такође, позната је и Трилатерала коју чине: Европска патентна организација (ЕРО), Патентна организација Сједињених Држава (USPTO) и Јапанска патентна организација (ЈРО).

Европска патентна организација основана је 1977. год., на основу Европске патентне конвенције²⁷² (European Patent Convention – ЕРС) која је потписана у Минхену 1973. год. Европска патентна организација има две институције – Европски завод за патенте и Управни савет, који надгледа рад завода.

7.3.2. Најзначајнији уговори под окриљем Светске организације за интелектуалну својину

Светска организација за интелектуалну својину је администратор и депозитар за око тридесетак међународних уговора у области интелектуалне својине коју чини више унија, и то:²⁷³

- Бернска унија²⁷⁴,
- Париска унија²⁷⁵,
- Мадридска унија²⁷⁶,
- Хашка унија²⁷⁷,
- Локарнска унија²⁷⁸ (аранжман о установљењу међународне класификације за индустријске узорке и моделе),
- Лисабонска унија²⁷⁹,

²⁷² Европска патентна конвенција (1973) *Службени гласник РС – Међународни уговори*, бр 5/2010 и *Службени гласник РС*, бр. 99/2011

²⁷³ Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.wipo.int/> [16.03.2015]

²⁷⁴ Израз Бернска унија означава међународну унију створену Бернском конвенцијом, а чине је потписнице те конвенције.

²⁷⁵ Израз Париска унија означава међународну унију основану Париском конвенцијом, а чине је потписнице те конвенције.

²⁷⁶ Израз Мадридска унија означава међународну унију основану Мадридским аранжманом, а чине је потписнице тог аранжмана.

²⁷⁷ Израз Хашка унија означава међународну унију основану Хашким споразумом, а чине је потписнице тог споразума.

²⁷⁸ Израз Локарнска унија означава међународну унију основану Локарнским аранжманом, а чине је потписнице тог аранжмана.

- Будимпештанска унија²⁸⁰,
- Бечка унија²⁸¹,
- Унија уговора о сарадњи у области патената (Patent Cooperation Treaty – PCT) и Међународни патентни систем (The International Patent System – IPS),²⁸²
- Уговор о међународној регистрацији аудиовизуелних дела²⁸³ (Film Register Treaty – FRT).

7.3.3. Сарадња Светске организације за интелектуалну својину са Уједињеним нацијама

Светска организације за интелектуалну својину је 17. децембра 1974. год. приликом потписивања билатералног уговора са Уједињеним нацијама добила статус специјализоване агенције УН-а. Специјализоване агенције УН-а су међувладине организације које су на основу повеље УН-а повезане с УН-овим економским и социјалним програмима (Economic and Social Council – ECOSOC), комисијама, одборима и сличним органима. Поред те врсте повезаности, специјализоване установе су самосталне организације те чланство у њима није ограничено само на државе чланице УН-а.

7.3.4. Активности Светске организације за интелектуалну својину

Основне активности СОИС-а се групишу у три врсте:²⁸⁴

²⁷⁹ Израз Лисабонска унија означава међународну унију основану Лисабонским уговором (1958), а чине је потписнице тог уговора. Доступно на: <http://www.wipo.int/treaties/en/registration/lisbon/> [16.03.2015]

²⁸⁰ Будимпештанска унија означава међународну унију основану Будимпештанским споразумом (1977), а чине је потписнице тог споразума. Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/registration/budapest/summary_budapest.html [16.03.2015]

²⁸¹ Израз Бечка унија означава међународну унију основану Бечким уговором (1973), а чине је потписнице тог уговора. Доступно на: <http://www.wipo.int/treaties/en/classification/vienna/> [16.03.2015]

²⁸² Унија уговора о сарадњи у области патената и Међународни патентни систем (1970) Светска организације за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.wipo.int/pct/en/> [16.03.2015]

²⁸³ Уговор о међународној регистрацији аудиовизуелних дела (1989) Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/notifications/frt/treaty_frt_1.html [16.03.2015]

1. Регистрационе активности – подразумевају директну помоћ подносиоцима пријаве и власницима права на интелектуалну својину. Ове активности се тичу пријема и процесуирања међународних пријава под *Уговором о сарадњи у области патената* или за међународну регистрацију узорака и модела. Активности се финансирају кроз хонораре које плаћају подносиоци пријаве, и та средства представљају три четвртине буџета СОИС-а;
2. Промоција сарадње између влада земаља чланица у администрирању интелектуалне својине, где се активности тичу организације, прикупљања и сортирања патентне документације у циљу боље прегледности и лакше претраге;
3. Самосталне програмске активности – представљају промоцију што ширег прихватања постојећих међународних спорова, а по потреби и њихово ажурирање кроз ревизију, закључивање нових споразума и оснивање нових организација, као и учешће у развојно-кооперативним активностима.

7.4. Право индустријске својине

Термин „индустријска својина“ води порекло из француског права. „Први пут је званично употребљен у француском Закону о патентима донетом 1971. год. и постао је временом генеричка ознака за скуп интелектуалних вредности, производа људског духа који се примењују у привредном животу. Над овим интелектуалним вредностима њихови творци – аутори успостављају одређене својинске или квазисвојинске прерогативе.“²⁸⁵ „У права индустријске својине убрајају се: патентно право, право жига, право заштите дизајна, право ознаке географског порекла, право заштите топографије интегрисаног кола и право заштите биљне сорте. Реч је о

²⁸⁴ Светска организације за интелектуалну својину. Доступно на: http://www.wipo.int/global_ip/en/activities/ [16.03.2015]

²⁸⁵ Бесаровић, В. (2011) *Интелектуална својина*. Београд: Правни факултет Универзитета у Београду Центар за издаваштво и информисање. стр. 20.

правним гранама које утврђују искључиво субјективно право свог носиоца на одговарајућем предмету заштите. За сва субјективна права индустријске својине је карактеристично да настају одлуком надлежног управног органа у строго формалном управном поступку. То је битна разлика у односу на неформални начин настанка субјективног ауторског права и субјективних сродних права.²⁸⁶

Право индустријске својине као правна дисциплина изучава својинске односе које успостављају аутори над одређеним производима људског духа, чија употреба и умножавање доноси аутору економску корист. Интелектуална својина доноси друштвену корист кроз увећавање вредности и обезбеђивање гаранције квалитета. Интелектуално добро које се опредмећује и трансформише у производ треба да поседује и номиналну вредност. Према Париској конвенцији, заштита индустријске својине има за предмет патенте, корисне моделе (мале патенте), индустријске узорке и моделе, трговачко име и географске ознаке порекла, те сузбијање нелојалне конкуренције. Париска конвенција се заснива на три основна начела:

1. Начело националног третмана – предвиђа да држављани сваке од земаља чланица Уније у осталим земљама Уније уживају иста права и обавезе на пољу заштите индустријске својине;
2. Начело асимилације – омогућава припадницима земаља Уније да буду изједначени са држављанима земаља које не припадају Унији под условом да су домицилирани или да имају реално и озбиљно индустријско или трговачко предузеће на територији било које од земаља Уније;
3. Начело минималних права – обухвата више права Конвенције, а најбитније међу њима је право унионистичког и сајамског приоритета. Право унионистичког приоритета значи да на основу прве уредне пријаве поднете у једној од земаља чланица Уније, подносилац пријаве може у одређеном временском периоду (дванаест месеци за патенте и корисне моделе, шест месеци за жигове, индустријске моделе и узорке), тражити заштиту у свим

²⁸⁶ Марковић С., Поповић Д. (2014) *Право интелектуалне својине*. Београд: Правни факултет Универзитета у Београду Центар за издаваштво и информисање, Досије студио. стр. 100.

другим земљама чланицама Уније, при чему ће се за све касније поднете пријаве, које се односе на исти предмет заштите, признати право првенства (приоритет) прве поднете пријаве.²⁸⁷ Право сајамског приоритета се односи на признање изложбеног првенства на званично признатим међународним изложбама на територији неке од земаља чланица Уније.

7.4.1. Патент

Патентно право се признаје за нови индустријски применљив проналазак из било које области технике. Територијално је искључиво монополско, а временски је његово право ограничено на двадесет година.

Проналасци се могу штитити патентом и малим патентом. Патентом и малим патентом се штити проналазак из било које области технике који је нов, инвентиван и индустријски применљив.

Патент и мали патент се разликују по:²⁸⁸

- Предмету заштите: предмет проналаска који се штити патентом може бити производ, поступак, примена производа и примена поступка. Предмет проналаска који се штити малим патентом може бити само решење које се односи на конструкцију неког производа или распоред његових саставних делова;
- Времену трајања: патент траје двадесет година, а мали патент десет година, рачунајући од датума подношења пријаве;
- Поступку по пријави: пријава малог патента се не објављује, не израђује се извештај о претраживању и не спроводи се испитивање њене носивости, њеног инвентивног нивоа и индустријске применљивости.

²⁸⁷ Бесаровић, В., Жарковић, Б. (1999) *Интелектуална својина – међународни уговори*. Београд: Досије. стр. 427.

²⁸⁸ Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Права и патенти Доступно на: www.zis.gov.rs [21.03.2015]

Европска патентна организација, основана 1973. год., обухвата широку базу података, а њен историјски развој следи у приказу по кључним годинама развоја:

1973 – Дипломатска конференција за успостављање европског система заштите патената означена као Европска патентна конвенција (European Patent Convention – ЕРС) у Минхену;

1977 – Белгија, Швајцарска, СР Немачка, Француска, Енглеска, Луксембург и Холандија приступају Европској патентној конвенцији;

1978 – Примљена је прва европска патентна пријава;

1979 – Примљено преко 10.000 патентних пријава;

1991 – Интегрисан Међународни патентни документациони центар (International Patent Documentation Center – INPADOC) у Европску патентну организацију и отворена је нова потканцеларија у Бечу;

1992 – Одобрено 200.000. европски патент и публикована 500.000. европска патентна пријава;

2000 – Објављена 1.000.000. европска патентна пријава. Дипломатска конференција за ревизију Европске патентне конвенције;

2002 – Бугарска, Чешка Република, Естонија, Словенија и Словачка приступиле Европској патентној конвенцији као прве земље из Источне и Централне Европе;

2004 – Европска патентна организација броји двадесет осам земаља чланица.

7.4.2. Жиг

Жиг – комерцијална марка или марка која се користи у савременом маркетингу, односно трговачко име које се још назива и „бренд“. У маркетиншкој дисциплини постоје многа схватања ових термина, а најчешћи су случајеви преплитање истих: робна марка, заштитни знак, трговачки жиг, жиг, фабричка марка, бренд ознака и др. С обзиром да је Завод за интелектуалну својину прихватио термин жиг, у наставку овог рада ће бити коришћен тај термин. Жиг представља сваки знак и комбинацију знакова, помоћу којих се препознаје и разликује роба или услуга једног

предузећа од роба или услуга другог предузећа. Знаци који се региструју као жиг могу бити бројеви, лична имена, слова, комбинације боја и сл. Робни жиг омогућава потрошачима да направе диференцијацију између роба и услуга разних произвођача, стварајући лојалност и преференцију ка онима који нуде већи квалитет и потпунију услугу. Жиг је правно заштићен знак којим физичко и правно лице обележава своје робе и услуге у промету, како би потрошачи могли да их разликују од истоврсних или сличних роба и услуга које на тржишту нуди неко друго физичко или правно лице.²⁸⁹

Жиг може бити *индивидуални*, *колективни* или *жиг гаранције*. *Индивидуални жиг* је правно заштићен знак који у промету користи носилац, односно власник жига. Носилац индивидуалног жига је физичко или правно лице, на чије име је жиг регистрован у Заводу за интелектуалну својину. *Колективни жиг* поред носиоца жига користе и друга лица која је носилац жига својим општим актом на то овластио. *Жиг гаранције* је жиг који користи више привредних друштава под надзором носиоца жига, а који служи као гаранција квалитета, географског порекла, начина производње или других заједничких обележја роба или услуга тих привредних друштава.²⁹⁰ Временска ограниченост жига је десет година, али се може продужавати неограничено пута. Пријава жига се подноси путем националне администрације у земљи порекла подносиоца пријаве те се даље прослеђује Међународном бироу СОИС-а у Женеви, где се жиг региструје и објављује у службеном гласилу. Међународни биро доставља примерак пријаве националним администрацијама земаља чланица у којима је заштита тражена, а оне имају право да у складу са својим прописима, у року од годину дана од дана пријема пријаве, одбију заштиту. Уколико је заштита одобрена, она траје двадесет година, с тим да се тај рок може неограничено продужавати уз уплате за то предвиђених такси.

Мадридски аранжман о међународном регистровању жигова донет је 1891. године. Од њега се очекивао универзални карактер који ће се реализовати преко

²⁸⁹ Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. <http://www.zis.gov.rs/> [23.03.2015]

²⁹⁰ Ибид.

бироа у Женеви, али овај аранжман није успео окупити већи број земаља због строгости својих одредби. Из тог разлога, дошло је до ревизије овог аранжмана кроз протокол који је донешен 1989. године. После тих промена, дошло је до пораста броја земаља чланица Мадридске уније коју чине чланице аранжмана и протокола.

Мадридским аранжманом предвиђа се систем међународне регистрације жигова где се подношењем једне међународне пријаве добија истовремено правна заштита у земљама чланицама Мадридског аранжмана у којима пријавилац жели правну заштиту.

7.4.3. Индустијски дизајн

Индустијски дизајн у праву интелектуалне својине односи се на целовит визуелни утисак, искључиво естетског карактера (обликован индустијским или занатским путем), који се оставља на информисаног потрошача или корисника тог производа и/или услуге. Индустијски дизајн је резултат интелектуалног стваралачког рада, те као такав јесте интелектуално добро које је могуће реализовати у облику робе и услуга.

С аспекта права индустијске својине, најзначајније класификације индустијског дизајна врше се према критеријуму броја димензија и предмета индустијског дизајна. Према критеријуму броја димензија, разликује се дводимензионални и тродимензионални дизајн.

Дводимензионални дизајн се назива узорком, садржи две димензије – дужину и ширину, а може бити приказан у виду слике или цртежа. Узорак може да се пренесе на индустијски или занатски производ или његов део. Дводимензионални дизајн или узорак се користи у производњи тканина, тепиха, завеса и других производа где је површина производа или његов део од битног значаја.

Тродимензионални дизајн се назива моделом, где поред ширине и дужине постоји и трећа димензија – висина. Модел подразумева облик тела као пластичну

форму у простору која представља нов облик прозвода. Тродимензионални дизајн или модел се користи у производњи аутомобила, намештаја, телефонских апарата, лаптопова и др. Облик тела заштићен правом на дизајн представља нулту серију будућег индустријског или занатског производа који ће се по њему израђивати.²⁹¹

Индустријски дизајн према предмету естетског обликовања се дели на следећи начин:

Индустријски или занатски производ,

Амбалажа,

Графички симбол,

Типографски знак.

Индустријски дизајн се односи искључиво на украсни и/или естетски изглед производа. Он представља додатну вредност производа која га чини атрактивним потрошачима и/или корисницима, а може представљати и његову једину продајну вредност. За постизање тржишне атрактивност кроз индустријски дизајн у великим корпорацијама постоје посебна одељења која се искључиво баве тим активностима. Тако је часопис Бренд Фајнанс (Brand Finance) у свом годишњем извештају²⁹² класификовано петсто глобалних брендова по њиховој вредности, међу којима је издвојено десет највреднијих брендова у свету за 2015. год.: Епл (Apple), Самсунг (Samsung), Гугл (Google), Мајкрософт (Microsoft), Верајзн (Verizon), Еј ти анд ти (AT&T), Амазон дот ком (Amazon.com), Џенерал Електрик (General Electric), Чајна мобајл (China Mobile), Волмарт (Walmart).

7.4.4. Географска ознака порекла

²⁹¹ Бесаровић, В. (1993) *Интелектуална права, индустријска својина и ауторско право*. Београд: ТРЗ Храст. стр. 85.

²⁹² Brand Finance (2015) Global 500. Доступно на: http://www.brandfinance.com/images/upload/brand_finance_global_500_2015.pdf [30.03.2015]

Географска ознака порекла – у контексту права индустријске својине представља право којим се обележавају и штите производи који се производе на одређеном географском подручју. Овим правом се штите две врсте ознака: име порекла и географска ознака. Географску ознаку порекла чине географски назив земље, региона или места којим се означава производ који из њих потиче, а квалитет и својства производа су искључиво или претежно условљени географском средином. У квалитет и својства производа су укључени природни и људски фактори специфични за одређено ограничено подручје.

Географска ознака идентификује територијално порекло робе, а њу могу носити: природни производи (камен, мермер, вуна, стакло и сл.), пољопривредни производи (парадајз, паприка, грашак и сл.), прехранбени производи (сир, кајмак, пршут и сл.), занатски производи (ћилим, опанак и други слични производи који се производе занатским путем), индустријски производи, као и други производи домаће радиности (производи ручне израде).²⁹³ Обележја робе, њена репутација и квалитет се могу приписати њеном географском пореклу, што се примењује у пракси.

7.4.5. Топографија интегрисаних кола

Топографије (шеме) интегрисаних кола су сложена интегрисана кола, састављена од мноштва чипова и транзистора, а користе се у најсложенијим управним процесима у производњи роба и пружању услуга. Као таква, штите се за то предвиђеним уговорима о интелектуалној својини. Право на топографију интегрисаних кола траје десет година. Због релативно брзог застаревања технолошких остварења, овај рок је општеприхваћен. Вашингтонски уговор о интелектуалној својини предвиђа минималан рок трајања права од осам година, а директива ЕУ о заштити топографије прописује да се период заштите од десет година рачуна од дана прве комерцијалне употребе, датума подношења пријаве надлежном органу или од дана у којем је настала топографија.

²⁹³ Завод за интелектуалну својину Републике Србије. Доступно на: www.zis.gov.rs [30.03.2015]

Носилац права на топографију интегрисаних кола има искључиво право да:

- 1) Умножава заштићену топографију у целини или њене битне делове (битни делови су они који представљају неопходне карактеристике топографије);
- 2) Производи интегрисана кола која садрже заштићену топографију или њене битне делове;
- 3) Увози, нуди ради стављања у промет, ставља у промет или на други начин комерцијално употребљава примерке заштићене топографије или њених битних делова, или интегрисана кола у којима је садржана заштићена топографија или њени битни делови.²⁹⁴

7.5. Ауторско право и сродна права

7.5.1. Основне поделе ауторског и сродног права

Два основна предмета изучавања интелектуалне својине су: 1) индустријска својина и 2) ауторско и сродна права. Разлика између ове две подгрупе права своди се на то да право индустријске својине, или проналазачко право, пружа правну заштиту створеним творевинама на пољу технике и индустрије, док ауторско право даје правну заштиту делима из књижевности, уметности и науке.

Подела према настанку права такође запажа одређене разлике. Настанак права индустријске својине везује се за време доношења акта којим надлежни орган или институција у држави признаје тражено право физичком или правном лицу. Настанак ауторско субјективног права везује се за тренутак настанка дела.

Друга заступљена подела ауторског права је на објективно и субјективно, где су субјективна грађанска права, према основној класификацији, подељена на апсолутна и релативна права. Апсолутна права се деле на стварна и лична права, а лична права се даље деле на права личности и ауторска права. Ауторско право је

²⁹⁴ Закон о заштити топографија интегрисаних кола, *Службени гласник РС* (2013) бр. 55/2013 чл. 17

правна дисциплина која се бави ауторским делима. Ауторска дела су интелектуална добра која се могу комерцијално искоришћавати на пољу науке, књижевности, уметности и културе уопште.

„Објективно грађанско право регулише односе и појаве у вези са стварањем и коришћењем ауторског дела, пружа заштиту аутору и његову делу, као и наследницима и корисницима ауторског дела. Субјективно право штити ауторову личност, име и углед, те даје аутору право искоришћавања и располагања делом, као и право да остварује накнаду од лица којима уступи искоришћавање свог дела. Сродна права обухватају интерпретатора, произвођача фонограма, произвођача видеограма, произвођача емисија, произвођача базе података и првог издавача слободног дела.“²⁹⁵

Ауторско право и сродна права представљају и део међународног приватног права када поседују међународно-правно обележје. Ауторско право уживају ствараоци (аутори) књижевних, научних и уметничких дела (ауторска дела), које им даје искључиво право коришћења свог дела, а укључује систем заштите тих права.

Људски проналасци и креације у почетку историје људског стваралаштва, били су врста јавног добра, те су били дозвољени сваком на коришћење и копирање без икаквог ограничења, уздржавања или плаћања. Временом су се појавиле потребе за правном заштитом и регулативом.

7.5.2. Светска конвенција о ауторском праву

После Бернске конвенције која је окупила велики број земаља чланица, осећала се потреба да се створи светски признат, универзални систем правне заштите аутора и њихових дела. Половином двадесетог века покренута је иницијатива у оквиру Организације за образовање, науку и културу Уједињених нација (United

²⁹⁵ Раичевић, В. (2010) *Право индустријске својине*. Нови Сад: Правни факултет за привреду и правосуђе. стр. 4.

Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) за стварање једне међународне конвенције којом би се заштитила права аутора. Из тог разлога, донета је Универзална конвенција о ауторском праву²⁹⁶ 1952. год. у Женеви, те је истовремено основана Светска унија о ауторском праву. Већина земаља данас су чланице и Бернске и Универзалне конвенције. Права и обавезе Универзалне конвенције су блаже него код Бернске конвенције, из разлога што су се код Универзалне конвенције узеле у обзир велике разлике у националним правним системима, те је имала за циљ привући што већи број земаља у своје чланство.

Посебним одредбама Универзалне конвенције и додатном декларацијом, регулишу се евентуалне несугласице и сукоби између Светске уније и Бернске уније. Ревизијом Универзалне конвенције, 1971. године у Паризу, предвиђено је да се земље у развоју могу повући из Бернске уније и приступити Универзалној конвенцији. У случају сукоба између одредби ове две конвенције, примењиваће се одредбе Универзалне конвенције. Тенденција Универзалне конвенције је скраћивање рокова ауторско-правне заштите, тако да је општи рок за живота аутора и двадесет пет година после његове смрти, односно двадесет пет година после објављивања или регистрације дела. Посебни рокови за дела примењене уметности као и фотографска дела скраћени су на десет година од објављивања дела.

Закон о ауторском и сродним правима Републике Србије²⁹⁷ објављен на електронској презентацији Светске организације за интелектуално власништво²⁹⁸, поред осталих земаља чланица. Закон обухвата питања остваривања ауторског и сродних права, евиденцијом ауторских дела и предмета сродних права, заштитом ауторског и сродних права; казнене одредбе, те прелазне и завршне одредбе.

²⁹⁶ Завод за интелектуалну својину Републике Србије. *Светска (Универзална) конвенција о ауторском праву*. Доступно на:

http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_en/pdf_ap/autorsko_svetska_konvencija.pdf [06.08.2015]

²⁹⁷ Закон о ауторском и сродним правима Републике Србије (2009) *Службени гласник РС*, бр 104/2009, 99/2011, 119/2012

²⁹⁸ Светска организације за интелектуално власништво. Доступно на: http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=208822 [10.09.2015]

7.5.3. Очекивани правци развоја

Модел ауторско-правне заштите, законско право приписује аутору, а аутор то право може да уступи делимично или потпуно, привредном субјекту који се назива корисник ауторског дела. Да би аутор комуницирао са широком јавношћу он мора да у тај процес укључи посредника тј. привредног субјекта – корисника ауторског дела (издавач, продуцент, емитер, приказивач и сл.). Улога корисника је да претвори ауторско дело у робу и/или услугу и тржишно пласира публици, а публика га купује као услугу или производ (кроз улазницу, претплату и др.). Уговорни део продајне цене преко корисника враћа се аутору у виду ауторске накнаде. Развој технологије довео је до тога да је умножавање и дистрибуција постала све лакша и јефтинија, те је посредовање између аутора и публике постало понекад сувишно, из разлога што је аутору и публици омогућена директна комуникација посредством интернета. Ауторско право је до информационе револуције било сконцентрисано на однос аутора и привредног корисника. Информационо-комуникациона револуција, или дигитална револуција, умножавање и дистрибуцију ауторског дела је довела до крајњег поједностављења, при том задржавајући веома висок квалитет. Дигитално доба води ка томе да трошак умножавања ауторског дела буде скоро једнак нули. Развојем технологија за умножавања ауторског дела, расла је и потреба за заштитом ауторског права кроз нове ауторско-правне заштите и ограничења. Што је трошак умножавања ауторског дела виши, то је мање заштите потребно, а опадањем трошка умножавања ауторског дела расте потреба за јачом правном и ауторском заштитом за умножавање и дистрибуцију ауторског дела.

Индустрија као деривативни носилац ауторског права је значајан фактор за остваривање екстра профита, те не одустаје од борбе за ефикасну заштиту својих права, тј. није напустила своје циљеве да профитира од ефикасне заштите од копирања ауторских дела с једне стране и свођења трошкова дистрибуције тог ауторског дела на нулу. Из тог разлога, индустрија покушава да успостави своје циљеве на три начина: први начин је кроз јачање ауторско-правне заштите, односно,

за чињење заштите ауторског права ефикаснијом; други начин је истраживање могућности за ефикасну технолошку заштиту на интернету, која представља заштиту од неовлашћеног коришћења дела на интернету. Неолиберални економисти фаворизују мисао савршеног тржишта – интернет, уколико би био снабдевен ефикасним технолошким мерама заштите од копирања, представља идеал тржишта јер производ стиже до сваког потрошача који је спреман да плати за њега; трошак дистрибуције ауторског дела је нула, трансакциони трошак закључивања тог уговора је такође нула и коначно, скоро сасвим су уклоњени проблеми везани за асиметрију повезаности информисаности између произвођача и потрошача. Трећи начин је истраживање нових пословних модела који покушавају да профитабилност креативне индустрије еманципују од вршења искључивог права на копирање дела, те да се пронађу нови начини на које би се могло наплатити ауторско дело.

Према проф. Слободану Марковићу, модел системске алтернативе ауторском праву за сада не постоји тј. „информациони комунизам као острво у океану глобалног капиталистичког друштва апсолутно није могуће.“²⁹⁹ „Све реакције на актуелну дисфункционалност ауторског права у дигиталном друштву у виду разних покрета (*Копиленд* (Copyleft), *Отворене лиценце* (Open sources), *Кријетив комонс* (Creative Commons), *Слободна музика* (Free music), Пиратске партије итд.) заступају лезу идеолошких ставова који се крећу у распону од залагања за укидање ауторског права, преко залагања за његову реформу која ће бити боље прилагођена савременим животним условима или преко личног опредељења за друштвено одговоран начин вршења субјективног ауторског права, до другог екстрема – да се ефикасност ауторско-правне заштите мора повећати. Идеја – да ауторско право и право интелектуалне својине у целини треба укинути, због тога што је непотребно и штетно – није прихватљива, због нереално анархистичке димензије коју у себи садржи; као ни друга крајност – да се мора повећати степен ауторско-правне заштите као одговор на дигиталну технологију. Проблем постоји са ствараоцима, код којих је немогуће дефинисати јединствену позицију, из разлога што се они међусобно разликују по

²⁹⁹ Марковић, С. *О ауторском праву*. Доступно на: <https://www.youtube.com/watch?v=HM8vNALmzSc> [04.08.2015.]

много чему, од врсте стваралаштва, висине неопходних инвестиција, начина на који се резултати стваралаштва користе итд. Тако нпр. аутори сликарства и вајарства живе искључиво од продаје примерака свог оригиналног ауторског дела, а не од умножавања, извођења, представљања, емитовања и других облика јавног саопштавања на која иначе имају искључива права. Њихову област ауторског стваралаштва не омета чињеница да она нема никакву корист од ауторског права, те за свако решење ауторског права у дигиталном добу, сликарима и вајарима је свеједно. Њима су интересно блиски ствараоци који интернет не виде као виртуелно тржиште за пласман својих дела, него га виде као добар простор за остваривање популарности и славе, коју ће они наплатити на други начин. То су нпр. аутори музике који живе од продаје улазница за своје концерте, од своје меморабилије, те им у основи одговара слободан приступ њиховим делима на интернету, што је суштина покрета *Слободна музика* (Free music). Они су равнодушни према ауторско-правној заштити, из разлога што на њу не рачунају. Друга крајност су филмски ствараоци које карактерише немогућност стваралаштва без великих инвестиција, те ова продукција егзистира од ауторског права, а не од државних, приватних прихода, као ни од реклама. У средини је група стваралаца којима је стваралаштво легитимација за друге профитабилне послове, нпр. наука, универзитет, софтвер. Ти ствараоци могу бити не само толерантни него могу и подржавати бесплатну дисеминацију својих дела на интернету, али уз услов да се поштују њихова морална права: права на заштиту патернитета дела, назначења имена, евентуално заштита интегритета дела, што је, у ствари, материјални основ идеологије на којој су засноване *Отворене лиценце* (Open sources) и *Кријатив комонс* (Creative Commons), као и други слични покрети. Наведени покрети не нуде алтернативу ауторском праву, већ промовишу један модел вршења тог права путем специфичних система лиценци као што су: *ГНУ-ова општа јавна лиценца*, ГОЈЛ (GNU General Public License, GNU GPL), ГНУ у покрету *Отворене лиценце* (Open sources), *Кријатив комонс* (Creative Commons) лиценце у копирајту, при чему ти аутори задржавају своје субјективно ауторско право, за случај да је потребно да неког туже за повреду тог ауторског права, уколико тај користи њихова дела супротно одредбама уговора о лиценци. Према проф.

Марковићу, информациони комунизам за који се аболиционисти ауторског права залажу, води депрофесионализацији широких сегмената стваралаштва и питање је како би се то одразило на квалитет и квантитет стваралаштва у тој области. Предвиђање реформе он прогнозира у три правца:

- „1. Демонтирање искључивих права аутора;
2. Постепено проширивање ограничења ауторског права;
3. Доћи ће до јачања релативне, односно облигационе правне компоненте у ауторском праву, што значи да ће слабити ауторско право као основ за забрану другима да могу да приступе делу, а јачаће ауторско право као основ за јачање накнаде која ће се вероватно наплаћивати паушално кроз сплет претплата за интернет везу.“³⁰⁰

Ауторско право карактеристично је за европски правни круг, док се у англосаксонском праву користи појам копирајт. Основна разлика између ауторског права и копирајта је што се ауторско право заснива на идеји личног права код којег постоји веза између аутора и његовог ауторског дела, док се копирајт искључиво односи на ауторско дело и његову комерцијалну употребу.

7.6. Право конкуренције и интелектуална својина

Конкуренција своје етимолошко порекло речи води од латинске речи *concurrentia* што значи такмичење, надметање, супарништво. Тржишна или привредна конкуренција подразумева „такмичење по одређеним правилима“ на тржишту робно-новчаног система. Право конкуренције у својој премиси има за циљ успостављање система поштеног пословања. Као економско-правна категорија, обухвата структуру тржишта, услове обављања привредних делатности, квантитет и

³⁰⁰ Марковић, С. *О ауторском праву*. Доступно на: <https://www.youtube.com/watch?v=HM8vNALmzSc> [04.08.2015]

квалитет тржишних субјеката, као и њихово понашање. „Једни ће је назвати најкориснијом појавом у привредном животу, други битним условом демократског политичког поретка заједнице, трећи слободом предузетништва која завређује уставну вредност.“³⁰¹ „Садржински елементи конкуренције су присутност на истом тржишту најмање два субјекта која нуде исту или сличну робу, правом загарантована слобода привредне иницијативе, индивидуалност својине, ривалство у циљу освајања што већег дела тржишта.“³⁰²

Политика и право конкуренције у националном тржишту, као и функционисање унутрашњег тржишта Европске уније, од значаја су за пројектне активности које се спроводе од стране и у сарадњи с међународним, како владиним тако и невладиним организацијама. У прелиминарним пројектним истраживањима, право конкуренције је битна ставка која утиче на одлуку да ли ће средства за одређени пројекат бити одобрена. Право конкуренције је посебно преговарачко поглавље (број 8), као припремна фаза Републике Србије за улазак у чланство Европске уније. С обзиром да заједничко европско тржиште подразумева јединствено право конкуренције, Република Србија на путу ка чланству, треба да усагласи, односно усвоји знатан низ прописа о конкуренцији. Политика конкуренције Европске уније и њени правни акти за право конкуренције ЕУ односи се како на приватни, тако и на јавни сектор. Свака држава чланица ЕУ у обавези је да у потпуности сарађује са Европском комисијом у спровођењу права конкуренције. То подразумева следеће принципе:³⁰³

- Забрањује се привредним субјектима да склапају рестриктивне споразуме којима би се договарале цене, обим производње, попусти, или међусобно делило тржиште;
- Спречава се злоупотреба положаја на тржишту којом већи и јачи привредни субјекти настоје да истисну конкуренте са тржишта. Прати се и онемогућава

³⁰¹ Раичевић, В. (2010) *Право индустријске својине*. Нови Сад : Алфа-граф НС. стр. 364.

³⁰² Ибид.

³⁰³ Policy and Legal Advice Centar. Преговарачко поглавље бр. 8. Доступно на: <http://plac.euinfo.rs/eu-poglavlja/politika-konkurencije-narocito-drzavna-pomoc/> [10.11.2015]

спајање привредних субјеката које би могло имати негативан утицај на тржишну конкуренцију;

- Забрањена је додела државне помоћи којом би одређени привредни субјекти неоправдано били у повољнијем положају на тржишту од оних који не примају помоћ;
- Државна помоћ је дозвољена за подстицање истраживања и развоја, малог и средњег предузетништва, заштиту животне средине, усавршавање, запошљавање и културу, у случају природних катастрофа или када се ради о помоћи неразвијеним подручјима.

Поред приватних и јавних предузећа, *Уговором о функционисању ЕУ-а* предвиђена су још два облика предузећа: предузећа на која су државе чланице дале посебна или искључива права и предузећа којима је поверено обављање услуга од општег економског значаја или искључива права или која имају карактер финансијског монопола. Посебна (специјална) права могу бити дата у било којој форми и могу потицати из различитих аката јавних власти, као што су овлашћења, одрицања, дозволе итд.³⁰⁴

С обзиром да се без прилагођавања националног правног система правима ЕУ-а не може озбиљно разматрати чланство у ЕУ, право конкуренције као битно поглавље полази од два корпуса права ЕУ-а: институционалног права и права заједничког тржишта. Пре приступања акценат је на прилагођавању пословном праву ЕУ-а, којим се уређује тржиште капитала, роба, услуга и лица.

Право конкуренције ЕУ-а рестриктивне споразуме дели према положају потписника споразума у производном или дистрибуционом ланцу, тако да се разликују хоризонтални и вертикални споразуми. Европска комисија, која је у највећој мери надлежна за спровођење прописа и заштиту конкуренције у ЕУ, може изузети од забране поједине споразуме уколико учесници докажу усаглашеност са

³⁰⁴ Лопандић, Д. (2012) Право конкуренције Европске уније и јавна предузећа. *Ревизија за европско право*: XIV Доступно на: <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/reevprv14&div=8&id=&page=> [10.11.2015]

законски прописаним условима за то. У услове и предлоге који не могу бити изузети, спадају споразуми као што су: хоризонтални споразуми о ценама, хоризонтални споразуми о квотама и картелима, хоризонтални споразуми о подели тржишта. Постоје и споразуми који могу бити изузети: Споразум о специјализацији, Споразум о сарадњи, Споразум о ексклузивној дистрибуцији, Споразум о ексклузивној набавци, Споразум о селективној дистрибуцији, Споразум о франшизи, Споразум о ексклузивном заступању склопљен са трговачким представницима. „На основу четири кумулативна услова могуће је изузети од забране споразум који нарушава конкуренцију. Потребно је доказати да забрањени споразум:

1. Објективно и у битној мери унапређује производњу, дистрибуцију, технички или економски развој, чиме надокнађује ефекат нарушавања конкуренције;
2. Купцима и корисницима робе и услуга уступа правичан део профита оствареног нарушавањем конкуренције, и то снижавањем цена или повећавањем квалитета, поузданости или сервисне услуге, чиме такође надокнађује ефекат нарушавања конкуренције;
3. Не нарушава конкуренцију више него што је неопходно за постизање циљева под бр. 1, чиме нарушавање конкуренције постаје пропорционално користи до које доводи;
4. Не искључује конкуренцију у потпуности, односно не доводи до монополске или сличне ситуације у битном делу производа.³⁰⁵

Међународни и национални регулаторни оквири за заштиту конкуренције су предмет правних наука, а конкуренција као економска категорија посебно се изучава као дисциплина у економској науци. За потребе овог истраживања, осврнућемо се на

³⁰⁵ Рајчевић, Т. *Право конкуренције Европске уније, основне поставке*. Влада Републике Србије, Канцеларија за придруживање Европској унији. стр. 21. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/documents/seio/PRAVO_KONKURENCIJE_EU_06APR05.pdf [10.11.2015]

кључне елементе регулације конкуренције у праву Европске уније. Ова регулација се креће у три правца:³⁰⁶

1. Доношење међународних и/или регионалних аката којима се регулише интелектуална и индустријска својина – овај правац је непосредно везан за међународно (а уједно и европско) правно регулисање нелојалне конкуренције која је започела 1900. год. Бриселском ревизијом *Париске конвенције за заштиту индустријске својине* (Paris Convention for the Protection of Industrial Property) из 1883. год. Државе потписнице овог споразума су се обавезале да ће обезбедити ефективну заштиту од нелојалне конкуренције засновану на принципима националног третмана, асимилације, минималних права и усвојене генералне клаузуле. На међународном нивоу, овај аспект је данас најизразитије заступљен у одредбама *Споразума о трговинским аспектима права интелектуалне својине* Уругвајске рунде „ГАТТ“ из 1992. год. који, осим патената, жигова, ауторских права и сл., обухвата и питања везана за нелојалну конкуренцију;
2. Све учесталија усвајања регионалних споразума о удруживању којима се регулише конкуренција, као и понашања која је нарушавају – активности које су се најпре предузимале на територији Европске заједнице, а касније и саме Европске уније – имају изузетан значај, посебно ако се узме у обзир проширење на исток, с једне, и уочљива експанзија трговинских односа унутар и ван ЕУ, са друге стране. Већ са *Париским споразумом* из 1951. год. Одређена су прва правила која су се односила на тржишну утакмицу у оквиру Европске заједнице за угаљ и челик. Након тога следи усвајање *Римског уговора* (1957. год.) којим се успоставља Европска заједница. *Уговором из Масстрихта* (1992. год.), и низом посебних аката (директива, препорука, резолуција и сл.), долази и до коначних аката везаних за конкуренцију. Напоследку, према *Лисабонском уговору*, који је 1. јануара 2010. год. ступио на снагу, поред царинске уније, Заједничке политике рибарства, монетарне и

³⁰⁶ Дракулић, М. (2001) *Основи пословног права*. Београд: Факултет организационих наука. стр. 203.

Заједничке трговинске политике, правила о тржишној утакмици, која су нужна за функционисање унутрашњег тржишта, спадају у искључиве надлежности Европске уније. За разлику од њих, Уговор предвиђа да унутрашње тржиште и заштита потрошача припадну уједно и националним надлежностима чланица ЕУ. Овај документ предвиђа реформу европских институција, али омогућава и даље проширење ЕУ. Најважније новине које Уговор доноси односе се на утврђивање квалификоване већине у Савету ЕУ, већу улогу Европског парламента у законодавном процесу, увођење функције председника Европског савета и функције високог представника ЕУ за спољну политику;

3. Успостављање и деловање посебних међународних удружења, тела, организација и асоцијација у оквиру којих се регулише много питања везаних за конкуренцију и нелојалну конкуренцију – међу којима се истичу: *Међународно удружење за заштиту индустријске својине* (из 1897. год.), *Међународна трговинска комора* (1919. год.), *Међународна лига против нелојалне утакмице* (основана 1930. год. у Хагу) и коначно, *Међународни институт за изучавање и документацију у области трговинске конкуренције*.

Наведена правила указују на правну ништавност могућих споразума, одлука и договора између предузећа, који резултирају спречавањем, ограничавањем или нарушавањем конкуренције. Карактеристике које морају да имају споразуми и договорне праксе које су противне правилима конкуренције су:³⁰⁷

- да се ради о недозвољеном понашању између предузећа;
- да се њиме може утицати на трговину између држава чланица утичући на кретање робе и услова између држава чланица и
- да овакво понашање има за последицу или циљ спречавање, ограничавање или нарушавање конкуренције на заједничком тржишту.

Доминантан тржишни положај имају они тржишни учесници који због своје пословне снаге у значајној мери могу да послују независно у односу на стварне и потенцијалне конкуренте, купце, добављаче или потрошаче. Злоупотреба доминантног положаја је забрањена, а она обухвата: непосредно или посредно

³⁰⁷ Дракулић, М. (2001) *Основи пословног права*. Београд: Факултет организационих наука. стр. 207.

наметање неправичне куповне или продајне цене или других неправичних услова пословања; ограничавање производње, тржишта или техничког развоја; примењивање неједнаких услова пословања исте послове са различитим учесницима на тржишту, чиме се поједини учесници на тржишту доводе у неповољнији положај у односу на конкуренте; условљавање закључења уговора тиме да друга страна прихвати додатне обавезе које по својој природи или према трговачким обичајима нису у вези са предметом уговора.³⁰⁸

Пословне концентрације учесника на тржишту настају у случају: спајања и других организационих промена у којима долази до припајања учесника на тржишту у смислу закона којим се уређује положај привредних друштава; стицања од стране једног или више учесника на тржишту, непосредне или посредне контроле над другим учесником или више учесника на тржишту, као и делом или деловима других учесника на тржишту који могу представљати самосталну пословну целину; заједничког улагања од стране два или више учесника на тржишту у циљу стварања новог тржишног учесника или стицања заједничке контроле над постојећим тржишним учесником који послује на дугорочној основи и има све функције независног тржишног учесника. Једном концентracијом се сматра две или више трансакција између истих тржишних учесника које се реализују у периоду краћем од две године, где се као време настанка рачуна дан извршења последње трансакције.³⁰⁹ Концентрације тржишних учесника су дозвољене, осим у посебним изузецима и уколико би значајно ограничиле, нарушиле или спречиле конкуренцију на тржишту Републике Србије или његовом делу, а нарочито уколико се ради у циљу стварања и јачања доминантног положаја. „Дозвољеност концентрације учесника на тржишту утврђује се у односу на: структуру релевантног тржишта; стварне и потенцијалне конкуренте; положај на тржишту учесника у концентрацији и њихову економску и финансијску моћ; могућност избора добављача и корисника; правне и друге препреке за улазак на релевантно тржиште; ниво конкурентности учесника у концентрацији;

³⁰⁸ Закон о заштити конкуренције, *Службени гласник РС* (2013) бр. 51/2009 и 95/2013 чл. 15, 16

³⁰⁹ Ибид, чл. 17

трендове понуде и потражње релевантне робе односно услуга; трендове техничког и економског развоја; и интересе потрошача.³¹⁰

Надлежност за утврђивање повреда правила о конкуренцији припада Европској комисији, те она уколико утврди кршење прописа, има право да правним субјектима забрани даљи рад, и да их новчано казни. Правосудни систем држава чланица је у директној и потпуној сарадњи са спровођењем одлука Европске комисије у спорним предметима, попут утврђивања забрањених споразума и злоупотребе доминантног положаја. Преиспитивање одлука Европске комисије је у надлежности Европског суда правде и општег суда.

Сви правни акти, прописи и праксе теже савршеној конкуренцији, која постоји у следећим условима:³¹¹

1. Велики број продаваца и купаца: бројност учесника је услов постојања дисперзоване, тј. атомизоване понуде тражње;
2. Хомогеност роба и услуга: подразумева да су робе и услуге исте врсте, намене, квалитета, те је купцу ирелевантно од ког продавца ће куповати;
3. Параметарски карактер цена: цена је егзогена за све учеснике на тржишту, што значи да ниједан произвођач не може да утиче на продајну цену свог производа;
4. Слободан улазак и излазак из гране: подразумева слободну селидбу ресурса и капитала из гране неповољнијег привређивања у грану веће максимизације профита;
5. Потпуна информисаност тржишних субјеката: информисаност свих учесника на тржишту о свим елементима и кретањима на тржишту.

Економски теоретичари појам савршене конкуренције у пракси сматрају немогућим, због пословних принципа који подлежу остваривању крајњег циља тржишних учесника – остваривању профита. „Право конкуренције као пандан економији има задатак да конкуренцију заштити од ње саме, односно од оних

³¹⁰ Ибид, чл. 19

³¹¹ Раичевић, В. (2010) *Право индустријске својине*. Нови Сад: Алфа-граф НС. стр. 367.

тржишних учесника који своју снагу користе на начин који нарушавају права других.³¹²

Комисија за заштиту конкуренције Републике Србије у међународној сарадњи извештава Међународну мрежу тела за заштиту конкуренције (International Competition Network – ICN) о политици конкуренције у Републици Србији. Комисија такође активно сарађује са Организацијом за економску сарадњу и развој (OECD) и Секретаријатом Конференције Уједињених нација за трговину и развој (UNCTAD) о питањима права и политике конкуренције. Комисија има билатералне контакте и техничку сарадњу, док помоћ прима од многих надлежних државних органа за заштиту конкуренције разних земаља.

7.7. Заштита од нелојалне конкуренције

Нелојална конкуренција, или непоштена тржишна утакмица је свака радња противна добрим пословним обичајима, пословној етици и пракси доброг пословања, учињена од стране једног пословног субјекта ка другом или наношење штете самим пословним односима.

О заштити од нелојалне конкуренције, као делу права индустријске својине, по први пут се почело разговарати 1900. године, када је на Дипломатској конференцији у Бриселу (Brussels Diplomatic Conference for the Revision of the Paris Convention for the Protection of Industrial Property) извршена ревизија Париске конвенције, где су се чланице сложиле да националним прописима забране:

1. Сва дела која по природи могу створити забуну са конкурентским правним лицем, производима, индустријским или комерцијалним активностима;

³¹² Данковић Степановић С. (2014) *Право и политика конкуренције*. Београд: Чигоја штампа.

2. Лажне примедбе извршене у бављењу трговином које могу да дискредитују конкурентско предузеће, производе, индустријску или комерцијалну активност;
3. Ознаке или наводе чија употреба у трговини може довести јавност у заблуду о пореклу, начину производње, својствима, погодностима за употребу и количину робе.³¹³

У класичној економској и правној литератури се помињу следеће најчешће радње нелојалне конкуренције:

1. Изношење неистинитих и увредљивих тврдњи о другом пословном субјекту (дискредитовање);
2. Изношење података о другом пословном субјекту или његовој роби/услугу, који су усмерени на нарушавање угледа и пословања тог трговца;
3. Продаја робе са ознакама, подацима или обликом, којим се оправдано ствара забуна код потрошача у погледу извора, квалитета и других својстава те робе/услуге (довођење у заблуду).

Две области у којима се забуна најчешће појављује су – ознаке комерцијалног порекла с једне и изглед робе, с друге стране. Забуна може посебно да буде изазвана у вези са:

- Жигом, посебно чувеним жигом, било да је регистрован или не;
 - Пословним именом;
 - Пословним идентификатором различитим од жига или пословног имена (етикета, лого, слоган);
 - Изгледом производа (дизајн, визуелне карактеристике, трговачко паковање);
 - Представљањем производа или услуга (уређење продавнице);
 - Познатом личношћу или чувеним измишљеним ликом;
4. Стицање, коришћење и одавање пословне тајне без сагласности њеног имаоца, ради отежавања његовог пословног положаја на тржишту;

³¹³ Раичевић, В. (2010) *Право индустријске својине*. Нови Сад: Алфа-граф НС. стр. 365-366.

Основни принцип заштите пословне тајне је да сваки акт или пракса у току индустријских или трговачких активности који резултира откривањем, стицањем или коришћењем од стране других тајне информације – без сагласности лица које законито контролише ту информацију и на начин супротан доброј пословној пракси – представља радњу нелојалне конкуренције. Откривање, стицање или употреба тајне информације од стране других, без сагласности законитих држаоца, често резултира из следећих незаконитих или нелојалних поступака:

- а) индустријске или комерцијалне шпијунаже (крађе путем провале);
 - б) раскида уговора (путем двоструких преговора о могућем издавању лиценце);
 - в) раскида поверљивости (од стране нелојалног запосленог радника);
 - г) навођење на чињење било које од поменутих радњи;
 - д) стицање тајне информације од трећег лица које зна, или је било дужно да зна, да је такав акт био укључен у стицање такве информације;
5. Обећање, односно давање поклона веће вредности, имовинских или других погодности другим трговцима, како би се њиховом даваоцу обезбедила предност у односу на конкуренте.³¹⁴

Забраном рестриктивних договора, врши се заштита и од нелојалне конкуренције. „Забрањени су они хоризонтални договори који се односе на фиксирање цена или других услова трговања, поделу тржишта, клијената или извора, квоте производње или ограничавање техничког развоја, улагања и сл., колективни бојкот. Нису сви хоризонтални договори лоши, они могу бити и корисни: нпр. договори удружених ресурса (pooling) у борби против већих конкурената, заједничко улагање (joint ventures) у области истраживања, „кризни“ картели. Вертикални договори забрањени су ако воде ка апсолутној подели територије и тржишта, фиксирању цена у ланцу малопродаје, када неки субјект намеће ограничење, а

³¹⁴ Раичевић, В. (2010) *Право индустријске својине*. Нови Сад: Алфа-граф НС. стр. 373-375.

притом има више од 30% тржишта, и тамо где је конкуренција између брендова слаба.³¹⁵

Одсек за спречавање нелојалне конкуренције и заштиту потрошача при Министарству трговине, туризма и телекомуникације Републике Србије обавља послове координације инспекцијског надзора над применом закона и других прописа којима се уређује:

- спречавање нелојалне конкуренције;
- оглашавање;
- производња и промет робе којима се повређују права интелектуалне својине, односно производња и промет робе заштићене ауторским или сродним правом;
- заштита потрошача;
- израда процедура за вршење инспекцијског надзора из делокруга одсека;
- припрема нацрта мишљења и одговора из делокруга одсека, по захтеву привредних субјеката, грађана, државних органа и организација, организација потрошача и др.;
- припрема предлога ставова и мишљења о нацртима прописа; подношење извештаја и информација о стању у областима из делокруга рада одсека, као и други послови у складу са прописима којима се уређује инспекцијски надзор.³¹⁶

Битно је поменути да се стандард поштења у конкуренцији разликује од земље до земље, те су могућа знатна одступања, тј. различитости које се темеље на културним, обичајним, друштвеним, моралним, економским и верским нормама друштва.

³¹⁵ Ибид., стр. 394.

³¹⁶ Министарство трговине, туризма и телекомуникација Републике Србије. Доступно на: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-trzisne-inspekcije/odeljenje-za-opsti-nadzor/odsek-za-sprecavanje-nelojalne-konkurencije-i-zastitu-potrosaca/> [12.11.2015]

7.8. Заштита од крађе интелектуалног власништва

Стварањем глобалног тржишта дошло је до заступљеније појаве крађе интелектуалног власништва на свим подручјима. Примена права интелектуалног власништва у таквим пословним условима све више добија на значају.

Услуге правне помоћи у овом делокругу тичу се:

- Услуге спровођења заштите ауторских права, патената и заштитиних знакова, те управљање портфолиом патената;
- Услуге пословања интелектуалним власништвом, од набавке до искоришћавања интелектуалног власништва, укључујући концесионе уговоре и лиценцирање интелектуалног власништва;
- Спровођење права интелектуалног власништва, кроз иницијативе и предузимање правних радњи против плагијатора и спровођење заштите за иновације.

Да би се заштита могла спровести у пракси, неопходно је деловати на националном нивоу у доношењу одговарајућих стратегија; на регионалном нивоу, по питању сарадње и на локалном, по питању имплементације стратегије. Даље, по угледу на развијене земље, Р. Србија своје потенцијале треба да усмери на прикупљање обавештајних података, превенцију од крађе и спровођење права у случају крађе.

„Готово 70 одсто софтвера инсталираног на рачунаре у Србији нема одговарајуће лиценце, а вредност пиратског софтвера је 70 милиона долара, речено је на конференцији *Србија на светској мапи – спровођење права интелектуалне својине*.“³¹⁷ одржаној у Београду, априла 2015. год. Том приликом шеф делегације Европске уније, Мајкл Девенпорт, изјавио је да су стручњаци Европске комисије оценили да је административни капацитет Р. Србије у области заштите

³¹⁷ Делегација Европске уније у Републици Србији, званична електронска презентација. Доступно на: <http://europa.rs/konferencija-srbija-na-svetskoj-mapi-sprovođenje-prava-intelektualne-svojine/> [19.11.2015]

интелектуалне својине веома добар, али се треба више радити на примени и спровођењу закона. Девенпорт је још истакао: „Економија двадесет првог века се заснива на људским ресурсима, знању, креативности, проналазаштву, иновативности, новим технологијама Зато заштита и спровођење права интелектуалне својине захтева нашу пуну пажњу. Седамдесет и шест милиона радних места (или 35% од укупне запослености) у ЕУ је директно или индиректно генерисано у секторима који су зависни од заштите права интелектуалне својине.“³¹⁸

Завод за интелектуалну својину 2015. године прославио је деведесет и пету годишњицу од оснивања Од Завода се очекује да осигура ниво заштите интелектуалне својине који је сличан нивоу који постоји у ЕУ, „укључијући и делотворна средства за спровођење тих права, не касније од 1. септембра 2018. год., како се на то Србија обавезала чланом 75. Споразума о стабилизацији и придруживању са ЕУ.“³¹⁹ Кључни елемент успеха заштите од крађе интелектуалног власништва је координиран рад институција и међународна сарадња, те преношење добре праксе кроз саветовања и обуке запослених у следећим институцијама за спровођење права интелектуалне својине: тржишну инспекцију, управу царина, полицију, тужилаштво, судство. Дакле, да би се спречила крађа у области права интелектуалне својине, неопходно је стратешко планирање делотворног спровођења права, што се од Р. Србије очекује у наредне три године.

7.9. Развој и кооперативни програм Светске организације за интелектуалну својину

Усвајањем *Париске конвенције о заштити интелектуалне својине*, првог међународног уговора којим су заштићена права индустријске својине позната као изуми (патенти), трговачки знаци и индустријски жигови, 1883. године, СОИС је

³¹⁸ Ибид.

³¹⁹ Ибид.

добила камен темељац свог рада. Ауторска права (copyright) су добила интернационални карактер три године касније, усвајањем *Бернске конвенције о заштити књижевних и уметничких дела* (Bern Convention for the Protection of Literary and Artistic Works).

Развојна сарадња СОИС-а³²⁰ има за циљ да помогне земљама у развоју, укључујући најмање развијене земље, за које је основана специјална јединица у Секретаријату СОИС-а, с циљем да достигну ниво друштвено-економског развоја кроз своје системе интелектуалне својине. Таква специјална јединица им омогућава да ступе у ефикасну сарадњу са више развијеним земљама, те да се развојно позиционирају у свету.

Пословни циљеви СОИС-а уједно указују на активности које ова организација предузима, а то су:³²¹

1. Циљеви СОИС сарадње за развојни програм су постизање било директно – пружања правне, практичне и административне информације, савета и обуке за владе и организације у земљама у развоју, или индиректно – тако што ће олакшати контакте с јавношћу и приватним телима широм света који могу бити од помоћи;
2. Главни циљеви сарадње за развојни програм да помогну у развоју земаља су:
 - Успостављање система интелектуалне својине који су модерни и добро функционишу, узимајући у обзир законодавство и администрацију, те особље обучено на савременој опреми;
 - Развој људских ресурса, посебно СОИС академије (WIPO Worldwide Academy);
 - Благовремено усвајање и обавештавање о политикама које задовољавају изазове постојеће и нове интелектуалне својине – као што су чување и ширење

³²⁰ World Intellectual Property Organization (2008) *WIPO Intellectual Property Handbook*. стр. 196. Доступно на: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/489/wipo_pub_489.pdf [24.11.2015]

³²¹ World Intellectual Property Organization (2008) *WIPO Intellectual Property Handbook*. стр. 196-197. Доступно на: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/489/wipo_pub_489.pdf [24.11.2015]

- биолошке разноврсности, употреба традиционалних знања у корист носилаца истога – те побољшана заштита деловања фолклора и импликација електронске трговине;
- Промоција сарадње између земаља у развоју, посебно од стране коришћења СОИС глобалне информатичке мреже (WIPONET) како би се објединили сви доступни и корисни технолошко-информациони ресурси на локалним и регионалним нивоима;
 - Развој и прилагођавање информационих технологија, у правном и практичном смислу да се усклади и побољша примена интелектуалне својине у свету.
3. Стварање и коришћење интелектуалне својине кроз формирање подршке иновацијама и технолошког трансфера;
 4. Са намером да испуни ове циљеве, СОИС предузима пројектне и остале активности прилагођене потребама одређених група земаља у развоју;
 5. Стални комитет сарадње за развој везан за интелектуално власништво (Permanent Committee on Cooperation for Development Related to Intellectual Property) основан 1999. год., да усмери трајне програме у области обединијске имовине тј. и ауторског и сродних права. Његово чланство је отворено за све државе чланице СОИС-а, као и за међувладине и невладине организације са статусом посматрача;
 6. Стални комитет је форум за расправу о политици и пракси интелектуално-имовинских питања од посебног значаја за земље у развоју. Комитет је фокусиран на све нове изазове с којима се сусрећу земље у развоју. На седницама Комитета се посебно разматрају новије иницијативе за помоћ земљама у развоју да се суоче са својим изазовима, а главни предмети расправе, између осталих су: развој људских ресурса у оквиру рада СОИС академије; помоћ неразвијеним земљама; промоција и развој колективног остваривања ауторског и сродних права (нарочито оних у вези са развојем регионалног система); промоција иновација у свим областима интелектуалне својине за стимулисање економског раста и културе, нових приступа традиционалном знању. Као подршка овим и многим другим активностима,

захтевају се неопходне мере да омогуће развој земаља користећи најновије информационе технологије.

СОИС академија, основана 1998. год., игра централну улогу у СОИС активностима с циљем побољшања способности земаља да користе систем интелектуалне својине. Она омогућава непосредну обуку као и курсеве за учење на даљину о интелектуалној својини подстичући иновације, креативност и развој. СОИС академија је усвојила интердисциплинарни приступ образовању о интелектуалној својини стављајући акценат на везе са трговином, иновације, здравље, примењене науке, информационе технологије и креативне индустрије.

СОИС академија издаје годишњу публикацију „Портфолио програма образовања и обуке“ који обухвата низ општих и специјализованих курсева о интелектуалном власништву, прилагођених разним циљним групама: проналазачима и ствараоцима, пословним руководиоцима и стручњацима из области интелектуалног капитала, креаторима политика и владиних званичника у институцијама интелектуалног капитала, дипломата, ученицима и наставницима интелектуалног капитала и цивилног друштва.³²²

СОИС академија нуди спектар могућности за обуку из следеће четири области:

1. **Програм професионалног развоја** сваке године нуди око двадесет курсева обуке из домена интелектуалног власништва за професионалце и остале обуке за разне учеснике у области интелектуалног власништва. Ови курсеви се организују у сарадњи са бројним партнерима из институција за интелектуално власништво, укључујући универзитете у свим регионима;
2. **Програм учења на даљину** нуди сваке године три општа и преко десет напредних курсева на тему основних и нових области интелектуалног власништва путем информационо-технолошке платформе и мреже од око деведесет татора широм света;

³²² WIPO Academy. Доступно на: <http://www.wipo.int/academy/en/> [29.11.2015]

3. **Програм академских институција** сваке године нуди ограничен број стипендија за квалификоване дипломе из земаља у развоју, неразвијених земаља и земаља са економијама у транзицији, за упис у седам удружених магистарских студија из права интелектуалног власништва, које тренутно нуди СОИС академија у сарадњи са осам академских институција. Овај програм такође нуди могућност кратких обука за студије из интелектуалног власништва;
4. **Програм СОИС-ове летње школе** је двонедељна обука која се нуди сваке године у осам од десет земаља, на ротационој бази, за добробит младих професионалаца и студената из других научних области.

Публикација „Портфолио програма образовања и обуке“ приказује каталог са свим могућностима обуке у ове четири области, дајући информације о критеријумима учешћа, формалностима око пријаве и временским роковима, изборима кандидата, путовањима и друге административне аранжмане за изабране учеснике. Публикација нуди детаљан преглед садржаја сваког курса, модела електронског учења и мастер програма, у језицима на којима су доступни разни курсеви, модули и удружени мастер програми.³²³

СОИС у свом раду промовише иновације и ширење тзв. „зелене“ технологије као битну улогу интелектуалног капитала и осталих фактора који то омогућавају.

³²³ WIPO Academy Education and Training Programs Portfolio. (2015) Доступно на: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_467_2015.pdf [29.11.2015.]

Правна природа и регулисање управљачке структуре и односа у међународним владиним организацијама

- **Управљачки менаџмент у међународним владиним организацијама**
- **Начин избора управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама**
- **Престанак функције чланова управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама**
- **Овлашћења управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама**
- **Одговорност управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама**
- **Међуодноси органа управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама**

8. Правна природа и регулисање управљачке структуре и односа у међународним владиним организацијама

8.1. Управљачки менаџмент у међународним владиним организацијама

8.1.1. Појам и дефиниција управљачког менаџмента

Глобализација, индустријализација, развој тржишта, настанак мегаорганизација, све заједно – утичу на одвајање концепата власништва и управљања, те тако настаје *управљачки менаџмент*. Власник или власници капитала уколико не поседују одговарајуће знање, вештине и праксу, су у врло ограниченој способности, или чак потпуно неспособни, за управљање капиталом на тржишту. Последњих деценија, број власника је у великом порасту, како у компанијама које имају велики број власника/акционара, тако и у организацијама које поседују све већи број чланова, што је тренд и код међународних владиних организација. И за једну и за другу категорију неопходно је било стварање управљачког менаџмента.

Израз „управљачки менаџмент“ је заживео у појединим пословним организацијама у нашој земљи, у пракси, док се у закону и правној терминологији користи израз управа. Управа обухвата институт директора и управног одбора. Донедавно су економија и менаџмент, тј. управљање и пословођење поистовећивани, из чега је логична и подела управљачког менаџмента. Дакле, осим научне економске дисциплине, управљачки менаџмент представља скуп менаџера из области пословања и из области руковођења неком организацијом.

Већина савремених принципа менаџмента темељи се на учењима Фредерика Тејлора, Хенрија Фајола и Макса Вебера. Тејлор је зачетник правца научног менаџмента. Он је функцију управљања везивао за процес доношења општих одлука о раду и пословању, док су се функције пословођења тичале процеса техничко-

технолошког одлучивања као оперативни део управљачких одлука. Настојао је да сазнања из праксе формира у научне принципе менаџмента.

Хенри Фајол³²⁴ је својим изучавањима дао веома значајан допринос развоју административне теорије менаџмента, која се још назива и теорија процеса. Он је формулисао четрнаест принципа менаџмента који су умногоме и данас актуелни, а то су:

1. **Повезаност овлашћења и одговорности** – овлашћења која има менаџер при обављању својих задатака проистичу из његове одговорности. У складу са тим, менаџеру не би требало давати овлашћења без преузимања одговорности, односно одговорност менаџера би требало да буде у складу са његовим овлашћењима;
2. **Јединство команде** – своди се на захтев да запослени у предузећу треба да имају само једног шефа и да само од њега примају налоге. Са запосленима треба да комуницира само један (њихов) непосредни руководиоца да се не би стварала конфузија око тога чији налог треба пре извршити;
3. **Јединство вођења** – представља захтев да све менаџерске и друге активности у предузећу, које имају исти циљ, буду обједињене и вођене. Те активности треба да имају један план и једног руководиоца;
4. **Успостављеност скаларног ланца команде** – представља захтев да командни систем организације, састављен од ланца надређених и подређених, буде постављен дуж читаве организације, од њеног врха до дна;
5. **Успостављеност поделе рада** – представља захтев да се примени специјализација рада за све врсте посла, и менаџерске и техничке;

³²⁴ Фајол, А. (2006) *Опти и индустријски менаџмент*. Нови Сад: Адигес. стр. 47.

6. **Дисциплинованост** – представља захтев да сви запослени обављају своје задатке и међусобно комуницирају сагласно правилима, нормама и обичајима организације;
7. **Подређеност индивидуалног општем интересу** – представља захтев да интерес организације буде изнад интереса појединаца и група, а то се може постићи само ако врховни менаџери дају пример поштења, праведности, интегритета и сл;
8. **Праведност награђивања** – представља захтев да награде буду успостављене у складу са тежњом и сложеностју посла, квалитетом запослених, одговорношћу, радним условима и сл;
9. **Централизованост** – јесте захтев да организациона структура предузећа буде високо централизована. При томе, то не значи да у одређеним доменима не треба примењивати децентрализацију;
10. **Заступљеност реда** – подразумева захтев да прави човек буде на правом месту и да се све што му треба налази на његовом радном месту;
11. **Праведност** – представља захтев да запослени буду третирани на праведан и љубазан начин. Заступљеност овог принципа представља услов лојалности и пожртвованости запослених;
12. **Стабилност запослења** – јесте захтев да се код запослених створи осећај разумне сигурности посла. Запослени треба да буду убеђени да је отпуштање резултат добро осмишљене персоналне политике, а не каприца надређених;
13. **Подстицање иницијативе** – представља захтев да менаџери креирају радни амбијент тако да он подстиче способност, довитљивост и предузимљивост запослених;
14. **Постојање тимског духа** – представља захтев за подстицање кохезије и тимског духа међу запосленима.

Макс Вебер као теоретичар бирократске организације, дефинише основне принципе менаџмента.³²⁵

1. **Сталност правила** – захтев да постоји одређена стална група правила по којој се обавља сав менаџерски посао;
2. **Дефинисаност надлежности за одређена радна места** – захтев да се у предузећу утврде одређена надлежна места, извршиоци на тим местима, а затим и овлашћења за обављање одговарајућих послова;
3. **Изграђеност хијерархије позиција** – захтев да се обезбеди надзор сваке канцеларије од стране вишег ауторитета;
4. **Универзалност критеријума именовања и унапређења** – захтев да менаџери, чија је компетентност потврђена, приликом именовања и унапређења запослених користе универзалне критеријуме, који би омогућили праведност у доношењу датих одлука;
5. **Обавезност давања свих докумената у писменој форми** – захтев да све одлуке, акције и друга акта буду прослеђена писмено како би се омогућила провера (контрола) будућег перманентног извештавања.

8.1.2. Категоризација управљачког менаџмента

Управљачки менаџмент обухвата послове управљања организацијом и вођење њених послова. Из тога произлази да управљачки менаџмент према својим функцијама – које произлазе из позитивног права које одобрава постојање два или више органа у управљању организацијом – разликује два облика управљачког менаџмента и то: у области управљања и у области пословођења.

Управљачки менаџмент представља систем управљања организацијом којег чине органи и појединци у њима, којима су кроз закон и правне акте, дата овлашћења за управљање организацијом. Осим органа управљачког менаџмента, међународне

³²⁵ Петковић, Тодор. Л. (2011) *Менаџмент*. Чачак: Висока пословна школа струковних студија. стр. 50.

владине организације имају и друге органе које утичу на њихов рад. Управљање потиче од енглеске речи „manage“, што у изворном смислу речи значи бити способан учинити нешто. Управљање као економска дисциплина обухвата следеће основне активности: планирање, организовање, вођење, спровођење и евалуација.

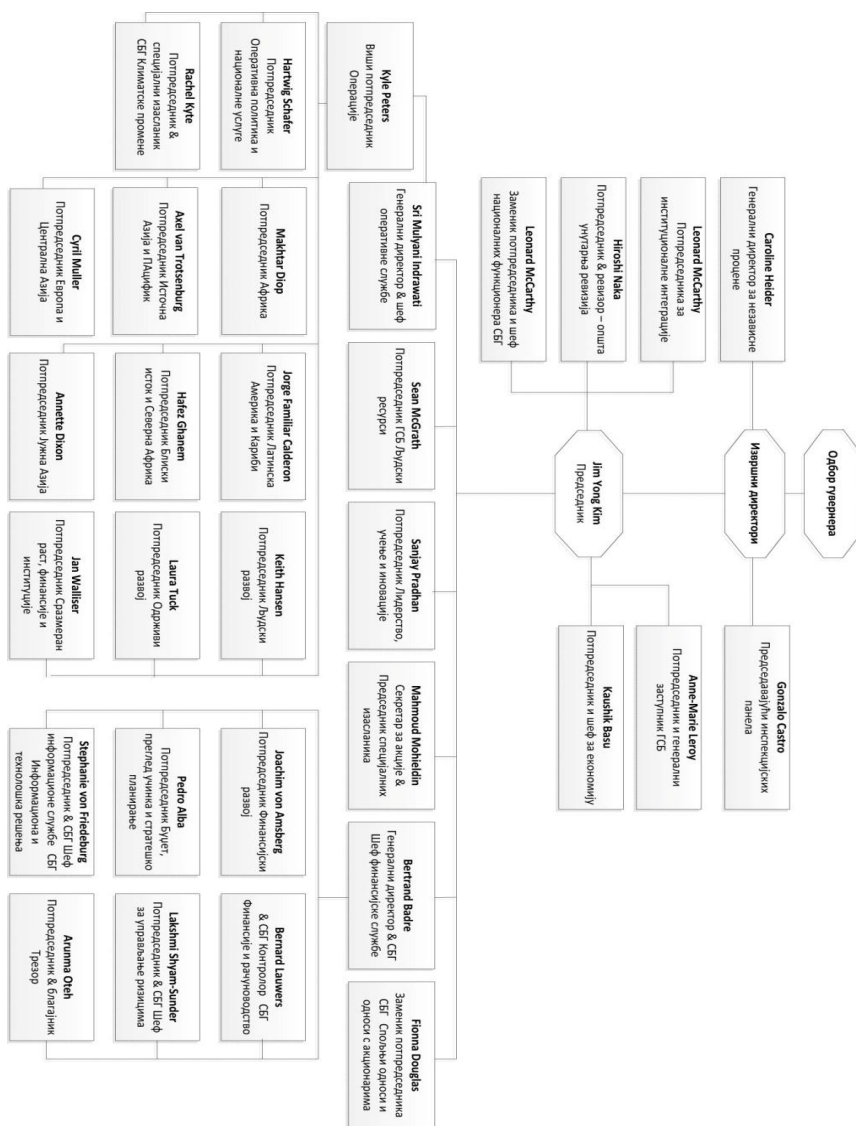
Менаџмент међународних владиних организација поред директорског кадра има и чланове органа управљања, којег чине скупштина, управни одбор, његови чланови и особље. Скупштина организације, као највиши орган организације не поседује елементе којима би се могла сврстати у управљачки менаџмент. Из управљачког менаџмента се најчешће изузима орган власника са чланством, као и надзорни и саветодавни одбори са чланством, јер не учествују у непосредном управљању организацијом. Управљачки менаџмент се од осталих органа разликује првенствено по надлежности која му законски припада и која произлази из интерних аката организације.

8.1.3. Састав особља управљачког менаџмента

С обзиром да су међународне владине организације према степену организованости и овлашћењима наднационалне, тј. надржавне, сачињене су од особља међународних службеника који углавном нису чланови управљачког менаџмента, а који имају право уживања привилегија и имунитета. У Републици Србији то право признаје се канцеларијама међународних владиних организација и члановима њиховог иностраног особља, а све у складу са одредбама билатералних статусних споразума о привилегијама и имунитетима канцеларија међународних владиних организација са седиштем у нашој земљи. Од канцеларија међународних владиних организација очекује се да поштују прописе Републике Србије као државе пријема, тј. домаћина.

Особље управљачког менаџмента најједноставије је приказати посредством организационе шеме. На следећем примеру организационе шеме Светске банке, као органи управљања јављају се: Одбор гувернера, Одбор извршних директора, којих

има двадест и пет, председник одбора извршних директора и председник корпорације. Председник групе Светске банке је уједно и председник Међународне финансијске корпорације, с тим што Међународна финансијска корпорација има свог извршног потпредседника.



Извор: Светска банка. Доступно на:

<http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2014/10/404071412346998230/wbg-org-chart.pdf> [07.11.2015]

Слика бр. 8.1.3.1. Организациона шема Светске банке

У Светској банци главни орган одлучивања је Одбор гувернера, који се уједно налази на врху хијерархијске лествице, а именован је од стране сваке земље чланице, којих има сто осамдесет осам, као и заменика за чланове одбора.

Надлежности Одбора гувернера су:

- разматрање годишњих извештаја,
- разматрање завршног рачуна,
- одлучивање о раду Банке према својој одговорности, и
- бирање директора Извршног одбора.

Систем одлучивања формиран је према величини улога земаља чланица које су уједно акционари, тј. у сразмерној мери акције се уважава њен глас. Свака земља чланица има двесто педесет гласова и још по један глас на сваких сто хиљада долара своје квоте.

Гувернери Светске банке су по правилу гувернери централних банака, министри финансија или министри развоја земаља чланица. Они су представници својих влада, те изјашњавају националне ставове и мишљења. Управни одбор гувернера је главни креатор политике Светске банке који се састаје једном годишње на тзв. Годишњем састанку Одбора гувернера Светске банкарске групе и Међународног монетарног фонда, а гувернери своје идеје и жеље преносе Извршном одбору који их представља.

Председник Светске банке председава састанцима Одбора директора и одговоран је за свеукупно управљање Светском банком. Председника номинује највећи деоничар Светске банке, САД, а бира га Одбор извршних директора, на период од пет година, с могућношћу поновног мандата. Гувернери преносе посебне дужности на извршне директоре који раде у седишту Банке. Пет највећих акционара именује извршног директора, док остале земље чланице представљају остали изабрани извршни директори. Светска банка послује из дана у дан под управљањем и пословањем председника, као и потпредседника, који су задужени за опште праксе,

изналажење решења у разним подручјима, регионе и функције. Генерални директор (Managing Director) је председавајући Одбора извршних директора – та функција обично припада представницима европских земаља (тренутно је на функцији францускињи Кристин Лагард).

Извршни директори чине Одбор директора, са седиштем у Вашингтону, и има их до двадесет пет. Њихов задатак је да надгледају пословање Банке, што укључује одобрења за зајмове и гаранције, нову пословну политику, стратегију помоћи чланицама, надгледање и управљање административним буџетом, зајмове и финансијске одлуке. Извршни директори се састају најмање два пута недељно. Улога извршног директора је да заступа интересе земаља које су га избрале, те представља канал комуницирања земаља чланица и ММФ-а. Одбор извршних директора одлуке, најчешће, доноси консензусом.

Стручњаци Светске банке су различитих образовних профила, а у седишту Светске банке у Вашингтону ради их око десет хиљада (економисти, финансијски аналитичари, експерти за животну средину, правници и други).³²⁶

8.1.4. Мандат управљачког менаџмента

Мандат представља очекивања, формална и неформална, која управљачки менаџмент треба да изврши, уз право да се исти продужи. Мандати су објашњени у статутима (Statute) и споразумима (Articles of agreement).

Код избора за председника Светске банке, чији мандат траје пет година, традиција је да на челу буде американац, а тренутног председника Џим Јонг Ким-а је за функцију председника Светске банке предложио председник Сједињених Америчких Држава Барак Обама. Неуобичајено је што је тренутни председник уједно и угледни лекар, док су досадашњи председници по правилу били економисти,

³²⁶ Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/about/leadership> [08.12.2015]

политичари или правници. Чланови Управног одбора Светске банке тј. Одбора гувернера бирају се на период од пет година и имају право на поновно именовање.

8.2. Начини избора управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама

Међународне владине организације се оснивају споразумом који им даје правоснажност и као такве постају предмет међународног права. Иако основане споразумом, оне имају своју администрацију, што их разликује од споразума који немају сопствену администрацију – попут Северноамеричког споразума о слободној трговини, који се ослања искључиво на администрацију земаља чланица споразума. Међународне владине организације су вишестраним уговорима основани трајни облици институционализованог општења три или више држава, са посебним статутом и сталним органима у оквиру којих се, на начин предвиђен статутом и другим оснивачким документима организације, одвијају процеси мултилатералног преговарања и заједничког одлучивања држава чланица, у одговарајућим областима међународне сарадње. Разлика између међународних владиних организација и осталих међудржавних група попут G8 и G77 је што међудржавне групе нису основане међународним споразумом.

Управљачки менаџмент као део сталних органа, један је од конструктивних елемената међународних организација, а осим њега кључни елементи су:

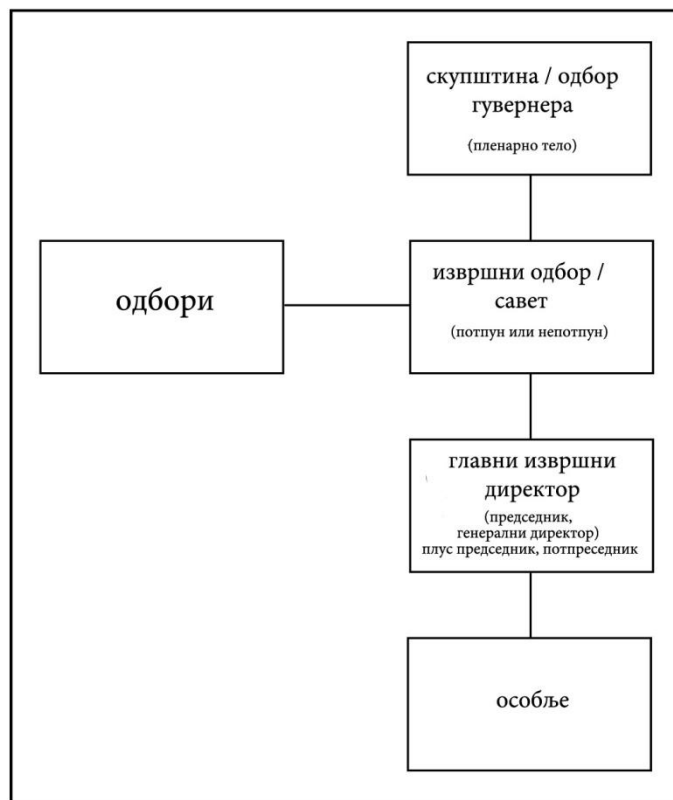
1. **Државе оснивачи** – уједно чине чланство међународних владиних организација. Суверене државе своју сагласност за улазак у чланство дају кроз ратификацију статута организације;
2. **Међународни уговор** – инструмент којим државе оснивају међународну организацију, одређују органе, надлежности, област и циљеве деловања. Да би ступио на снагу, уговор треба бити ратификован сагласно уставним

прописима државе чланице. Међународна организација својство правног лица добија статутом или другим документом;

3. **Стални органи** – задужени су за спровођење статута, а њихова надлежност и редовна заседања (утврђени место и време) установљени су статутом међународне владине организације;
4. **Област делатности** – обухвата питања од међународног интереса, што даље опредељује профил саме организације, тј. да ли ће бити општа или специјализована, према обиму надлежности; универзална или регионална, према просторном обављању делатности и према чланству;
5. **Посебан статус** – укључује право закључивања међународних уговора, те систем привилегија и имунитета који се односе на представнике држава чланица и саме међународне организације. Постиге се добијањем својства правног лица кроз усвајање статута, што даље даје могућност ступања у послове усклађене с унутрашњим правним и економским порецима држава чланица.

Наведени конструктивни елементи су у специфичним интеракцијама са управљачким менаџментом, које се разликују од организације до организације, те их је потребно засебно анализирати због њихове комплексности када се анализирају кроз принципе менаџмента.

Код међувладиних организација запажа се стандардна основна структура, приказана на слици бр. 8.2.1.



Слика бр. 8.2.1. Типична управна структура међувладиних организација

Извор: Prepared by Leonardo Martinez-Diaz. (2008) *Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance*. The Brookings Institution Доступно на: http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015]

У типичној структури, највише управно тело је обично скупштина или одбор гувернера – политички орган у коме свака држава чланица има место за управљање, тј. своје место за столом. Испод њега је пленарно тело које је типично извршни одбор или његов еквивалент; оно може бити потпуно или ограничено на подгрупе чланстава. У неким међувладиним организацијама, као што је нпр. ОЕСР, еквивалент извршног одбора је познат као савет. Ово не треба мешати са Саветом који се помиње у одредбама Споразума Међународног монетарног фонда, који представља министарски ниво тела. Испод извршног одбора је извршни директор (CEO) институције, који се различито називају попут генералног директора, председника, главног или извршног директора. Извршног директора обично именује извршни

одбор, који је задужен да на дневном нивоу управља организацијом, под надзором одбора. Као шеф организације, директор је задужен и сноси крајњу одговорност за рад особља. У многим институцијама директор је уграђен у шире управљачке структуре, састављене од великог броја потпредседника, заменика генералног директора или њихових еквивалената.³²⁷

Органи управљања у Међународном монетарном фонду су: Одбор гувернера, Одбор извршних директора и генерални директор Фонда. Одбор гувернера чине по један гувернер и један заменик сваке земље чланице које оне именују према својим политичким системима. Осам извршних директора представљају појединачне земље: САД, Велику Британију, Немачку, Француску, Јапан, Саудијску Арабију, Русију и Кину, док други директори представљају остале земље чланице, а бирају се по принципу конституенце.

Споразум ММФ-а³²⁸ обухвата избор извршних директора, где се бирање изборних извршних директора обавља гласањем гувернера који имају право гласа. При гласању за избор извршних директора, сваки гувернер који има право гласа даје све гласове на које има права за једну особу. Петнаест особа које добију највећи број гласова постају извршни директори, с тим што се не сматра изабраним ниједна особа која је добила мање од четири посто од укупног броја гласова којима се може гласати (гласова с правом бирања). Када се при првом гласању не изабере петнаест особа, обавља се друго гласање, у којем гласају само они гувернери који су гласали у првом гласању за особу која није изабрана и они гувернери за чије се гласове за изабрану особу сматра да су повећали дате гласове за ту особу изнад девет посто од гласова који се узимају у обзир. Ако у другом гласању има више кандидата него што је потребно за избор извршних директора, особа која је добила најмањи број гласова у првом гласању не може бити изабрана.

³²⁷ Martinez-Diaz, L. Prepared by (2008) *Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance*. The Brookings Institution Доступно на: http://www.imo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015] стр. 7-8.

³²⁸ Споразум ММФ-а. 22.јул.1944. Бретон Вудс, Хемпшир. Доступно на: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/> [22.01.2016]

Приликом одлучивања треба сматрати да су гласови гувернера повећали укупан број гласова било које особе изнад девет посто од гласова с правом бирања. Сматра се да у тих девет посто улазе најпре гласови гувернера који је дао највећи број гласова за такву особу, затим гласови гувернера који је дао следећи највећи број и тако даље, све док се не достигне девет посто. Сматра се да сваки гувернер, чији се део гласова мора урачунати да би се збир повећао за било коју особу изнад четири посто, гласа свим својим гласовима за ту особу, чак и онда ако тиме укупни гласови за ту особу премашују девет посто. Уколико ни после другог гласања није изабрано петнаест особа, даље гласање се обавља по истим начелима све док се не изабере петнаест особа, с тим што након избора четрнаест особа, петнаеста може бити изабрана простом већином преосталих гласова, а сматра се да је изабрана свим преосталим гласовима.

8.3. Престанак функције чланова управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама

Престанак функција чланова управљачког менаџмента остварује се истеком мандата, сменом или на други начин. Осим наведених облика престанка – противно волји члана функција може престати и на његов захтев.

Код међународних владиних организација, обустава или суспензија права гласања је од посебног значаја. На примеру Међународног монетарног фонда, суспензија се објашњава кроз следећа четири принципа:

1. Чланица неће суделовати у прихватању предложене измене овог споразума или бити урачуната у укупан број чланица за ову сврху, осим у случају измене код које се захтева прихватање свих чланица или која се односи искључиво на рачун специјалних права вучења. Чланица неће именовати гувернера или заменика

гувернера, именовати или суделовати у именовању саветника или заменика саветника, или именовати, бирати или суделовати у избору извршног директора;

2. Гласовима додељеним чланици не гласа се ни у којем органу Фонда. Ови гласови не урачунавају се код рачунања укупног броја гласова, осим у сврху прихватања измена које се односе искључиво на рачун специјалних права вучења;

3. Гувернеру или заменику гувернера којег је именovala чланица престаје дужност (функција). Саветнику или заменику саветника којег је именovala чланица, или у чијем је именовању суделovala, престаје дужност, с тим што, ако је тај саветник имао право гласати гласовима других чланица чија права гласања нису обустављена, те чланице именују другог саветника или заменика саветника, а до новог именовања, саветник и заменик саветника остаје на дужности, али највише до истека рока од тридесет дана од дана суспензије. Извршном директору којег је именovala или изабрала чланица, или у чијем је именовању суделovala, престаје дужност тј. функција, осим ако је тај извршни директор имао право гласати гласовима других чланица чија права гласања нису обустављена односно суспендована. Уколико је преостало више од деведесет дана до следећег редовног избора извршних директора, ове чланице за преостали део мандата бирају другог извршног директора већином гласова, а до овог избора извршни директор остаје на дужности, али највише до истека рока од тридесет дана од дана обуставе. Такође, ако је преостало мање од деведесет дана од следећег редовног избора извршних директора, извршни директор остаје на дужности до истека мандата;

4. Чланица има право упутити представника да присуствује сваком састанку Одбора гувернера, Савета или Извршног одбора, али не и састанку њихових комитета, када се разматра захтев те чланице или питање које се на њу односи.

8.4. Овлашћења управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама

Овлашћења управљачких органа међународних владиних организација, као и претходно поменут престанак функција управљачког менаџмента, одређена су с једне стране законом, а с друге унутрашњим актима организације, односно оснивачким актом тј. споразумом о оснивању и статутом, којим се детаљније утврђују обавезе управљачког менаџмента. За практичан преглед овлашћења и одговорности, као и у претходном прегледу престанка функција, као пример узима се Међународни монетарни фонд, тј. ММФ.

Опште послове ММФ-а води Извршни одбор који се састоји од најмање дванаест чланова, где су представници пет земаља са највећим квотама стално заступљени, док се остали бирају сваке друге године. Извршни одбор именује генералног директора, који је уједно и председник Одбора. Најважнија питања решава Одбор гувернера који се састаје једном годишње.

Споразум ММФ-а³²⁹, који се бави питањима организације и управљања, описује да се структура Фонда састоји од Одбора гувернера, Извршног одбора, генералног директора и особља, те Савета. Сва овлашћења која на основу овог споразума нису пренесена непосредно на Одбор гувернера, Извршни одбор или генералног директора, поверена су **Одбору гувернера**. Одбор гувернера састоји се од по једног гувернера и по једног заменика које именује свака чланица, на начин који сама одреди. Сваки гувернер и сваки заменик обављају дужност док се не обави ново именовање. Заменик може да гласа само у одсутности гувернера кога замењује. Одбор гувернера бира једног од гувернера за председавајућег. Одбор гувернера може пренети на Извршни одбор овлашћење да обавља било коју функцију Одбора гувернера, осим овлашћења која су на основу овог споразума директно поверена Одбору гувернера. Одбор гувернера састаје се када то одреди Одбор гувернера или

³²⁹ Споразум ММФ-а. 22.јул.1944. Бретон Вудс, Хемпшир. Доступно на: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/> [22.01.2016]

када то затражи Извршни одбор. Састанци Одбора гувернера сазивају се кад год то затражи петнаест чланица или чланице које имају четвртину од укупног броја гласова. Кворум за сваки састанак Одбора гувернера чини већина гувернера која има најмање две трећине од укупног броја гласова. Сваки гувернер има право на онолики број гласова колико је додељено чланици која га је именovala. Одбор гувернера може прописати поступак по којем Извршни одбор, кад сматра да је таква мера у интересу Фонда, може прибавити став гувернера о одређеном питању гласањем, не сазивајући састанак Одбора гувернера. Одбор гувернера, те Извршни одбор, могу, у границама својих овлашћења, доносити правила и прописе који ће бити потребни или сврсисходни за вођење послова Фонда. Гувернери и заменици у том својству врше дужност без накнаде од Фонда, али Фонд им може надокнадити оправдане трошкове које су они имали у вези с присуствовањем састанцима. Одбор гувернера одређује примања извршним директорима и њиховим заменицима, те плату и услове уговора о служби генералном директору. Одбор гувернера и Извршни одбор могу наименовати комитете кад сматрају да је то потребно. Чланство у комитетима не мора бити ограничено на гувернере или извршне директоре или њихове заменике.

Извршни одбор одговара за вођење послова Фонда и у ту сврху користи се свим овлашћењима која је на њега пренео Одбор гувернера. Извршни одбор се састоји од извршних директора с генералним директором као председавајућим. Петорицу извршних директора именује пет чланица које имају највећу квоту, а петнаесторицу бирају остале чланице. За сваки редовни избор извршних директора Одбор гувернера може, већином од осамдесет пет посто од укупног броја гласова, повећати или смањити број извршних директора. Број извршних директора смањује се за једног или два, према случају, ако се извршни директори наменују на основу за наведене тачке, ако Одбор гувернера не одлучи већином од осамдесет пет посто од укупног броја гласова да би ово смањење ометало успешно обављање дужности Извршног одбора или извршних директора или би претило да угрози пожељну равнотежу у Извршном одбору.

Уколико на другом редовном избору Извршних директора, и касније, две чланице – у чијим су валутама холдинзи Фонда на рачуну општих средстава у протекле две године просечно били сведени испод квота за највеће апсолутне износе у специјалним правима вучења – нису из редова чланица које имају право именовати извршне директоре, на основу горе наведене тачке, једна или друга, или обе такве чланице, према случају, могу именовати по једног извршног директора.

Избор извршних директора спроводи се сваке друге године, у складу са одговарајућим одредбама за то, као и допуњеним прописима које Фонд сматра сврсисходним. За сваки редован избор извршних директора, Одбор гувернера може издати прописе којима ће спровести промене у броју гласова потребних за избор извршних директора.

Сваки извршни директор именује по једног заменика који има пуно овлашћење да у одсутности извршног директора делује у његово име. Кад извршни директори који их именују присуствују састанцима, заменици могу суделовати на састанцима, али без права на гласање.

Извршни директори остају на дужности све док не буду именовани или изабрани њихови наследници. Ако место неког извршног директора остане празно дуже од двадесет дана пре престанка његовог мандата, за остатак тог рока чланице које су га изабрале бирају другог извршног директора. За избор је потребна већина гласова. Док је место извршног директора празно, његов заменик обавља његову функцију, осим оне која се односи на наименовање заменика. Извршни одбор увек заседа у главном седишту Фонда и састаје се онолико пута колико то изискују послови Фонда. Кворум за сваки састанак Извршног одбора представља већина извршних директора који имају најмање половину од укупног броја гласова. Сваки именовани извршни директор има онолико гласова колико је додељено чланици која га је именovala. Ако један извршни директор гласа гласовима чланице која га је именovala заједно с гласовима које има друга чланица, што је резултат последњег редовног избора извршних директора, чланица се може договорити са свим другим

чланицама да у њено име гласа именовани извршни директор. Чланица која закључи такав споразум, не суделује у избору извршних директора. Сваки изабрани извршни директор има право гласати бројем гласова којима је изабран. Број гласова на које би један извршни директор иначе имао право, може да се повећава или да се смањује на одговарајући начин. Сви гласови на које један извршни директор има право, предају се као целина.

Када је укинута обустава (суспензија) права гласања чланице, а чланица нема право на именовање извршног директора, она тада може да се договори са свим чланицама које су изабрале извршног директора, да извршни директор гласа гласовима додељеним тој чланици, омогућавајући да, ако за време обуставе није спроведен редован избор извршних директора, извршни директор у чијем избору је чланица суделовала пре обуставе, или његов наследник, има право гласати и гласовима додељеним тој чланици. Сматраће се да је чланица суделовала у избору извршног директора који има право да гласа гласовима додељеним тој чланици.

Одбор гувернера доноси прописе по којима чланица која нема право да именује извршног директора може упутити представника да присуствује сваком састанку Извршног одбора на којем се разматра захтев те чланице или питање које се на њу посебно односи.

Извршни одбор бира генералног директора, који није ни гувернер ни извршни директор. Генерални директор је уједно председавајући Извршног одбора, али нема право гласа, осим одлучујући глас у случају једнаке поделе гласова. Он може присуствовати састанцима Одбора гувернера, али на тим састанцима не гласа. Генералном директору престаје вршење дужности када то одлучи Извршни одбор. Он је шеф особља у Фонду и води редовне послове Фонда, под руководством и општом контролом Извршног одбора, а одговоран је за организацију, постављање и отпуштање чланова особља Фонда. У обављању својих функција, генерални директор и особље Фонда одговорни су искључиво Фонду и ниједном другом органу. Свака чланица Фонда треба да поштује међународни карактер ове обавезе и да се суздржава

од сваког покушаја да утиче на било ког члана особља у обављању његових функција. При постављању особља Фонда, генерални директор, не губећи из вида да је осигурање највишег степена радне способности и стручне спреме од највеће важности, посвећује дужну пажњу значају тога да се особље Фонда регрутује на што широј географској основи.

Свака држава чланица има двесто педесет гласова и још по један глас за сваки део квоте, по вредности једнак стотини хиљада специјалних права вучења. Свака чланица има наведен број гласова, с могућом исправком за по један глас више, за одговарајућу вредност свих четиристо хиљада специјалних права вучења од нето продаје њене валуте, са рачуна општих средстава Фонда, до дана када се обавља гласање, или за по један глас мање за одговарајућу вредност све четири стотине хиљада специјалних права вучења од њене нето куповине валуте, до датума када се обавља гласање, уз услов да ни нето куповина ни нето продаја ни у које време не премашују износ који одговара квоти дотичне чланице. Уколико није другачије одређено, све одлуке Фонда доносе се већином гласова.

8.5. Одговорност чланова управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама

Чланови управљачког менаџмента одговорни су за штете које су изазване намерно и грубом непажњом. Од случаја до случаја процењује се где је намера, а где непажња изазвала штету међународној владиној организацији.

Сфере рада које обухватају извршни одбори међународних владиних организација уједно су и сфере могуће штете и манипулације које се могу манифестовати у међународним владиним организацијама, а то су³³⁰:

1. *Надзор пословања* – Извршни одбори међународних владиних организација надгледају рад и начин на који менаџмент и особље обављају задатке организације, у складу са колективно договореним стандардом од стране чланства организације. Директори доносе одлуке на основу претходно утврђених стандарда рада који вреде за целокупно чланство, те се интереси земаља чланица могу мање индивидуално и национално концентрисати. Стандарди рада могу или не могу бити компатибилни са националним интересима чланица у одређеном временском тренутку. У овој улози, одбор је одговоран за постављање стандарда на основу којих ће се учинак менаџмента периодично оцењивати, као и за обезбеђивање услова да се политике које је поставио одбор у потпуности и правовремено извршавају. Уколико учинак не буде спрема очекивања, одбор је задужен за предузимање активности за исправак истог. Извршни одбор може послужити за ефикасно обављање надзора само уколико су институционални услови на месту. Ако се понашање одбора и директора не могу посматрати независно једно од другог, тј. када су линије одговорности постале нејасне или су створени сукоби интереса, Одбор тада не може да врши надзор. Одбор треба бити у стању да награди или казни управљање на основу оцене рада, укључујући отпуштање директора у случајевима значајно лошијег или недоличног понашања;
2. *Стратешки мислилац* – одбор у овој улози предвиђа како ће на циљеве и инструменте организације утицати промене из окружења, тј. како ће их организација прихватити, кроз формулисање одговарајуће стратегије прилагођавања и избор инструмената, у овом случају оних који се највише тичу интелектуалног капитала, да би се новоформирано знање

³³⁰ Martinez-Diaz, L. Prepared by (2008) *Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance*. The Brookings Institution Доступно на: http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015] стр. 8-14.

имплементирало у организацију. Ефикасно функционисање подразумева да одбор управља односима (покреће, убрзава, успорава, преусмерава) у циљу обезбеђивања сарадње међу многим земљама чланицама. Како би одбор у целости могао преузети улогу стратешког мислиоца, мора да се обезбеди окружење које омогућава искрену и конструктивну расправу међу директорима одбора. Одбор који може да формулише ефективну стратегију, захтева висок степен стручности и искуства, као и институционалну меморију, што обично подразумева релативно дуге мандате за чланове одбора, те запошљавање директора са значајним искуством;

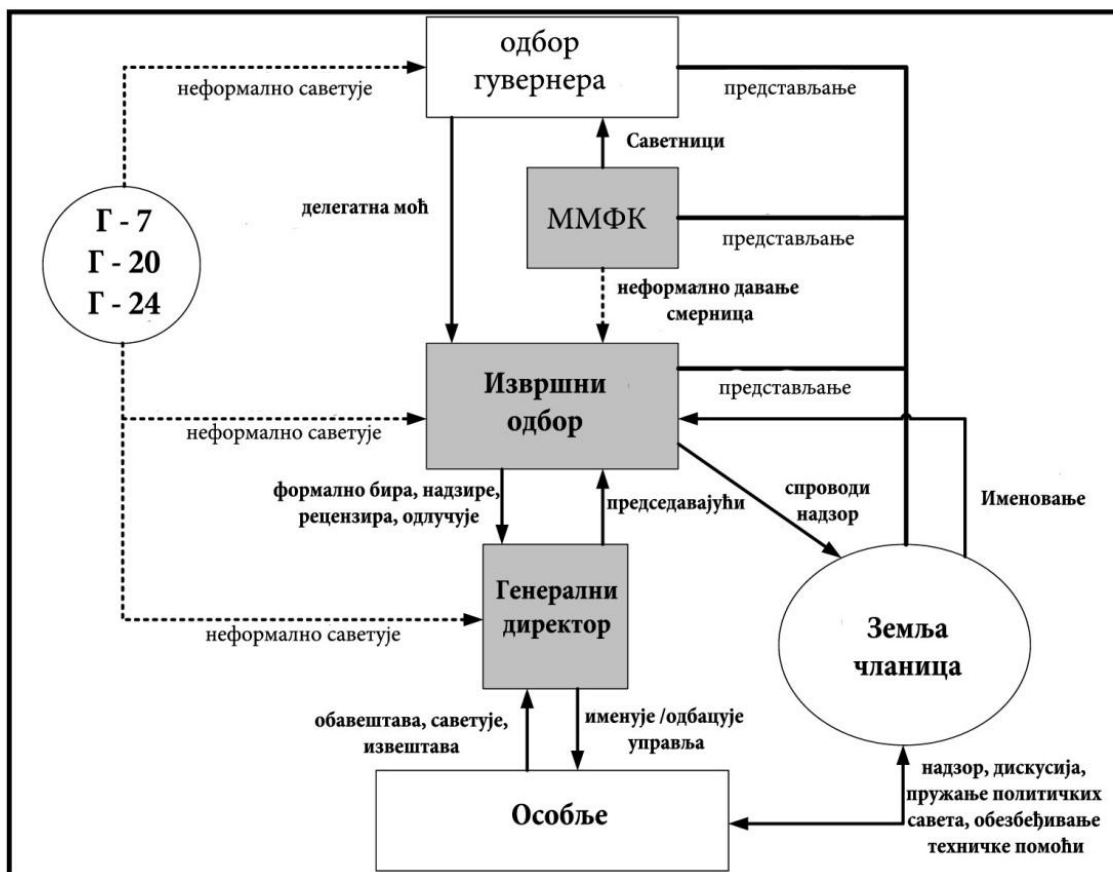
3. *Политички баланс/противтежа* – Извршни одбори у међународним владиним организацијама представљају „политичку противтежу“ техничким одлукама руководства и особља организације као политичку проверу од члана владе о активностима и политици организације. То укључује разматрање сваке битне одлуке особља, процену да ли су одлуке у складу с националним интересом земље чланице коју представља извршни директор, у циљу предузимања одговарајуће активности, да би се ускладили по обострано прихваћеним задатим стандардима и очекивањима. Улога политичке противтеже полази од претпоставке да извршни директори делују првенствено или искључиво вођени својим националним интересима, који су дефинисани од стране владе која их је именovala или изабрала;
4. *Демократски форум* – Одбори међународних владиних организација имају и ту улогу да обезбеде појединачним члановима да изнесу своја мишљења и ставове. Употреба речи „демократски“ овде не значи да чланови морају имати подједнако право гласа или политичку моћ, него да уживају једнака права да говоре и буду саслушани. Ова улога одбора треба бити инклузивног карактера, с одговарајућим механизмима за заступање, директно или индиректно, целог чланства, омогућујући државама чланицама начин да се њихов глас чује. Правила одбора треба да заштите права свих чланова да смислено учествују у разматрањима и треба да гарантују могућност изјашњавања супротних ставова, који ће као такви бити евидентирани.

Записник одбора треба тачно да евидентира степен сагласности за појединачне одлуке, а постављена правила би требало да ограниче ситуације у којима мањина чланства може утицати на контраверзне одлуке са мало или нимало разматрања од стране одбора.

8.6. Међуодноси органа управљачког менаџмента у међународним владиним организацијама

Управљачка структура ММФ-а обухвата његова кључна формална и неформална управна тела (слика 8.6.1.). На врху је највиши орган управљања – Одбор гувернера. Међународни монетарни и финансијски комитет (ММФК) састављен од подгрупе од двадесет четири гувернера, који је саветодавно тело управног одбора. ММФК (у свом претходном развојном облику, Привремени одбор) није био део првобитне управљачке структуре, те се оснива 1970. год. Кључни међуодноси су: формално и неформално саветовање, представљање, делегирање, формални избори, надзор, рецензирање, пресуђивање и одлучивање, обавештавање, извештавање, именовање, дискусије и сл. У центру су Извршни одбор и генерални директор, који председава Одбором и задужен је за особље. Чланство земаља је заступљено у Одбору гувернера, на ММФК и Извршном одбору. Са леве стране су неформалне групе земаља (тзв. „Г“³³¹) које су одиграле важну, али неформалну улогу у политици надзора и стратегије ММФ-а.³³¹

³³¹ Martinez-Diaz, L. Prepared by (2008) *Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance*. The Brookings Institution Доступно на: http://www.imo-imf.org/imo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015] стр. 15.



Слика бр. 8.6.1. Поједностављен преглед управљачког менаџмента Међународног монетарног фонда

Извор: Prepared by Leonardo Martinez-Diaz. (2008) *Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance*. The Brookings Institution Доступно на: http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015] стр. 15.

Табела бр. 8.6.2. Примери међународних владиних организација и функција дељених са Међународним монетарним фондом

Организација	Политичко подручје	Функција		
		Присмотра	Техничка асистенција	Кредитирање
ММФ	Међународне финансије	да	да	да
Организација за економску сарадњу и развој	Развој, трговине и инвестиције	да	да	
Банка за међународна	Међународне финансије	да	да	да

поравнања				
Светска банка	Развојна кредитирања		да	да
Европска инвестициона банка	Развојна кредитирања		да	да
Европска банка за реконструкцију и развој	Развојна кредитирања		да	да

Извор (*прилагођено*): Prepared by Leonardo Martinez-Diaz. (2008) *Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance*. The Brookings Institution Доступно на: http://www.imo-imf.org/imo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015] стр. 15.

Дакле, сва овлашћења која Статутом ММФ-а нису дата Извршном одбору или управном директору, дата су Одбору гувернера, који их може пренети у целини или делимично на Извршни одбор. Активност и политика ММФ-а спроводи се на основу споразума (Articles of Agreement), а извршава се путем организованог вођства у форми Одбора гувернера (A Board of Governors), затим Извршног одбора (An Executive Board) и управљачког директора (A Managing Director) с тимом од око две хиљаде четиристо запослених из сто осамдесет осам земаља чланица. У малом броју организација, статут (којег усвајају државе оснивачи, а приступају остале чланице које нису учествовале у усвајању статута) у правном смислу не постоји, већ уместо њега може постојати резолуција неке конференције или усмени договор који утиче на формирање релације управљачког менаџмента.

Стратегије управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама

- **Перспективе развоја интелектуалног капитала у међународним организацијама**
- **Развојне економске стратегије засноване на интелектуалном капиталу**
- **Доприноси истраживања стратегијама управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама**

9. Стратегије управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама

9.1. Перспектива развоја интелектуалног капитала у међународним организацијама

Инвестиције у људски капитал и технологију знатно доприносе будућем развоју што омогућава националне израде образовних и истраживачких стратегија. Овакве инвестиције, по економском закону, утичу на повећање прихода, а самим тим и на потрошњу. Политика владе утиче на стратегије организација, структуру, прописе, инвестиције у образовање, јер је њена одговорност да гарантује становништву прилике за рад кроз макроекономску и политичку стабилност. То се постиже успостављањем стабилног и доследног економског система и здравих макроекономских оквира, а на микроекономском нивоу постиже се кроз унапређење опште способности привреде. Рапидна улагања у интелектуални капитал у Републици Србији у последњих петнаест година јасно су документована у мноштву развојних стратегија, планова и нацрта које су донеле Влада и Скупштина³³². Реформа образовног система, те нови наставни планови и програми област су јавне управе која на националном нивоу доприноси директном развоју интелектуалног капитала. Националне реформе образовног система многих земаља у свету такође имају утицај на целокупну слику националног интелектуалног капитала, који је у вези са будућим и тренутним запосленима у међународним организацијама, као и развојним програмима, пројектима или позајмицама којима располажу.

Међународне организације које оптимално користе интелектуални капитал у свакодневном пословању ће имати следеће пословне доприносе:

- Богатство и пословни просперитет – материјално и нематеријално;

³³² Више о стратегијама и акционим плановима везаних за развој интелектуалног капитала доступно на: http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678 [16.12.2015]

- Успешније ће се суочити с новим изазовима/променама окружења;
- Оптимално ће искористити сопствене потенцијале и максимално ће искористити нове ресурсе;
- Повећаће способност стварања вредности и препознати нове начине за стварање вредности;
- Постићи ће успешнију интерну комуникацију кроз стварање организационе културе која подстиче и охрабрује запослене на проширење својих знања и стварање новог;
- Постићи ће успешнију комуникацију са спољним окружењем.

Ово су само неки од позитивних резултата придавања значаја интелектуалном капиталу у међународним организацијама, а у ширем контексту могу се примењивати на националне и светске економије, као и на национална и светска друштва. Истраживање у дисертацији се надовезује на претходно истраживање аутора о интелектуалном капиталу у малим и средњим предузећима, што отвара нове правце изучавања интелектуалног капитала кроз упоредно посматрање управљања интелектуалним капиталом у различитим организационим структурама, те доводи до препознавања и откривања фактора успеха базираних на управљању интелектуалним капиталом као и изналажења начина имплементације истих у друге облике организационих структура. Огромна стваралачка енергија, великим делом неистражена, лежи у интелектуалном капиталу, тако да се овим истраживањем потврђује да интелектуални капитал битно и у знатној мери доприноси стварању вредности и успешности пословања у међународним организацијама. Даље, истраживањем интелектуалног капитала се закључује о важности организованог системског управљања у међународним организацијама, што обухвата интернационалне и глобалне аспекте интелектуалног капитала.

Ниво националног интелектуалног капитала – према основним економским принципима раста и развоја – је у директно сразмерној вези националном расту и развоју. На стварање повољне климе за економски раст и развој надовезује се

ефикасан финансијски сектор који плански и системски инвестира у истраживање и развој.

Опажања и докази да су неопипљиви фактори значајнији чиниоци пословних резултата од опипљивих фактора, посебно се везују за развијене земље данашњице, где је ниво развоја сразмеран проценту образовања, тј. нивоу националног интелектуалног потенцијала. Индустијски развијене привреде карактерише развој и раст интелектуалног капитала, док је у неразвијеним земљама управо он недостатак да се започне процес развоја.

На основу наведених импликација у овом истраживању, долази се до закључка да је интелектуални капитал основни чинилац раста и развоја међународних организација. Познавањем и препознавањем до сада изложених елемената истраживања, може се формирати оквир перспективе развоја интелектуалног капитала у међународним организацијама. Функционисање међународних организација кроз систем правила и пословних рутина, утиче на интерна правила понашања запослених, а дугорочним стицањем искуства у решавању свакодневних проблема, запослени у међународним организацијама стичу и акумулирају новостечена знања, што води стварању нових пословних вештина и рутина којима организација одговара на свакодневне пословне промене. Кроз постојеће организационо учење и акумулирано организационо знање, стиче се, манипулише и користи нов интелектуални капитал. Организационо учење резултира стварањем учеће организације која има способност да релативно брзо и на прилично вешт начин гради нове компетенције и перформансе неопходне за раст и развој. Развој интелектуалног капитала је сразмерно пропорционалан ефективном развоју коришћених информационих система и информационе технологије, као и осталих технологија, организационе културе, те система управљања људским ресурсима као факторима који поспешују пословање, формирајући перспективан оквир развоја међународних организација.

Управљање знањем у међународним организацијама укључује основне факторе који објашњавају потребу проучавања и интегрисања менаџмента знања у савременим пословним системима и активностима. Ти фактори су следећи:³³³

- Тржишта су све више компетитивна, а брзина настајања иновација је у порасту;
- Редукција особља рађа потребу да се неформално знање замени формалним;
- Притисак конкуренције редуцира радну снагу која задржава драгоцено пословно знање;
- Вредност времена посвећеног искуству и усвајању знања је смањена;
- Рано пензионисање и пораст мобилности радне снаге доводи до губитка знања;
- Промене у стратегији могу резултирати губитком знања у одређеној области;
- Већина послова је заснована на информацијама;
- Организације се такмиче на основу знања;
- Производи и услуге су све више комплексни, обдарени значајном информационом компонентом;
- Потреба за перманентним учењем је неизбежна реалност.

За организациону анализу наведених фактора, потребно је формирати и одржавати организациону културу која подржава такав раст и развој. Организациона култура – која према Дракеру представља „ментални склоп организације“³³⁴ – кроз увођење концепта менаџмента знања иницира промене у организацији, да организација развије флексибилне механизме за савремене захтеве променљивог пословног окружења. Свако до сада урађено истраживање о корпоративној култури дошло је до закључка да успешно изграђена корпоративна култура, значајно доприноси менаџменту знања организацје. Креирање организационе културе која је окренута менаџменту знања и његовој успешној имплементацији у међународним

³³³ Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Asset Management*. Artificial Intelligence Applications Institute. University of Edinburgh.

³³⁴ Drucker, P. (2002) *Управљање у новом друштву*, Нови Сад: Адигес. стр. 213.

организацијама, пре свега посвећује пажњу самом раднику знања, задржавању и унапређењу знања које они поседују, те спречавању њиховог одлива.

Одрживост и развој у друштвеној бази наука, у економској категорији развоја и одрживости по основним економским принципима, тежи корисности, профиту и максимизацији раста, за разлику еколошког поимања истог појма, који тежи контроли и ограничењу економског раста, а неки екстремни еко-експерти се пак залажу за постизање негативног економског раста у одбрану и корист екологије. У овом раду се одрживост посматра као строго економска категорија, са економским фундаменталним концептом одржавања интелектуалног капитала као неопходног услова за избегавање опадајућег тренда кључних економских параметара будуће производње, дохотка и потрошње.

У овом истраживању, запажено је да државе чланице анализираних међународних владиних организација у својим националним стратегијама укључују и повезују одрживост са знањем. У Националној стратегији одрживог развоја Републике Србије изречена је следећа визија до 2017. године: *институционално и економски развијена држава са адекватном инфраструктуром, компатибилна са стандардима Европске уније, са привредом заснованом на знању, ефикасно коришћеним природним и створеним ресурсима, већом ефикасношћу и продуктивношћу, богата образованим људима, са очуваном животном средином, историјским и културним наслеђем, држава у којој постоји партнерство јавног, приватног и цивилног сектора који пружа једнаке могућности за све грађане.*³³⁵

Из мноштва јавно доступне документације³³⁶ коју међународне владине организације објављују на својим електронским презентацијама, из разних расправа,

³³⁵ Влада Републике Србије. Национална стратегија одрживог развоја Србије. (2008) Доступно на: <http://indicator.sepa.gov.rs/slike/pdf/o-indikatorima/nacionalna-strategija-odrzivog-razvoja-srbije> [16.12.2015]

³³⁶ Међународне организације о којима је у овом раду било речи на својим електронским презентацијама имају странице са радовима који обухватају и у програм укључују управљање интелектуалним капиталом. Електронске презентације истих анализирани су у другом поглављу овог истраживања и провлаче се у осталим поглављима, особито у седмом где се посматра управљачка структура и њене релације.

округлих столова, семинара и сл., уочљиво је да се придаје веома битан значај управљању интелектуалним капиталом, те да се у његов развој укључују светски познати експерти и саветници. За испуњавање својих мисија и циљева међународне владине, као и невладине организације, у својим месечним, годишњим и вишегодишњим плановима, укључују управљање потребним знањима и остављају простора за касније планирање и контролу активности за развој имовине знања. Неистражени простор интелектуалног капитала у јавном сектору, област је на коју многи експерти из уже научне области интелектуалног капитала указују као на нетакнут потенцијал. Због тога су се 2015. год. отворили нови радови у овој области, како би се апеловало у науци на истраживањима у јавном сектору.³³⁷ У неким од ових радова се апелује да интелектуални капитал једнако битан утицај има и на друштво и политику, као и на економију. Образовни стандард неке земље сматра се кључним за њен економски успех, те сви национални образовни системи директно утичу на развој и одрживост организација било на националном или интернационалном нивоу. Квалитетно високо образовање треба да ствара стручњаке који ће бити способни за међународне конкуренције, пре свега у економији знања и технолошким способностима. Како су у међународним владиним организацијама на управним и извршним местима запослене високообразоване особе, ствара се консензус између влада и институција, међу којима су и међународне владине организације, а њихов успех се одређује на основу четири елемента који обликују оквир за креативност, иновацију и конкурентност у глобалном свету.³³⁸

1. Повезивање и синергија између владе, предузећа, научноистраживачких институција, универзитета и агенције за помоћ малим и средњим предузећима;
2. Моћ информационе и комуникационе технологије;
3. Ефикасност управљања и добра организација;
4. Интернационални споразуми, правила и прописи.

³³⁷ *Journal of Intellectual Capital*, Volume 16, Issue 2. New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector. Доступно на: <http://www.emeraldinsight.com/toc/jic/16/1> [22.05.2015.]

³³⁸ Carayannis, G. E.; Jeffrey, M. A. (2006) *Global an Local Knowlwdge*. New York: Palgrave Macmillan. стр. 8.

Како су савремене тенденције развоја националних привреда показале да се образовање и стварање људских ресурса, налазе у самом врху приоритета глобалних националних стратегија и политика друштвеног, економског и технолошког напретка када је реч о економском развоју, тако и национални развој интелектуалног капитала отвара нове перспективе развоја који се темеље на развоју образовања и обуке.

Перспективе и визије развоја интелектуалног капитала претпоставио је Милтон Фридман (Milton Friedman) следећом изјавом. „Да би смо напредовали у овом добу, биће нам потребно да допунимо наше добро развијене високотехнолошке способности појмовима као што су високи концепт и високи додир. Високи концепт укључује способност да се ствара уметничка и емоционална лепота, откривају обрасци и могућности, прави задовољавајућа прича и појављују проналасци за које свет није знао да му недостају. Високи додир укључује капацитет за емпатију и разумевање, суптилности људске интеракције, проналажење радости у нечијем бићу и њеног преношења на друге и изласка из свакодневице у потрази за сврхом и значењем.“³³⁹

9.2. Развојне економске стратегије засноване на интелектуалном капиталу

Тренд заснивања развојних стратегија на улагању у формално и неформално образовање посредством организација цивилног друштва, обележио је почетак XXI века. Социјалне националне политике многих земаља, за борбу против сиромаштва користе управо формалне и неформалне системе образовања. Влада утиче на стратегије које се усвајају и спроводе кроз низ прописа и политика о образовању, а све у циљу остваривања макроекономске и политичке стабилности кроз стабилност државних институција, економских политика и здравих економских оквира. Повећање макроекономске способности привреде постиже се повећањем ефикасности и квалитета инвестиција у образовање, технологију и инфраструктуру.

³³⁹ Friedman, Tomas L. (2007) *Свет је раван: кратка историја XXI века*. Београд: Дан Граф. стр. 322.

Развој међународних организација заснован на знању, препознат је од стране развијених земаља које многе своје стратегије – о националној конкурентности, привредном развоју и сл. – заснивају управо на интелектуалном капиталу.

Развојну економску стратегију чине генерална стратегија организације и генеричке стратегије. Подела знања на експлицитно и имплицитно, као најзначајнија подела, је основа за даље формулисање генеричких стратегија, где се издвајају већ поменуте четири основне – социјализација, екстернализација, комбинација и интернализација – које могу бити самосталне, али у пракси се чешће комбинују. За међународне организације могу бити применљиве – генеричка стратегија ниских трошкова и генеричка стратегија диференцирања, тј. прилагођено за њихову мисију и визију и делатност пословања, а опет да обим и састав радног особља увек буду у функцији генералне стратегије.

С обзиром да су радници у еконимији знања – радници знања, они су уједно и носиоци интелектуалног капитала, што имплицира да ће организација, која за један од стратешких циљева има раст и развој, користити интерну стратегију раста, тј. стратегију пенетрације, која се темељи на интелектуалном капиталу кроз додатна запошљавања и едукативне интерне програме. Понекад је потребно да се спроведе стратегија реструктурирања, уколико расположиви ресурси нису адекватно и довољно искоришћени. Према Армстронгу³⁴⁰, постоји општа и специфична стратегија људских ресурса. Општа стратегија садржи преовладавајућу идеју о броју и структури људских ресурса која омогућава имплементацију главне пословне стратегије. Специфичне стратегије дају конкретне одговоре како привући, ангажовати, унапређивати и награђивати људске ресурсе, за решавање типичних проблема, као што су: победа у „рату за таленте“, менаџмент знања, план каријере, систем компензација и сл. Креатори стратегија људских ресурса треба да имају јасан преглед захтева које пословна стратегија ставља пред стратегију људских ресурса.

³⁴⁰ Armstrong, M. (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3-rd ed., Kogan Page, стр. 38-41.

Логично је да стратегија људских ресурса буде усклађена са стратегијом предузећа и стратегијама појединих послова. Стратегија заснована на интелектуалном капиталу повезује запослене (као носиоце интелектуалног капитала) са сврхом организације, технологијом и информационим системима, у смеру остваривања стратегијских циљева организације.

Табела бр. 9.2.1. Стратегија људских ресурса и стратегија организација

		Стратегија предузећа			
		Стратегије интензивирања предузећа	Стратегије диверсификације	Стратегије стабилног раста	Стратегије повлачења
Стратегија људских ресурса	Менаџмент талента				
	Привлачење и задржавање				
	Учење и развој				
	Менаџмент знања				
	Награђивање				
	Односи са запосленима				

Извор: делимично модификовано према: Armstrong, M. (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3-rd ed., Kogan Page. стр. 36.

Стратегија људских ресурса треба да буде усклађена не само са генералном стратегијом, већ и са генеричким стратегијама које одговарају одређеним профилима организација. Слика бр. 9.2.1. приказује две генеричке стратегије, стратегију људских ресурса и стратегију организације.

Табела бр. 9.2.2. Стратегија људских ресурса и генеричка стратегија за пословни профил

		Генеричке стратегије за ниво бизниса	
		Стратегија нихких трошкова	Стратегија диференцирања
Стратегија људских ресурса	Привлачење и задржавање	Стварати структуру запослених језгро/периферија; регрутовати само запослене који ће сигурно додати вредност; планирати отпуштања у случају дезинвестирања	Регрутовати и задржати само високо-квалитетне запослене са креативним способностима
	Учење и развој	Обезбедити тренинге за унапређење продуктивности; организовати тренинг за примену система менаџмента квалитета	Обезбедити тренинге за унапређење креативности и иновативних вештина; организовати тренинге за креирање потпуних решења потребе купаца
	Награђивање	Обезбедити финансијске награде и признања за успешне иновације на процесима који воде снижењу укупних трошкова	Обезбедити финансијске награде и признања за успешне иновације

Извор: делимично модификовано према: Armstrong, M. (2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3-rd ed., Kogan Page. стр. 62.

Избор стратегија потражује одговарајући интелектуални капитал кроз своје особље, тако да се нпр. за организацију која за генералну стратегију има стратегију стабилизације, бира и особље (директори, менаџери) са пословним компетенцијама и перформансама за наведене пословне прилике. Слично томе, када је организација у кризи бира се стратегија заокрета и особље стручно за то, тзв, менаџер специјалиста за заокрете (*turnaround specialist*), ако је у питању примена стратегије повезане диверсификације (вертикалне или хоризонталне) потребни су динамичнији експерти са искуством и сл. Генералне стратегије интерног и екстерног раста, могу утицати на замену кључних директора и менаџера. Где је више различитих култура, јавља се потреба за менаџерима интеграције. Способности носилаца интелектуалног капитала

да у право време прилагоде и промене стил вођења, да раде у различитим тимовима, од битног је значаја у стратегијској реализацији.

Стратегијска мапа људски капитал позиционира на интерну перспективу и перспективу учења и развоја. Кроз њу се обезбеђује релевантан оквир за имплементацију стратегије људских ресурса.



Извор: Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. стр. 225.

Слика бр. 9.2.3. Позиционирање људског капитала на стратегијској мапи

С обзиром да се на националним нивоима све више појављује потреба за стратегијама које су засноване на интелектуалном капиталу, у Р. Србији је таква потреба у националној конкурентности која потражује стратегију засновану на развоју интелектуалног капитала. У изради будућих стратегија неопходно је

познавати спољне прилике и претње као и унутрашње снаге и слабости, те вештине предвиђања будућег окружења.

За развојне економске стратегије које се заснивају на интелектуалном капиталу, као биран показатељ јавља се *индекс глобалне конкурентности*. Светски економски форум је институција која тридесет и пет година проучава конкурентност земаља, а конкурентност дефинише као скуп институција, прописа и других чинилаца који одређују ниво продуктивности земаља. Ниво продуктивности, заузврат, одређује ниво просперитета који могу постићи те националне економије.³⁴¹

Анализом економских потенцијала на основу *конкурентских извештаја* и израдом применљивих стратегија, влада може усмерити развој високог образовања, самим тим и интелектуалног капитала, и стварати услове за економски раст. Усвајање стратегија заснованих на интелектуалном капиталу на националном нивоу, директно доприноси развоју међународних организација – пре свега, кроз радну ангажованост, али и кроз програме примене. За применљивост одређених програма међународних организација, често је потребно адекватно предзнање за технолошка достигнућа и сл., што многе земље у развоју не испуњавају као потребан предуслов. Одлучивање у имплементацији развојних програма, олакшано је познавањем индекса глобалне конкурентности.

Индекс глобалне конкурентности за период 2014–2015 процењује стање сто четрдесет четири националне економије³⁴², пружајући увид у њихове продуктивности и просперитет. Методологија процене индекса глобалне конкурентности подразумева мерење просека многих различитих компоненти, груписаних у дванаест стубова, где сваки представља засебну аналитичку целину о конкурентности.³⁴³

Тридесет и пето издање за 2014–2015 год. наглашава *иновације и вештине* као кључне покретаче економског раста. Док оне све више утичу на конкурентност и

³⁴¹ Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

³⁴² Ибид.

³⁴³ Светски економски форум. Доступно на: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/view/methodology/> [18.12.2015]

глобална економија се условно опоравља од кризе, значајни ризици остају, резултирајући напете геополитичке ситуације, неједнак пораст прихода и потенцијалног поопштравања финансијских услова. Стога је веома значајно бавити се овим структурним изазовима, како би се осигурало више одрживог и инклузивног раста. Више него икад, потребно је обједињено вођство предузетника, владе и цивилног друштва како би се поново успоставио одржив раст и подигао животни стандард у целом свету.

Табела бр. 9.2.4. Првих десет светских земаља³⁴⁴

Глобалних првих десет националних економија у свету Индекс глобалне конкурентности 2014–2015 (144 земље)	Ранг
Швајцарска	1
Сингапур	2
САД	3
Финска	4
Немачка	5
Јапан	6
Хонг Конг Посебна управна регија	7
Холандија	8
Уједињено краљевство Велике Британије и Северне Ирске	9
Шведска	10

Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

³⁴⁴ Ибид.

Табела бр. 9.2.5. Првих десет европских земаља³⁴⁵

Глобалних првих десет националних економија у Европи Индекс глобалне конкурентности 2014–2015. год.	Ранг
Швајцарска	1
Финска	4
Немачка	5
Холандија	8
Уједињено краљевство Велике Британије и Северне Ирске	9
Шведска	10
Норвешка	11
Данска	12
Белгија	18
Луксембург	19

Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Први стуб: Институције – Институције су дефинисане као правни и административни оквир унутар којег појединци, предузећа и влада међусобно делују на стварању благостања. Институционални оквир представља гаранцију права власника земље, акција, интелектуалне имовине; правну сигурност при куповини и продаји имовине; однос државе према тржишним слободама; ефикасну администрацију. Пословне активности угрожава прекомерна бирократија, често компликовани правни системи, корупција, неправилности у склапању јавних уговора, недостатак транспарентности и честитости и политичка зависност правосуђа.

³⁴⁵ Ибид.

Наведена проблематика ствара додатне економске трошкове пословању и успорава процес привредног раста.

Други стуб: Инфраструктура – Инфраструктура је кључна за осигуравање ефективног функционисања привреде и одређивање локације као и типа економске активности. Да би се индустријски процеси несметано одвијали, неопходно је снабдевање електричном енергијом као и адекватна инфраструктура која интегрише национално тржиште и повезује га са тржиштима других земаља и региона. Развијена саобраћајна и комуникациона инфраструктурна мрежа предуслов је за ефикасно функционисање тржишта и раст извоза, те као таква омогућава сиромашним заједницама да се повежу са битним привредним актерима. Ефикасан начин транспорта за људе, робу и услуге, попут квалитетних путева, железнице, луке и ваздушног саобраћаја, омогућавају предузетницима да обављају своје свакодневне активности транспорта робе на тржиште. Функционална телекомуникациона мрежа омогућава слободан и брз проток информација, што утиче на повећање укупне привредне ефикасности.

Табела бр. 9.2.6. Првих десет инфраструктура индекса глобалне конкурентности 2014/2015. год.

Глобалних првих десет националних економија у Европи Индекс глобалне конкурентности 2014-2015. год.	Ранг
Швајцарска	1
Финска	4
Немачка	5
Холандија	8
Уједињено краљевство Велике Британије и Северне Ирске	9
Шведска	10
Норвешка	11

Данска	12
Белгија	18
Луксембург	19

Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Трећи стуб: Макроекономија – Стабилност макроекономског окружења је важна за пословање и зато је значајна за целокупну конкурентност земље. Иако је истина да макроекономска стабилност не може повећати продуктивност нације, такође је запажено да макроекономска нестабилност штети националним привредама. Влада не може доносити функционалне одлуке ако плаћа високе камате за своја дуговања из прошлости. Предузећа не могу ефикасно пословати ако је инфлација изван контроле. Растући фискални дефицит онемогућује владу да реагује на пословне циклусе. Економија није у могућности да расте ако макроекономско окружење није стабилно и пословно погодно. Макроекономска способност привлачи пажњу јавности, посебно када су развијене привреде, попут САД и неких европских земаља, због изнимно високог јавног дуга, прешле у сферу макроекономске нестабилности.

Четврти стуб: Здравље и основно образовање – Здрава радна снага је од виталног значаја за конкурентност и продуктивност земље. Слабо здравље запослених доводи до значајних трошкова пословања, јер као болесни, радници су често одсутни и раде с ниским нивоом ефикасности. Улагања у обезбеђивање здравствене заштите веома су важна, како у економском тако и у моралном погледу. Поред здравља, овај стуб узима у обзир количину и квалитет становништва с основним образовањем, што је веома битно за националне привредне системе. Недовољно образована радна снага може изводити само основне мануелне радње и често постоје тешкоће у прилагођавању напредним производним процесима и техникама. Недостатак квалификованог радног особља резултира негативним

утицајима на целокупне пословне показатеље. – Закључак је да само здраво и образовано становништво гарантује ефикасан рад.

Пети стуб: Високо образовање и додатно усавршавање – Квалитет високог образовања и праксе је кључан за државе које желе да помере своју привреду изнад просте производње једноставних производа и услуга. Глобална економија подразумева да су запослени образовани и способни за брзо прилагођавање променљивом окружењу. Овај стуб мери стопе уписа, као и квалитет образовања, оцењен од стране пословне заједнице. Стручна и редовна обука на послу, која је занемарена у многим економијама, добија на значају уколико осигурава надоградњу вештина и знања запослених, у складу са потребама производног система.

Табела бр. 9.2.7. Првих десет земаља у високом образовању и обукама³⁴⁶

Глобалних првих десет националних економија у Европи Индекс глобалне конкурентности 2014–2015. год.	Ранг
Швајцарска	1
Финска	4
Немачка	5
Холандија	8
Уједињено краљевство Велике Британије и Северне Ирске	9
Шведска	10
Норвешка	11
Данска	12
Белгија	18
Луксембург	19

Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

³⁴⁶ Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Шести стуб: Ефикасност тржишта роба – Земље с ефикасним тржиштем роба су добро позициониране за производњу праве комбинације производа и услуга, узимајући у обзир њихове посебне услове понуде и тражње – као и за то да се осигура најефикаснија трговинска размена у привреди. Здраво тржишно такмичење домаћих и страних производа и услуга је битно за ефикасност тржишног управљања, а тиме и за пословну продуктивност, осигуравајући најефикаснијим фирмама да стварају производе и услуге које потражује тржиште. Сматра се да најбољи модел за несметану размену добара захтева минималне државне интервенције, које скоро па увек ометају пословање. На пример, конкурентност ометају превелики порези или рестриктивна и дискриминациона правила везана за власништва странаца или страних директних инвестиција. Ефикасност тржишта такође зависи од услова тражње, као што су оријентација потрошача или софистицираност купца. Због културних и историјских разлога, купци могу бити захтевнији више у једној земљи него у другој. То може створити значајну конкурентску предност, јер присиљава фирме на већу иновативност и усмереност на захтеве купаца, намећући на тај начин дисциплину потребну за ефикасност која се постиже на тржишту. Дакле, успешно тржиште је оно са што мање мешања државе, праћено праведним и не превеликим пореским оптерећењем.

Седми стуб: Ефикасност тржишта рада – Ефикасност и флексибилност тржишта рада су веома битни за одређене размештаје у привреди. У развијеним економијама запослени су системски распоређени и тиме подстакнути да дају пун допринос на својим радним местима. Тржишта рада треба да буду флексибилна да пребаце раднике из једне привредне гране у другу, по ниским ценама и без већих друштвених поремећаја. Ефикасна тржишта рада треба да осигурају јасне и снажне подстицаје за запослене који имају добре резултате у свом раду, као што треба да осигурају једнакост полова на тржишту. Примењени заједно, ови фактори имају позитивне ефекте на радне могућности и привлачност земље за таленте – два аспекта која су све више битна када је у питању мањкање талената данашњице. Дакле, код ефикасности тржишта радне снаге акценат се ставља на брзу алокацију радне снаге,

промоцију меритократије и адекватно плаћеног рада у циљу максималног ангажовања радника.

Осми стуб: Развој финансијског тржишта - Финансијска и економска криза је на централно место поставила функционисање финансијског сектора за привредне активности. Ефикасан финансијски сектор усмерава ресурсе ка најбољим предузетницима и најбољим инвестиционим пројектима. У пословним инвестицијама је битно да процена ризика буде детаљно и правилно урађена. Оваквим пословним потезима погодују софистицирана финансијска тржишта и стабилни банкарски системи који имају на располагању мноштво разних извора за кредитирање.

Девети стуб: Технолошка спремност – Овај стуб тиче се спремности предузећа за адаптирање технологија у циљу побољшања продуктивности. У данашњем глобализованом свету, технологија је све битнија за конкурентност и просперитет предузећа. Стуб технолошке спретности мери агилност којом економија усваја постојеће технологије у циљу побољшања продуктивности и иновативности, с посебним нагласком на способности потпуног коришћења информационо-комуникационих технологија. Приступ и коришћење информационо-комуникационих технологија су кључ који омогућавају технолошку спремност земаља. Чињеница да ли је технологија створена унутар граница једне земље, безначајна је у анализи конкурентности. Кључна тачка је да фирме које послују у одређеној земљи треба да имају приступ напредним производима и нацртима како би их користили. Ово је посебно битно за земље с нижим степеном технолошког развоја. У том случају, треба разликовати ниво технологије доступне предузећима од способности земље за развој нових технологија које подразумевају иновације. То је разлог зашто се технолошка спремност анализира одвојено од иновација, које представљају дванаести стуб.

Десети стуб: Величина тржишта – Велика тржишта утичу на продуктивност, јер омогућавају предузећима да користе економију обима. Традиционално, тржишта

која су на располагању предузећима су ограничена државним границама. У ери глобализације, међународна тржишта постала су замена за домаћа тржишта, што се посебно односи на мале земље. Исраживања показују да је отворена трговина позитивно повезана са економским растом, посебно у малим земљама са малим домаћим тржиштима. Дакле, за тржиште вреди правило „што веће – то боље“.

Једанаести стуб: Пословна софистицираност – Софистициране пословне праксе воде ка већој ефикасности у стварању производа и услуга. Пословна софистицираност сконцентрисана је на два међусобно повезана елемента – квалитет укупних пословних веза једне земље и квалитет пословања и стратегија појединачних фирми. Пословање и стратегије појединачних предузећа (брендирање, маркетинг, дистрибуција, напредни производни процеси и производња јединствених и софистицираних производа), воде ка софистицираним и модерним пословним процесима у националном пословном сектору. Овде је поред квалитетне стратегије и операције предузећа, битан и квалитет целокупне пословне мреже унутар националне економије.

Дванаести стуб: Иновације – Иновације могу бити технолошке и нетехнолошке. Технолошки помаци индустријских револуција (парна машина, електрична енергија, дигитална комуникација), отворили су нове могућности на пољу производа и услуга. Иновације су посебно важне за привреду, јер стварају нову вредност.

Табела бр. 9.2.8. Првих десет водећих земаља у иновацијама³⁴⁷

Глобалних првих десет националних економија у Европи	Ранг
Индекс глобалне конкурентности 2014–2015. год.	
Швајцарска	1

³⁴⁷ Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Финска	4
Немачка	5
Холандија	8
Уједињено краљевство Велике Британије и Северне Ирске	9
Шведска	10
Норвешка	11
Данска	12
Белгија	18
Луксембург	19

Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Коначна оцена конкурентности одређене земље укључује међуодносе ових стубова, нпр. квалитетно тржиште радне снаге и јак инвестициони потенцијал захтевају здраве, школоване и плаћене раднике, а при оцењивању конкурентности врло је важна фаза развоја у којој се економија државе налази.

Фазе развоја економије подељене су на три основна степена и два прелазна. За први је специфична основна економија слабијег образовања и мање плаћена радна снага тј. „факторски усмерена економија“, где је за раст конкурентности најважније задовољити основне захтеве, развој институција, инфраструктуру, макроекономско окружење и здравство. Напретком економије на тај начин, долази се до друге фазе, „ефикасношћу усмерене економије“, где је потребан додатни напор и развијање ефикасније производње и квалитетнијих производа. Да би економија у овој фази била конкурентна, најважније је образовање, тј. улагање у високо образовање, ефикасност тржишта, тржиште радне снаге и техничку приправност. Последња и највиша фаза развоја је економија вођена иновацијама с још већим акцентом на софистицираности пословања и иновативности. Здрава, високообучена, високообразована и

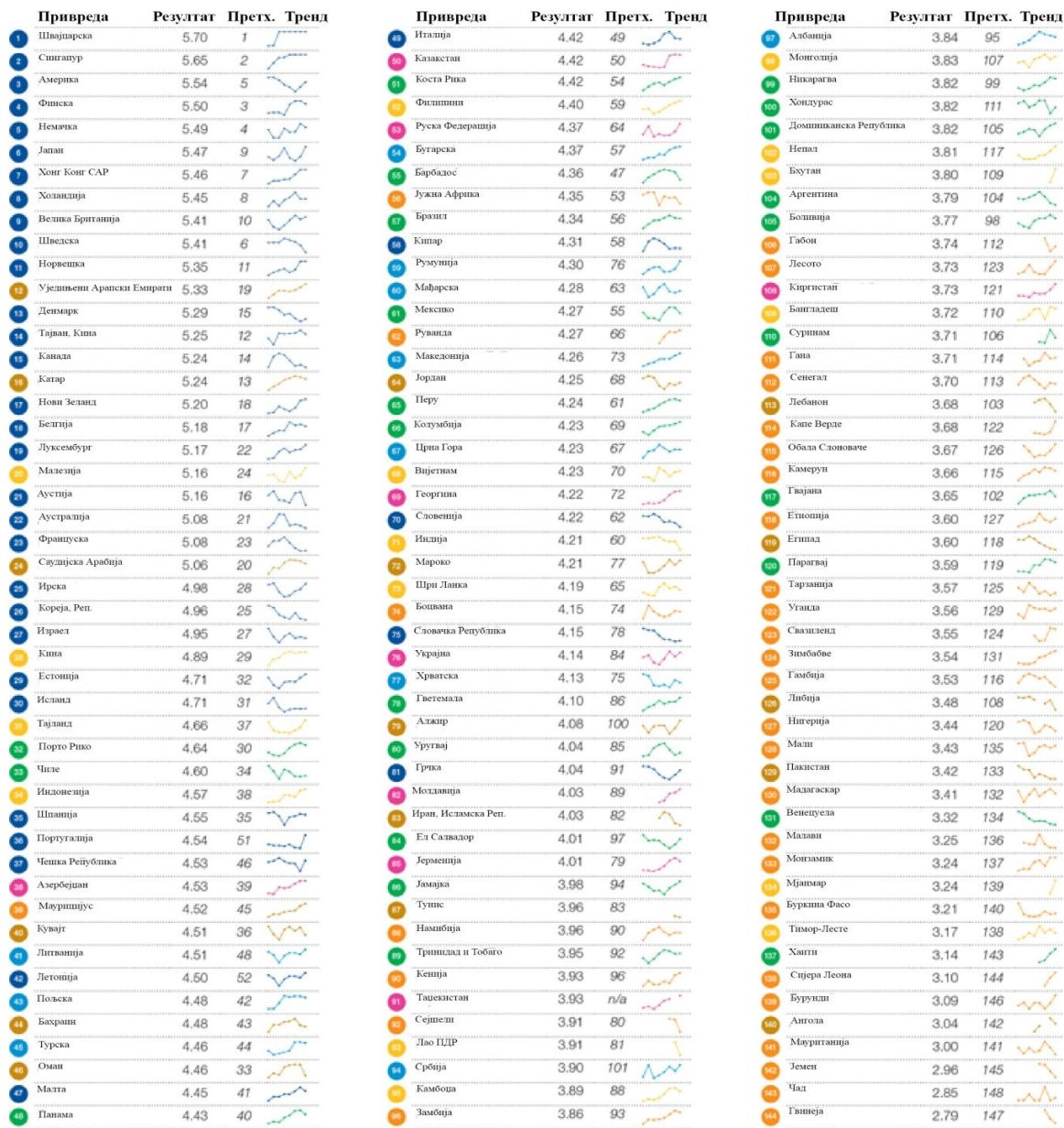
флексибилна радна снага је предуслов за национални развој у концепту економије знања.

Табела бр. 9.2.9. Фазе економског развоја према БДП-у

Фазе развоја	БДП по глави становника (у америчким доларима)
Фаза I- Факторски вођена економија	< 2000
Прелазак из фазе I у фазу II	2000–3000
Фаза II- Ефикасношћу вођена економија	3000–9000
Прелазак из фазе II у фазу III	9000–17000
Фаза III- иновацијама вођена економија	> 17000

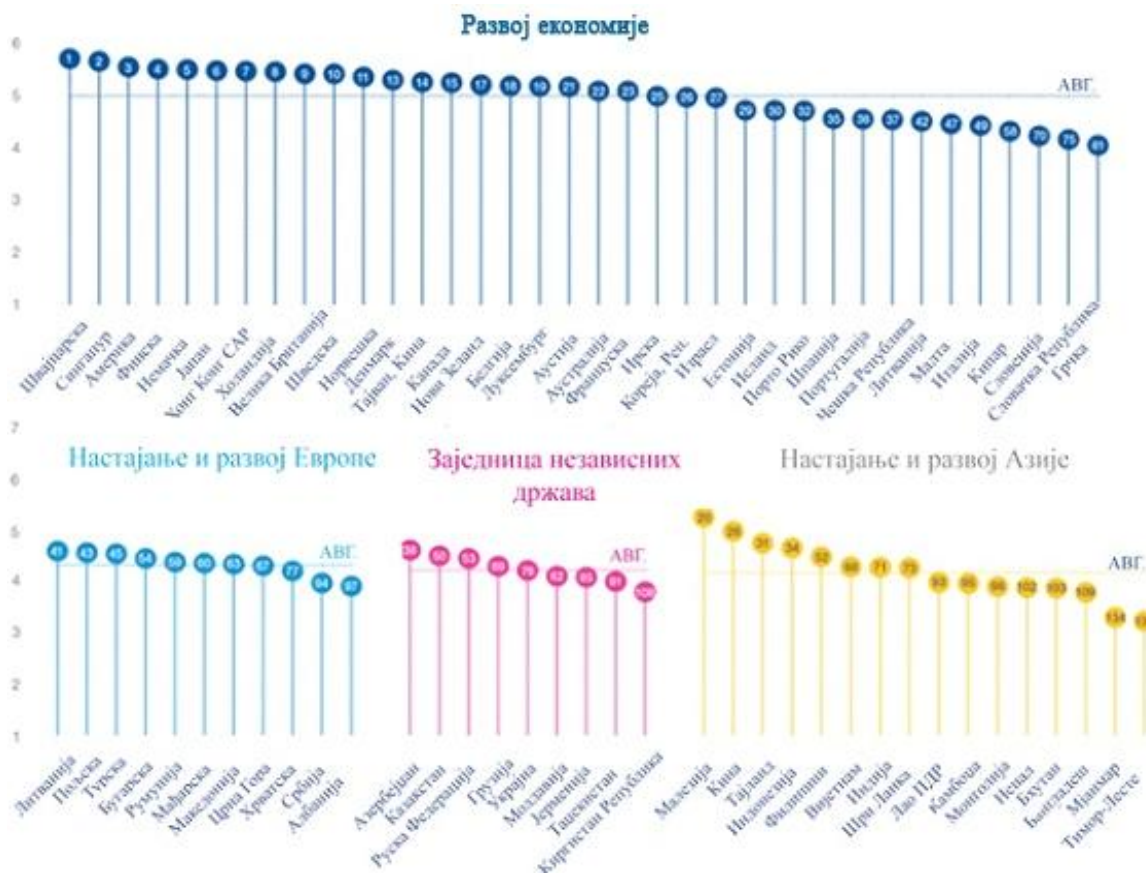
Извор: Klaus, S., Xavier, S. (2011) *Global Competitiveness report 2010-2011*, World Economic Forum, стр. 10. Доступно на: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf [18.12.2015]

Преглед анализе по стубовима националне конкурентности је следећи:



Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Слика бр. 9.2.10. Редослед развијености националних привреда анализираних по стубовима националне конкурентности.



Извор: Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

Слика бр. 9.2.11. Редослед развијености националних привреда анализираних по стубовима националне конкурентности.

9.3. Доприноси истраживања стратегијама управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама

Анализом интелектуалног капитала у међународним организацијама долази се до одређених импликација приликом избора стратегија. Пре свега, на националном

нивоу се посматра концептуални и практични ниво развоја, што је битан фактор приликом избора управљачких стратегија.

Стратегија заснована на интелектуалном капиталу, примењена моделу међународних организација:³⁴⁸

- Прилагођена је мисији и визији организације;
- Усклађена је с утицајима спољног окружења;
- Усклађена је с унутрашњим снагама, политикама, циљевима, изворима и личним вредностима менаџмента и запослених;
- Одражава спремност за прихватање одређеног пословног ризика;
- У јединству је са осталим пословним стратегијама (пословним и функционалним);
- Тестирана је прикладним критеријумима и одговарајућим анализама;
- Усмерена је на коришћење интелектуалног капитала;
- Подстиче повећање вредности облика интелектуалног капитала;
- Омогућава и олакшава прикупљање и управљање колективним знањем које се налази у системима организације;
- Наглашава вредност и битност мерења и управљања интелектуалним капиталом.

За израду стратегије засноване на интелектуалном капиталу, потребно је идентификовати све елементе интелектуалног капитала и индикаторе пословних резултата. Стратегије међународних организација, којима је циљ и област деловања јасно дефинисана, а анализирано кроз принципе менаџмента знања, знатно доприносе стварању:

- ефикасне и иновативне пословне праксе;
- проактивне организационе структуре;
- иновативне и интелектуално снажне радне снаге;

³⁴⁸ Sundać, D., Švast, N. (2009) *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. стр. 79.

- визионарског менаџмента.³⁴⁹

Изградња друштва знања подразумева стратегијско опредељење државе и дугорочно улагање у образовање и науку, кроз иновационе активности које чине следећи елементи: *реверзибилна сарадња између универзитета и привреде, инвестиције у истраживање и развој, заштита интелектуалне својине и развој приватних научних институција.*

Стратегија управљања знањем, као организовано системско управљање знањем, има најчешће један или више од наведених циљева у организацији: развој, одрживост, профитабилност и конкурентност. Већ поменуте, генеричке стратегије везују се за модификацију знања из једног облика у други, тако да се, на основу поделе на имплицитно и експлицитно знање, развијају стратегије социјализације, екстернализације, интернализације и комбинације – о којима је било више речи у трећој и петој глави.

Опште стратегије управљања знањем, које идентификује консултантска кућа Мек кинси енд компани (McKinsey and Company)³⁵⁰, прихваћене у менаџменту знања су:

1. *Стратегија развоја и трансфера најбоље праксе* – фокусирана је на идентификацију најбоље праксе у организацији и њено ширење кроз организациону културу;
2. *Стратегија креирања нове индустрије из постојећег знања* – запажа се знање које поседује организација, а може се користити на другачији начин;
3. *Стратегија формирања организационе стратегије око знања* – прате се стратегијске могућности, перцептивности и услови окружења, те се формира стратегија заснована на интелектуалном капиталу организације. Ова стратегија формулише потребе организације за знањем, тако да се уједно формулише процес стицања нових знања и вештина;

³⁴⁹ Ибид.

³⁵⁰ Day, J.D., Wendler, J.C. (1998) Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, *McKinsley Quarterly*, Winter edition

4. *Стратегија генерисања и комерцијализације иновација* – стратегија је усмерена на јачање конкурентности кроз већи број технолошких иновација, те на успешну комерцијализацију новог производа или услуге;
5. *Стратегија креирања стандарда ослобађањем сопственог знања* – широко се примењује у софтверској индустрији где се интелектуални капитал претаче у програме.

Стратегије управљања знањем, кодификација и персонализација, често се комбинују за добијање оптималних резултата. За стратегију кодификације у међународним организацијама потребан је велики број података који обухватају многе аспекте, између осталих и оне који се тичу држава чланица у случају међународних владиних организација. С обзиром, да је већина тих података у константним променама, потребан је експертски приступ за даље стратегијско управљање знањем. Познавање привреде, макроекономских и микроекономских показатеља, законских регулатива и културе неке земље чланице, у нетипским проблемима захтева персонализовану експертску стратегију тј. искуствено познавање природе проблема. Потребан је поступан систематски и дисциплинован приступ афирмације концепта интелектуалног капитала који започиње постављањем визије, мисије и циљева организације. Веома је битно успоставити баланс између технологије и потреба, те циљева међународне организације и њених запослених за успешну имплементацију система менаџмента знањем.

На основу истраживања које је обухватило и компаративну анализу елемената интелектуалног капитала профитабилних организација, долази се до закључка да управљање знањем, уколико се успешно имплементира у организационе структуре, резултира бољим пословним одлукама, бржим решавањем проблема, смањивањем трошкова реализације пројеката, те смањивањем пословних грешака.

Ефикасност, у класичној економској теорији значи радити ствари на прави начин, брзо и ефикасно, те се кроз ову економску димензију у међународним организацијама уочава значај управљања знањем за следеће организационе процесе:

1. Побољшање екстерних услуга – првенствено ка земљама чланицама;
2. Боље управљање пројектима;
3. Боља флексибилност у екстерним условима.

Значај управљања знањем за ефективност организације, које значи радити праве ствари, као принцип у међународним организацијама утиче на следеће организационе процесе:

1. Скраћивање времена у процесу одлучивања, тј. одобравања пројеката;
2. Бржа реализација пројектних активности.

Посматрање менаџмента знања као пословне стратегије може обезбедити развој међународних организација, као и њихов опстанак и прилагођавање пословним променама, како интерним, тако екстерним, предвиђеним и непредвиђеним. Уколико управљачки менаџмент познаје принципе менаџмента знања и његове елементе (људе, процесе који се тичу знања и технологије), веома је могуће да ће кроз своју менаџерску интуицију применити управо стратегијски концепт интелектуалног капитала. Такав управљачки приступ резултира дугорочном одрживошћу и развојем међународних организација.

Поглавље

10

Закључна разматрања

10. Закључна разматрања

Формирање друштвене свести о значају и улози интелектуалног капитала – да је интелектуални капитал најважнији капитал државе и сваке организације – налази се у теоријском и практичном замајцу на светској економској и политичкој сцени. Економска категорија обухвата привредне системе и организационе структуре, које подједнаку пажњу придају како појединцу, раднику знања, тако и организацији тј. елементима „организације која учи“. Политичка категорија обухвата предлоге и одлуке влада о националним стратегијама, а у овом предмету истраживања, тиче се стратегије образовања, те осталих развојних националних стратегија. Обе категорије се разликују код земаља у развоју у односу на развијене земље. Међународне организације су спона која повезује економску и политичку категорију у овој дисертацији. Изучавање значаја управљања интелектуалним капиталом у међународним организацијама, веома је комплексно, јер обухвата релације са свим претходно поменутиим елементима, те је раст и развој међународних организација у директним релацијама са свим дотичним елементима. Широки спектар утицаја који су се истраживали у дисертацији, формирао је ово истраживање и учинио га интердисциплинарним и мултидисциплинарним, где су се преплитале следеће научне области: економија, привреда и менаџмент, право, социологија и психологија, међународне организације, те математика и информационе технологије. У овом широком спектру наука и дисциплина, интелектуални капитал се прелама кроз призму науке, отварајући нове научне хоризонте. Темељем закључака изведених у дисертацији потврђује се општа хипотеза која је имала за циљ да се докаже и потврди већа и сврсисходнија експлоатација интелектуалног капитала у функцији развоја, раста и повећања ефикасности у међународним организацијама. Операционализујући општу хипотезу у другом, четвртом, петом и шестом поглављу потврђује се прва посебна хипотеза која гласи да је интелектуални капитал један од фактора који утиче на раст и развој међународних организација, те на основу системски планираног и

организованог управљања интелектуалним капиталом, могуће је креирање успешних политика развоја.

Друга посебна хипотеза је да је интелектуални капитал најважнији капитал државе и организације. Без интелектуалног капитала као форме знања и вештина, ни остали облици капитала не би се могли користити, стога се превасходност приписује интелектуалном капиталу. Ова хипотеза је више прихваћена и заступљена у високо развијеним земљама него у земљама у развоју, тако да се хипотеза потврђује сразмерно мери развоја појединих националних економија. Формирање концепта интелектуалног капитала на националном нивоу припада држави, односно влади. Закључује се да отвореност влада земаља у развоју ка овом феномену, није иста као у развијених земаља, пре свега због непознавања предности које доноси имплементација концепта интелектуалног капитала, те због недостатка средстава и стручног особља за спровођење истог. Међународне организације су у корак с временом када је у питању усвајање свести о интелектуалном капиталу, као и са инвестицијама у људски капитал и технологију. Овакве инвестиције, по економском начелу, утичу на повећање прихода, а самим тим и на потрошњу. Међународне владине организације су међу првима почеле са усвајањем свести о битности управљања интелектуалним капиталом, као и са спровођењем истог кроз своје развојне планове, нацрте и стратегије, те се код њих хипотеза потврђује.

Стратегијско управљање интелектуалним капиталом је потребан услов за постизање раста и развоја у међународним организацијама. Кроз истраживање је приказано да је интелектуални капитал концептуално и практично високо развијен у међународним организацијама, било да је у питању организациони или лични интелектуални капитал који поседују запослени. Док се у профитабилним организацијама и предузећима интелектуални капитал посматра као фактор конкурентске предности, у међународним организацијама, он је прилагођен примарном циљу њиховог рада који није чисто стварање профита, већ је углавном хуманистички оријентисан и дефинисан је у организационим стратегијама, визији и мисији. Економска стабилност, подстицање и подршка развоја националних привреда

кроз пројектно операционализовање, генерално би могло описати мисију многих међународних владиних организација. Компатибилност пројектних активности са националним развојним позицијама и стратегијама земаља чланица се подразумева, тј. уколико нека чланица нема потребне предуслове, компетенције, перформансе и капацитете, реализација пројектне идеје није могућа. Зато је потребна изградња друштва знања, што подразумева стратегијско опредељење државе и дугорочно улагање у образовање и науку кроз иновације. Образовна политика и остале националне одлуке, стратегије и активности које влада доноси и предузима су међу најбољим политикама које подржавају развој интелектуалног капитала.

Мерено од стране Светског економског форума, Република Србија се у периоду за 2014–2015. годину налази у другој фази економског развоја јер се бруто домаћи производ креће од 3000–9000 америчких долара по глави становника, тј. према индексу глобалне конкурентности заузима деведесет четврто место, од укупно сто четрдесет четири државе. Дванаест стубова који се анализирају груписани су у целине које су кључне за различите начине вођења економије, тако да прва четири стуба представљају основне захтеве и то су *основним факторима вођене економије*. Следећих шест стубова се односи на повећање ефикасности и то су *ефикасношћу вођене економије*, док последња два стуба која се односе на софистицираност и иновације, представљају *иновацијом вођене економије*. Р. Србија, према томе, припада групи *ефикасношћу вођених економија*. Државе које више улажу и образовање имају већи бруто домаћи производ и то су *иновацијом вођене економије* које имају велики поврат од улагања у образовање, истраживање и развој. Поред инвестиција, потребна је и просперитетна мрежна структура која подржава систем управљања знањем, а она подразумева реверзибилну сарадњу између универзитета, института и привреде, заштиту интелектуалне својине, те развој приватних научних институција.

У дисертацији се закључује да пословне стратегије на интерном, односно организационом нивоу, које су у синергији са стратегијама развоја на националном нивоу, доприносе развоју интелектуалног капитала у међународним организацијама –

чиме се потврђује трећа посебна хипотеза – инвестиције у људски капитал и технологију знатно доприносе будућем развоју, што омогућава и једним делом захтева, активно учешће савремене државе и владе у изради образовних и истраживачко-развојних националних стратегија.

Из иновативно вођених економија, из индекса глобалне конкурентности, може се закључити да је развој међународних организација заснован на знању, препознат од стране развијених земаља које многе своје стратегије (о националној конкурентности, привредном развоју и сл.), заснивају управо на иновативности, као интелектуалном капиталу највишег ранга. Отворено питање за даље истраживање је – у којим релацијама, са каквим потенцијалима и у којој мери националне економије учествују, као екстерни фактори утицаја, на развој међународних организација. Земље иновационих економија из дана у дан стварају нове услове за развој интелектуалног капитала и економски раст, што чини темељ за нове истраживачке мисли усмерене ка развоју нових флексибилних облика управљања међународним организацијама.

Истраживање интелектуалног капитала научним истраживачима отвара нове перспективе за откривање новог потенцијала који доприноси расту и развоју. Убрзана глобализација, револуција информационе технологије и рапидан раст броја нових проналазака, поставили су интелектуални капитал као кључни фактор развоја у креирању стратегијског планирања, у свим облицима организација, националних политика, те на свим пољима савременог друштва.

У самом процесу стицања знања, из најчешће заступљеног класичног модела – који је заснован на преносу информација, тј. самом преношењу теоријских поставки и чињеница, те контролних испита, за проверу истих – прелази се ка учинковитијим моделима стицања знања, који укључују истраживање и проверавање знања кроз критике, логичке закључке и остале методологије. Све ово, неопходно је имплементирати у образовне националне моделе, тј. њих је потребно константно усавршавати, кроз перманентно управљање знањем, те се на овај начин потврђује

генерална хипотеза дисертације. Значајан закључак истраживања је да инвестиције у интелектуални капитал треба да буду и на регионалном и локалном нивоу, са системским приступом који обухвата образовне јединице, привредне субјекте и саме учеснике образовног процеса. Између њих потребно је да се одвија тимски рад и саветовање, као и сарадња на развојним и иновативним пројектима, те заједничка истраживања.

Четврта хипотеза – стратегијско управљање интелектуалним капиталом је неопходан услов за постизање раста и развоја у међународним организацијама. У дисертацији је приказано да се међународне организације, односно међународне владине организације развијају и кроз специфичан фактор који изузима остале облике организација, а то је – постигнут степен развоја заснован на управљању интелектуалним капиталом земаља чланица. Стратегијско пословно позиционирање међународних владиних организација остварује се кроз управљање интелектуалним капиталом организације, као и кроз успешне националне развојне стратегије земаља чланица. За постизање раста и развоја, неопходна је реверзибилна сарадња између универзитета и привреде, националних инвестиција у истраживање и развој, заштита интелектуалне својине и развој приватних научних институција, те осталих интервенција функционалне државе у сферама управљања знањем као и интелектуалним капиталом. Због комплексности свих фактора који утичу на развој, те неочекиваних промена савременог доба, а и због недовољне научне истражености феномена интелектуалног капитала, четврта хипотеза се већим делом прихвата.

Усвајање стратегија заснованих на интелектуалном капиталу, на националном нивоу доприноси развоју међународних организација, тј. пета хипотеза потврђена је уколико је држава чланица међународних владиних организација усвојила националне стратегије које су засноване на интелектуалном капиталу, те се претпоставља да располаже потенцијалима потребним за спровођење развојних програма заснованих на интелектуалном капиталу.

Експлоатацијом националних економских потенцијала и изградом и применом националних стратегија заснованих на интелектуалном капиталу, савремена функционална држава, преко својих извршних тела може усмерити развој високог образовања, самим тим и интелектуалног капитала, те на тај начин стварати услове за економски раст. Одређени конкурси за средства претприступних фондова ЕУ-а у Р. Србији тренутно пружају такву могућност развоја која врло често обухвата едукацију и оспособљавање кроз пројектне активности. Једна од актуелних пројектних активности је реформа јавне управе са фокусом на управљању људским ресурсима, односно едукацијама, радним оспособљавањем и усавршавањем запослених у јавном сектору. Тим поводом у Народној скупштини Р. Србије је у процедури усвајање предлога закона о Националној академији за јавну управу посредством које би се организовано, системски и плански спроводио развој јавне управе.³⁵¹ Управљање интелектуалним капиталом, донедавно занемарена научна област, данас је постало кључни фактор у осмишљавању државних политика и у стратегијском планирању код свих облика међународних, па и националних организација.

³⁵¹ Предлог закона о Националној академији за јавну управу. Народна скупштина Републике Србије. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/predlozi_zakona/2585-17.pdf [4.10.2017]

Литература

Књиге и чланци

1. Academoglu, D. (2009) Introduction to Modern Economic Growth. Princeton University Press: Princeton and Oxford
2. Aggestam, L. (2006) Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken or The Egg? ISSN, 1392 – 124X Information Tehnology and Control. Vol. 35, No 3A
3. Andriessen, D. (2004) Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Elsevier Inc: USA
4. April, K. et al. (2003) IC measurement and reporting: Establishing a practice in SA mining. Journal of Intellectual Capital. 4 (2)
5. Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London: Kogan Page
6. Armstrong, M. (2006) Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 3-rd ed. Kogan Page
7. Awad, E. M., Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge management. Pearson: Prentice Hall
8. Barro, J. R., Sala-i-Martin, X. (2004) Economic Growth. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press
9. Becker, G. S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research
10. Belak, V. (1994) Profitni centri i interna ekonomija poduzeća. Zagreb: RRiF
11. Blanchard, K. (et al.) (2010) Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija. Zagreb: MATE
12. Bontis, N. (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision
13. Bontis, N. (2002) World Congress on Intellectual Capital Reading. Boston: Butterworth – Heinemann

14. Boughton, J. M. (2005) Does the World Need a Universal Financial Institution? WP/05/116, IMF. Washington D.C.
15. Bourdieu, P. (1983) Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital in Soziale Ungleichheiten Soziale Welt, Sonderheft 2, edited by Reinhard Kreckel. Goettingen: Otto Schartz & Co
16. Brewster, C., Carey, L., Grobler, P. Holland, P. Warnich, S. (2008) Contemporary Issues in Human Resource gaining a competitive advantage. Southern Africa: Oxford University Press
17. Carayannis, G.E, Jeffrey, M. A. (2006) Global an Local Knowlwdge. New York: Palgrave Macmillan.
18. Certo, S. C., Certo S. T. (2008) Moderni menadžment. Zagreb: Mate
19. Chareonsuk, C., Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible assets management framework for long-term financial performance. Industrial Management & Data Systems. Vol. 108, No. 6
20. Cheese, P., Thomas., R.J., Craig., E. (2008) The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, talent Management and High Performance. London: Kogan Page Limited
21. Chossudovsky, M. (1997) The Globalization of Poverty: Impacts of IMF and World Bank Reforms. London: Zed Books
22. Clarke, T. (1996) Mechanisms of Corporate Rule, in: J. Mander i E. Goldsmith (eds.), The Case Against the Global Economy. São Francisco: Sierra Club Books
23. Cortada James W., Woods John A. (Eds.) (1999) Knowledge Management Yearbook 1999–2000. USA, Boston: Butterworth-Heinemann
24. Davis S. (1984) Managing Corporate Culture. Cambridge, Ma: Ballinger Publishing Co.
25. Day, J.D., Wendler, J.C. (1998) Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, McKinsey Quarterly, Winter edition
26. Delsen, L. (2002) Are European Welfare States Sustainable? Conference of the European Network of ENEPRI Policy Competition and the Welfare State. The Hague

27. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007) Стратегијски менаџмент. Београд: Дата Статус
28. Drucker, F. P. (1989) *The New Realities*. New York: Harper and Row
29. Drucker, F. P. (1993) *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business
30. Drucker, F. P. (1993) *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann
31. Drucker, P. (2005) *Управљање у новом друштву*. Нови Сад: Адигес
32. Drucker, P. (2008) *Management*. New York: Collins
33. Drummond-Hay, P., Saidel, G.B. (2004) *Capturing Ideas, Creating Information and Liberating Knowledge, Leading Organizational Learning*, Jossey – Bass, A Wiley Imprint, Leader to Leader Institute: San Francisco
34. Durlauf, S.N., Lawrence, E.B. (2008) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Second edition, Volume 3, New York: Palgrave Macmillan
35. Edvinsson, L., Malone, M. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business
36. European Commission (1999) *5th Framework Programme, 4th Activity: Improving the Human Research Potential and the Socio-Economic Knowledge Base, Key Action: Improving the Socio-Economic Knowledge Base, Guide for Proposers, Part One*
37. Friedman, Tomas L. (2007) *Свет је раван: кратка историја XXI века*. Београд: Дан Граф.
38. Grinberg, G., Baron, R.A (1998) *Понашање у организацијама: разумевање и управљање људском страном рада*. Београд: Желнид.
39. Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2
40. Harman, C., Brelade, S (2000) *Knowledge Management and the Role of HR, Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice
41. Haslinda, A. (2009) *Evolving terms of human resource management and development*. Mid Valley City. *The Journal of International Social Research* Volume 2/9

42. Healy, T., Sylvain, C. (2001) *The Well Being of Nations: The Role of Human Capital and Social Capital*. OECD.
43. Holsapple, C.W., Singh, M. (2003) *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Management*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer
44. Hope, J., Hope T. (1997) *Competing in the Third Wave: the Ten Key Management Issues of the information age*. Harvard Business School Press.
45. Itami, H. (1991) *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press
46. Jashapara, A. (2004) *Knowledge management, an Integrated Approach*. Prentice Hall.
47. Jones, Charles I. (2002) *Introduction to Economic Growth*. New York, London: W.W. Northon & Company
48. Јанићијевић, Н. (1998) *Организациона култура: Колективни ум предузећа*. Нови Сад: Ulixes
49. Јовановић Гавриловић, П. (2000) *Међународно пословно финансирање*. Београд: Економски факултет
50. Kaplan, R. S. and Johnson, H.T. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
51. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press
52. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2010) *Uravnotežena tablica rezultata*. Zagreb: Mate
53. Keely, B. (2010) *Људски капитал: Како оно што знате обликује ваш живот*. Београд: Завод за уџбенике
54. Keely, B. (2010), *Људски капитал: Како оно што знате обликује ваш живот*. Београд: ОЕЦД, Министарство просвете Републике Србије
55. Kimball, R. (1996) *The Data Warehouse Toolkit: Practical Techniques for Building Dimensional Data Warehouses*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
56. Kotler, P. (2004) *Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer*. Zagreb: Binoza press
57. Kotter, P. J. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press

58. Котлер, Ф. (2003) Маркетинг од А до Ж. Нови Сад: Адижес
59. Купер, А., Купер, Ц. (2009) Енциклопедија друштвених наука. Београд: Службени гласник
60. Lam, A. (1998) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Innovation: A social Perspective. University of Kent
61. Lev, B. (2001). Intangibles: Management Measurement, and Reporting, Washington, D.C.: Brookings Institution Press
62. Liessman, K. P. (2008) Teorija neobrazovanosti – Zablude društva znanja. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
63. Lundvall, B.-Å and Johnson, B. (1994) The learning economy. Journal of Industry Studies. Vol. 1, No. 2, December 1994
64. Macintosh, A. (1995) Position Paper on Knowledge Management, Artificial Intelligence Applications Institute. University of Edinburgh
65. Mankiw, N.G., Romer D., Weil D.N. (1992) A Contribution to The Empirics of Economic Growth: The Quarterly Journal of Economics. Vol. 107, No. 2.
66. Mankiw, N.G., Taylor M.P. (2008) Економија. Београд: Дата Статус
67. Mansell, R. et al. (2007) The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies. Oxford University Press
68. Marr, B., Gupta, O., Pike, S., and Roos. (2003) G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Management Decision 41/8, 2003.
69. Mattison, R. (1999) Web Warehousing and Knowledge Management. McGraw-Hill
70. McDermott, R. And O'Dell, c. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, Journal of Knowledge Management, 5 (1)
71. Mertins, K., Heising, P., Vorbeck, J. (edt.) (2001) Knowledge Management. Best Practice in Europe, Springer
72. Marshal, A. (1956) Principles of Economics. London: Macmillian
73. Марковић С., Поповић Д. (2014) Право интелектуалне својине. Београд: Правни факултет Универзитета у Београду, Центар за издаваштво и информисање, Досије студио

74. Милинковић, А. (2005) Тесла, чаробњак и геније. Београд: самостална издавачка агенција Злаја
75. Nonaka, I, Takeuchi, H. (1995) The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press
76. Nonaka, I. (1998) The Knowledge – Creating Company. Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Press
77. Park, H. (2005) Knowledge Management Technology and Organizational Culture. Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research, Stankosky, M. (ed.) Elsevier
78. Pedler, M., Burgoyne, J. Boydell, T. (1991) The Learning Company. A strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill
79. Petty, R. and Guthrie, J. (2000) The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends, Dahiya, S.B. (Ed.), The Current State of the Business Discipline, Spellbound Publications, Rohtak
80. Porter, M. E. (2007) Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата. Нови Сад: Asee
81. Pulić, A. (2004) Intellectual capital – does it create or destroy value. Measuring Business Excellence. Vol.8 Iss:1
82. Romer, D. (2001) Advanced Macroeconomics. New York: McGraw-Hill
83. Safra, Jacob E. (Chairman of the Board), Jorge Aguilar-Cauz (President), (2007) 15th Edition (Founded 1768), The New Encyclopaedia Britannica, Chicago, London, New Delhi, Paris, Seoul, Sydney, Taipei, Tokyo
84. Sanchez, R. (2005) Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice
85. Schein, E. (1992) Organizational Culture and Leadership. 2nd edition. Jossey Bass
86. Scholz, C. (2007) Human capital management – a long and winding road. German Journal of Human Resource Research, 21(3)
87. Schultz, T. W. (1971) Investments in Human Capital. New York: Macmillan
88. Senge P. (2003) Пета дисциплина: умеће и пракса организације која учи. Нови Сад : Адиджес МЦ

89. Senge, P. (2003) Организација која учи, Успешност и пракса организације која учи. Нови Сад: Адигес
90. Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A. (2000) Schools That Learn. The Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education. New York: Doubleday/Currency
91. Shockley, W. (2000) Planing to Knowledge Management. Quality Progress. USA
92. Skyrme, David J. (1999) Knowledge networking: Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth-Heinemann
93. Stankosky, M. (2005) Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline. Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest University Research. Stankosky, M. (ed.) Elsevier
94. Stewart, T.A. (1998). Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. London: Nicolas Brealey Publishing
95. Sullivan, P.H. (2000). Value – Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. New York: Wiley
96. Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
97. Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. San Francisco: Barrett-Kohler
98. Sydanmaanlakka, P. (2002) An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management. Oxford: Capstone
99. Tampoe, M (1997) Motivating Knowledge Workers: The Challenge For The 1990's, In Knowledge Magement And Organizational Design. Boston: Butterworth – Heinemann.
100. Tissen, R. Andriesen, D., Depre, F.L. (2006) Дивиденда знања. Нови Сад: Адигес
101. Tsui, E. (2003) Trackong the Role and Evolution of Commercial Knowledge Management Softwarw. Handbook on Knowledge Management, 2, Knowledge Directions, Holsapple, C.W. (ed.), Sprinter
102. UNDP – Human Development Report (2001) Making New Technologies Work for Human Development. New York: Oxford University Press

103. Ulrich, D. (2005) *The HR Value Proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
104. Vercellone, C. (2006) Rad, informacija i znanje u novom kapitalizmu: hipoteza o kognitivnom kapitalizmu, *Zagreb, Ekonomski pregled* 57 (11):
105. Watkins, K. and Marsick, V. (1992) Building the learning organization: a new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education* 14(2)
106. Weil, D. N. (2009) *Economic of Growth*. Boston: Pearson, Addison Wesley
107. World Bank. *A Guide to the World Bank*. (2007) IBRD/World Bank. Washington D. C.
108. Youndt, M. A. Subramaniam, M. and Scott, S.A. (2004) Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns, *Journal of Management Studies*, 41(2)
109. Беренд, И. Т. (2009) *Економска историја Европе у XX веку*. Београд: Архипелаг
110. Бесаровић, В. (2011) *Интелектуална својина*. Београд: Правни факултет Универзитета у Београду Центар за издаваштво и информисање
111. Бесаровић, В. (1993) *Интелектуална права, индустријска својина и ауторско право*. Београд: ТРЗ Храст
112. Бесаровић, В. (2000) *Интелектуална својина, индустријска својина и ауторско право*. Београд: Чигоја штампа
113. Бесаровић, В. (2003) Саветодавни извештај о развоју правне заштите интелектуалне својине у Србији и Црној Гори у контексту захтева ЕУ процеса Стабилизације и придруживања и приступа Светској трговинској организацији, АИА Извештај *SCEPP*-а, бр. 1, мај 2003. Београд: Саветодавни центар за економска и правна питања и Г17 институт.
114. Бесаровић, В. (2005) *Интелектуална права, индустријска својина и ауторско право*. Београд: Правни факултет
115. Бесаровић, В., Жарковић, Б. (1999) *Интелектуална својина – Међународни уговори*. Београд: Досије
116. Богдановић, М. (2008) Прилог теорији људског капитала: која својства радне снаге треба сматрати битним саставницама људског капитала? *ЕКОНОМИЈА/ECONOMICS*, vol. 15

117. Божић, В. (2012) Зашто уопште постоје Бретонвудске институције? Међународни монетарни фонд и Свјетска банка у међународном финансијском систему/архитектури током седам деценија постојања. Зборник радова Економског факултета 2012, 6. Сарајево.
118. Вулетић, В. (2009) Глобализација. Београд: Завод за уџбенике
119. Гиденс, Е. (2009) Европа у глобалном добу. Београд: СЛЮ
120. Дамјановић, П., Суша, Б., Шкунца, Д. и др. (2012) Менаџмент људских ресурса. Београд: ЕтноСтил
121. Данковић Степановић С. (2014) Право и политика конкуренције. Београд: Чигоја штампа.
122. Дракер, П. (2005) Најважније о менаџменту. Загреб: М.Е.П. Консулт
123. Дракулић, М. (2001) Основи пословног права. Београд: Факултет организационих наука
124. Николић В., Соколовић Д. (2007) Менаџмент знањем, екологија знања и развој људских ресурса у функцији одрживог развоја. Андрагошке студије бр. 1. Београд: Институт за педагогију и андрагогију у сарадњи са Друштвом за образовање одраслих
125. Павићевић, В. и др. (2003) Аспекти глобализације. Београд: Београдска отворена школа.
126. Павловић, В. (2004) Цивилно друштво и демократија. Београд: Чигоја Штампа
127. Петковић, Тодор. Л. (2011) Менаџмент. Чачак: Висока пословна школа струковних студија
128. Раичевић, В. (2010) Право индустријске својине. Нови Сад: Алфа-граф НС
129. Светска банка (1998) део 1; UNDP 1999, Human Development Report 1999, поглавља 1, 2, 5.
130. Сенет, Р. (2007) Култура новог капитализма. Београд: Архипелаг
131. Стиглиц, Џ. Е. (2004) Противречности глобализације. Београд: СБМ – х.
132. Фајол, А. (2006) Општи и индустријски менаџмент. Нови Сад: Адигес
133. Хартли, Џ. (приредио) (2007) Креативне индустрије. Београд: Клио

Прописи

134. Бернска конвенција о заштити књижевних и уметничких дела (1886) Службени лист СФРЈ – Међународни уговори, бр. 14/1975 и бр. 4/1986
135. Бечки споразум о установљењу међународне класификације фигуративних елемената жигова (1973) Службени лист РС – Међународни уговори, бр. 42/2009
136. Будимпештански споразум о међународном признању депозита микроорганизама ради поступка патентирања (1977) допуњено 1980. год. Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 3/1993
137. Европска патентна конвенција (1973) Службени гласник РС – Међународни уговори, бр. 5/2010 и Службени гласник РС, бр. 99/2011
138. Закон о заштити конкуренције (2013) Београд: Службени гласник РС бр. 51/2009 и 95/2013
139. Закон о заштити топографија интегрисаних кола (2013) Београд: Службени гласник РС, бр. 55/2013
140. Закон о потврђивању уговора о ауторском праву (2002) Београд: Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 13/2002
141. Конвенција о заштити произвођача фонограма од неовлашћеног умножавања њихових фонограма (1971) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 13/2002
142. Конвенција о оснивању Светске организације за интелектуалну својину (1967) Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми бр. 31/1972 и Службени лист СФРЈ – Међународни уговори, бр. 4/1986
143. Лисабонски аранжман о заштити ознака порекла и њиховом међународном регистровању (1958) Службени лист РС – Међународни уговори, бр. 4/1998
144. Локарнски аранжман о установљењу међународне класификације за индустријске узорке и моделе (1979) Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми, бр. 51/1974

145. Мадридски аранжман о међународном регистровању жигова (1989) Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми, бр. 2/1974
146. Мадридски споразум о сузбијању лажних ознака порекла на производима (1891) ревидиран четири пута и то: 1911, 1925, 1934, 1958, са додатним актом из Штокхолма 1967. год. Службени лист РС - Међународни уговори, бр. 1/1999
147. Међународна конвенција о заштити нових биљних сорти (1961). измењено 1972, 1978 и 1991. године, Службени лист РС – Међународни уговори, бр. 19/2010
148. Међународна конвенција о заштити уметника извођача, произвођача фонограма и установа за радио дифузију – Римска конвенција (1961) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 13/2002
149. Ничански споразум о међународној класификацији роба и услуга ради регистровања жигова (1957) Службени гласник РС – Међународни уговори, бр. 19/2010
150. Париска конвенција о заштити индустријске својине (1883) Службени лист СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми, бр. 5/74 и Службени лист СФРЈ – Међународни уговори, бр. 7/86 – др. Уредба
151. Протокол уз Мадридски аранжман о међународном регистровању жигова (1989) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 2/1997
152. Светска конвенција о ауторском праву (1952) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 54/1973
153. Стразбуршки аранжман о међународној класификацији патената (1971) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 42/2009
154. Уговор о жиговном праву (1994) Службени лист РС – Међународни уговори, бр. 4/1998
155. Уговор Светске организације за интелектуалну својину о интерпретацијама и фонограмима (1971) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 13/2002
156. Хашки споразум о међународном пријављивању узорака и модела (1960) Службени лист СРЈ – Међународни уговори, бр. 3/1993

Електронска литература и остали интернет извори

1. A World Bank Group Flagship Report. (2014) Global Economics Prospects: Shifting priorities, building for future. Volume 9/June 2014; Europe and Central Asia. Доступно на: http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2014b/RegionalOverview_ECA_GEP_Jun2014_Eng.pdf [10.01.2015]
2. A.T. Kearny Global Management Consulting Firm. *The Urban elite*. Индекс водећих светских градова. Доступно на: https://www.atkearney.com/documents/4773063/4833502/urban_elite-gci_2010.pdf/30bebf01-9591-46ef-8d06-a44b4e5ab364 [26.05.2014]
3. Alavi, M., Leidner, D., (1999) Knowledge Managements and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, 99/34/MKT Доступно на: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf [15.09.2014]
4. Агенција за мултилатералне међународне гаранције. Доступно на: <http://www.miga.org> [24.06.2014]
5. Ауторска агенција за Србију, званична електронска презентација. Доступно на: <http://autorskaagencija.com/srp/tdoc/?conid=9> [15.03.2015]
6. Bedford D. A. D. (2012) Enabling Personal Knowledge Management with Collaborative and Semantic Technologies. The Bulletin of the Association for Information Science and Technology. Доступно на: http://www.asis.org/Bulletin/Dec-11/DecJan12_Bedford.html [11.02.2015]
7. Birkinshaw, J; Sheehan, T. (2002) Managing the Knowledge Life Cycle. MIT Sloan Management Review. Magazine: Fall 2002. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-knowledge-life-cycle/> [16.09.2014]
8. Brand Finance (2015) Global 500. Доступно на: http://www.brandfinance.com/images/upload/brand_finance_global_500_2015.pdf

9. Business Dictionary, Доступно на:
<http://www.businessdictionary.com/definition/intellectual-capital.html> [21.01.2015]
10. Chaplot, P. (2007) Data Warehouses. Mt. San Antonio College. Walnut. Доступно на:
<http://www.mtsac.edu/administration/research/pdf/tips/DataWarehouses.pdf> [20.09.2014]
11. Chen, H.C.D., Dahlman, C.J. (2005) The Knowledge Economy, The KAM Methodology and World Bank Operations [online]. Washington DC: The World Bank. Доступно на:
http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/KAM_Paper_WP.pdf [15.05.2014]
12. Daum, J. (2001) Interview with Leif Edvinsson: Intellectual Capital: the new wealth of corporations. The New Economy Analyst Report. Доступно на:
http://www.juergendaum.com/news/11_13_2001.htm [26.05.2014]
13. Европска инвестициона банка. Доступно на:
<http://www.eib.org/infocentre/faq/structure/what-is-the-eib-group.htm> [05.07.2014]
14. Европска инвестициона банка. Доступно на: www.eib.org
15. Европска унија. Commission Working Document Consultation on The Future EU 2020 Strategy. Доступно на:
http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/com_2009_647_en.pdf [12.03.2015]
16. Економски институт, Београд. Доступно на:
<http://www.ecinst.org.rs/vesti/globalni-ekonomski-izgledi-za-2013> [10.01.2015]
17. Global Economics Prospects: Shifting priorities, building for future, June 2014; Europe and Central Asia Доступно на:
http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2014b/RegionalOverview_ECA_GEP_Jun2014_Eng.pdf [10.01.2015]
18. Hey, J. (2004) The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link. Доступно на:
<http://www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf> [18.09.2014]
19. http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678 [16.12.2015]

20. Journal of Intellectual Capital, Volume 16, Issue 2. New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector. Доступно на: <http://www.emeraldinsight.com/toc/jic/16/1> [22.05.2015]
21. Klaus, S., Xavier, S. (2011) *Global Competitiveness report 2010-2011*, World Economic Forum, стр. 10. Доступно на: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf [18.12.2015]
22. Канцеларија за европске интеграције. Влада Републике Србије. Приручник за финансирање: услови задуживања – међународне финансијске институције и билатерални зајмови (2012) Доступно на: <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=1177> [28.06.2014]
23. Колаковић, М. (2003) Теорија интелектуалног капитала. Економски преглед 54 (11-12) 925-944 Доступно на: <http://hrcak.srce.hr/2567> [26.01.2015]
24. Конвенција о дистрибуирању сигнала за пренос програма преко сателита (1974) Доступно на: <http://www.wipo.int/wipolex/en/details.jsp?id=12242> [15.03.2015]
25. Конвенција о Евроазијском патенту (1994) Доступно на: http://www.wipo.int/wipolex/ru/other_treaties/details.jsp?treaty_id=228 [15.03.2015]
26. Конвенција о Европском патенту (1973) Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_en/pdf_patenti/patenti_zakon_potvrdivanje_konvencija_ep.pdf [15.03.2015]
27. Lessons for Strengthening IMF Governance. The Brookings Institution Доступно на: http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015]
28. Martinez-Diaz, L. Prepared by (2008) Executive Boards in International Organizations: Lessons for Strengthening IMF Governance. The Brookings Institution Доступно на: http://www.ieo-imf.org/ieo/files/completedevaluations/05212008BP08_08.pdf [15.12.2015]
29. МајСАП АЈЕРПИИ модули. Доступно на: <http://www.sap-erp.com/general/sap-module-overview.html> [20.12.2014]

30. Марковић С. О ауторском праву. Доступно на: <https://www.youtube.com/watch?v=HM8vNALmzSc> [04.08.2015]
31. Међународна финансијска корпорација. Доступно на: <http://www.ifc.org> [24.06.2014]
32. Међународна финансијска корпорација. Доступно на: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc/organization [02.07.2014]
33. Међународна финансијска корпорација. Доступно на: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1e6579804d08207f98b3ddf81ee631cc/AM12_AMC_10-03-12+_SD_.pdf?MOD=AJPERES [03.07.2014]
34. Међународни монетарни фонд, каталог програма. Доступно на: <http://imf.smartcatalogiq.com/current/Catalog/Distance-Learning> [30.06.2014]
35. Међународни монетарни фонд. IMF's Articles of Agreement. Доступно на: www.imf.org [27.06.2014]
36. Међународни монетарни фонд. Доступно на: <https://www.imf.org/external/about/whatwedo.htm> [27.06.2014]
37. Међународни монетарни фонд. Доступно на: <https://www.imf.org/external/np/ins/courses/internal.aspx#course> [30.06.2014]
38. Министарство спољних послова Републике Србије, Сектор за мултилатералну сарадњу. Доступно на: <http://www.mfa.gov.rs/sr/index.php/spoljnapolitika/multilaterala?lang=sr> [11.06.2014]
39. Министарство трговине, туризма и телекомуникација Републике Србије. Доступно на: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-trzisne-inspekcije/odeljenje-za-opstinadzor/odsek-za-sprecavanje-nelojalne-konkurencije-i-zastitu-potrosaca/> [12.11.2015]
40. Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: <http://www.miga.org/howeare/index.cfm?stid=1789> [13.06.2014]
41. Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: <http://www.miga.org/howeare/index.cfm?stid=1786> [16.06.2014]
42. Мултилатерална агенција за гарантовање инвестиција. Доступно на: www.miga.org [13.06.2014]

43. Nonaka, I. Takeuchi, H. The Knowledge spiral. Доступно на: <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT286%20REVISED%2004-10-2004.htm> [18.09.2014]
44. OECD (1987) National Innovation Systems [online]. Paris: OECD. стр. 10. Доступно на: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2101733.pdf> [15.05.2014]
45. OECD (2008) Tertiary Education for the knowledge Society Pointers for Policy Development. Доступно на: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/47698479.pdf> [05.05.2014]
46. Организација за економску сарадњу и развој. Доступно на: <http://www.oecd.org/> [05.05.2014]
47. Policy and Legal Advice Centar. Преговарачко поглавље бр. 8. Доступно на: <http://plac.euinfo.rs/eu-poglavlja/politika-konkurencije-narocito-drzavna-pomoc/> [10.11.2015]
48. Skyrme, D.J. (1999) Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth-Heinemann. Knowledge Life Cycles. David Skyrme Associates. Доступно на: <http://www.skyrme.com/kmbasics/kcycles.htm> [18.09.2014.]
49. Sveiby, K.E. (1996) What is Knowledge Management? Доступно на: www.sveiby.com [21.01.2015]
50. Sveiby, K.E. (8 September 1997, Dec 1998, Oct 2001) Invisible Balance. Доступно на: <http://www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html> [14.02.2015]
51. Трнинић Ј. Управљање информацијама и знањем. Теоријски и апликативни аспекти. Доступно на: http://www.ef.uns.ac.rs/Download/upravljanje_znanjem/2012-05-21-materijal-za-2-kolokvijum-1.pdf [15.09.2014]
52. WIPO Academy Education and Training Programs Portfolio (2015) Доступно на: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_467_2015.pdf [29.11.2015]
53. WIPO Academy. Доступно на: <http://www.wipo.int/academy/en/> [29.11.2015]
54. World Intellectual Property Organization (2008) WIPO Intellectual Property Handbook. Доступно на:

- http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/489/wipo_pub_489.pdf
[24.11.2015]
55. www.omfif.org/blog [29.06.2014]
56. www.sveiby.com [26.05.2014]
57. Банка за међународне обрачунае. Доступно на: www.bis.org [16.06.2014]
58. Бечки уговор (1973) Доступно на:
<http://www.wipo.int/treaties/en/classification/vienna/> [16.03.2015]
59. Будимпештански споразум (1977) Доступно на:
http://www.wipo.int/treaties/en/registration/budapest/summary_budapest.html
[16.03.2015]
60. Буџет међународне финансијске корпорације за фискалну годину 2015.
Доступно на:
<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a870538044dc0c16ac35acc66d9c728b/FY15+IFC+Budget.pdf?MOD=AJPERES> [04.07.2014]
61. Влада Републике Србије, Доступно на:
<http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=208998> [09.05.2014]
62. Влада Републике Србије. Национална стратегија одрживог развоја Србије.
(2008) Доступно на: <http://indicator.sepa.gov.rs/slike/pdf/o-indikatorima/nacionalna-strategija-odrzivog-razvoja-srbije> [16.12.2015]
63. Делегација Европске уније у Републици Србији, званична електронска презентација. Доступно на: <http://europa.rs/konferencija-srbija-na-svetskoj-mari-sprovodenje-prava-intelektualne-svojine/> [19.11.2015]
64. Ђорђевић Бољановић, Ј. (2010) Организациона култура као фактор утицаја на ефикасност програма менаџмента знања Доступно на:
<http://www.singipedia.com/content/259-Organizaciona-kultura-ka-faktor-uticaja-na-efektivnost-programa-menadmenta-znanja> [16.09.2014]
65. Ђорђевић Бољановић, Ј. Докторска дисертација. (2008) Кључни фактори утицаја на ефикасност програма менаџмента знања. Београд: Универзитет Сингидунум. Доступно на: www.singipedia.singidunum.ac.rs/ [15.09.2014]

66. Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Права и патенти Доступно на: www.zis.gov.rs [15.03.2015]
67. Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_o_nama/Delokrug%20unustrasnjih%20jedinica.pdf [16.03.2015]
68. Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/o-zavodu/%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%9A%D0%B0-%D1%81%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%9B%D0%B8%D0%BC-%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0%D0%BC%D0%B0.357.html> [16.03.2015]
69. Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/o-zavodu/medjunarodna-saradnja.52.html> [16.03.2015]
70. Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Билтен бр. 20. Јануар 2015. Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/upload/documents/newsletter/Bilten%2020-6.pdf> [16.03.2015]
71. Завод за интелектуалну својину Републике Србије, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.zis.gov.rs/eic/edukacija/obuke-eic/obuke-eic.600.html> [16.03.2015]
72. Завод за интелектуалну својину Црне Горе, званична електронска презентација. Доступно на: http://www.ziscg.me/me/Sta_je_IS.asp [18.03.2015]
73. Индекс глобалних градова. Доступно на: http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/08/11/the_global_cities_index_2010 [26.05.2014]
74. Институт Светске банке, програм „Знање за развој“. Доступно на: www.worldbank.org/wbi/k4d [15.05.2014]

75. Колаковић, М. (2003). Теорија интелектуалног капитала, Економски преглед, 54 (11-12) 925-944 Доступно на: <http://hrcak.srce.hr/25671> [26.01.2015]
76. Лисабонски уговор (1958) Доступно на: <http://www.wipo.int/treaties/en/registration/lisbon/> [16.03.2015]
77. Лопандић, Д. (2012) Право конкуренције Европске уније и јавна предузећа. Ревизија за европско право: XIV 1. Доступно на: <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/reevprv14&div=8&id=&page=> [10.11.2015]
78. Преговарачка поглавља 35 корака ка Европској унији (2014) Информациони центар ЕУ у Београду. Доступно на: http://europa.rs/images/publikacije/34-35_koraka_ka_EU.pdf [16.03.2015]
79. Предлог закона о Националној академији за јавну управу. Народна скупштина Републике Србије. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/predlozi_zakona/2585-17.pdf [4.10.2017]
80. Развојна банка Савета Европе. Доступно на: www.coebank.org [19.12.2014]
81. Рајчевић, Т. Право конкуренције Европске уније, основне поставке. Влада Републике Србије, Канцеларија за придруживање Европској унији. Доступно на: http://www.parlament.gov.rs/upload/documents/seio/PRAVO_KONKURENCIJE_EU_06APR05.pdf [10.11.2015]
82. Републичка агенција за становање, Република Србија. Доступно на: <http://www.rha.gov.rs/ceb-bank/> [19.12.2014]
83. Светска банка, извештај број 87944-YF, доступно на: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/07/23/000016351_20140723163313/Rendered/PDF/879440WP0P14530PUBLIC00MPFR2new0srb.pdf [10.01.2015]
84. Светска банка. <http://www.worldbank.org/> [27.06.2014]
85. Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/about> [24.06.2014]

86. Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/en/about/leadership> [08.12.2015]
87. Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/ida> [24.06.2014]
88. Светска банка. Доступно на: <http://www.worldbank.org/sr/news/press-release/2013/01/15/wb-urges-developing-countries-safeguard-economic-growth-road-ahead-remains-bumpy> [10.01.2015]
89. Светска банка. Доступно на: www.worldbank.org/icsid, <https://icsid.worldbank.org/ICSID/ICSID/RulesMain.jsp> [16.06.2014]
90. Светска банка. Међународни центар за решавање инвестиционих спорова. Доступно на: <http://icsid.worldbank.org/ICSID> [24.06.2014]
91. Светска конвенција о ауторском праву. (1952) Завод за интелектуалну својину Републике Србије. Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_en/pdf_ap/autorsko_svetska_konvencija.pdf [06.08.2015]
92. Светска организација за интелектуално власништво. Доступно на: http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=208822 [10.09.2015]
93. Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.wipo.int/pct/en/faqs/faqs.html>
94. Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.wipo.int/members/en/> [16.03.2015]
95. Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/remarks.jsp?cnty_id=1382C [16.03.2015]
96. Светска организација за интелектуалну својину, званична електронска презентација. Доступно на: <http://www.wipo.int/> [16.03.2015]
97. Светска организације за интелектуалну својину. Доступно на: http://www.wipo.int/global_ip/en/activities/ [16.03.2015]
98. Светски економски форум. Доступно на: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [18.12.2015]

99. Споразум ММФ-а (1944) Доступно на: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/> [22.01.2016]
100. Споразум о трговинским аспектима права интелектуалне својине (1994) Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf/trips.pdf [15.03.2015]
101. Статут Банке за међународне обрачунае. Доступно на: <http://www.bis.org/about/statutes-en.pdf> [20.06.2014]
102. Статут Европске банке за обнову и развој, члан 14. Доступно на: <http://www.ebrd.com/news/publications/institutional-documents/basic-documents-of-the-ebd.html%20> [06.07.2014]
103. Стратегија партнерства са Србијом за период 2012-2015. (2011) Доступно на: http://siteresources.worldbank.org/SERBIAEXTN/Resources/300903-1323362004179/fullreport_serbian.pdf [28.06.2014]
104. Стратегија развоја интелектуалне својине за период од 2011. до 2015. године. Завод за интелектуалну својину Републике Србије. Доступно на: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf/Strategija%20razvoja%20intelektualne%20svojine.pdf [16.03.2015]
105. Увод у управљање знањем. Факултет електротехнике и рачунарства, Свеучилиште у Загребу Доступно на: http://www.fer.unizg.hr/_download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJE_M5.pdf [15.09.2014]
106. Уговор о интелектуалној својини у вези са интегрисаним колима (1989) Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=295136 [15.03.2015]
107. Уговор о међународној регистрацији аудиовизуелних дела (1989) Доступно на: http://www.wipo.int/treaties/en/notifications/frt/treaty_frt_1.html [16.03.2015]
108. Уговор о сарадњи у области патената (1970) Доступно на: http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_potvrđivanju_ugovora_o_saradnji_u_oblasti_patenata.html [15.03.2015]

109. Унија уговора о сарадњи у области патената и Међународни патентни систем (1970) Светска организације за интелектуалну својину. Доступно на: <http://www.wipo.int/pct/en/> [16.03.2015]

Списак слика, табела, графикона

Списак слика

Слика бр. 4.3.1. Кључни фактори утицаја на програм менаџмента знања.....	91
Слика бр. 4.5.1.1. Спирала знања.....	101
Слика бр. 4.5.1.2. Хијерархија по Кларку.....	103
Слика бр. 4.5.1.3. Животни циклус знања.....	104
Слика бр. 4.5.1.4. Животни циклус знања.....	105
Слика бр. 4.5.5.1. Животни циклус знања.....	108
Слика бр. 5.3.1. Нивои организационог понашања.....	133
Слика бр. 5.3.2. Основне компоненте мотивације.....	138
Слика бр. 5.4.1. Типичне технологије у ланцу вредности организације.....	144
Слика бр. 6.2.1. Категоризација интелектуалног капитала.....	167
Слика бр. 6.2.3. Компоненте људског капитала.....	168
Слика бр. 6.2.4. Компоненте структурног капитала.....	169
Слика бр. 6.2.5. Компоненте релационог капитала.....	169
Слика бр. 6.2.6. Приказ интелектуалног капитала по Даниелу Андресену.....	170
Слика бр. 6.2.7. Променљивост контекста: свет, организација, заједница, појединац.....	170
Слика бр. 6.2.8. Нивои провођења интелектуалног капитала.....	171
Слика бр. 6.2.12. Едвинсонова категоризација капитала.....	175

Слика бр. 6.4.1. Ланац вредности	182
Слика бр. 6.4.10. Приказ управљања интелектуалним капиталом.....	194
Слика бр. 7.1.1. Класичан концепт структуре интелектуалног власништва.....	203
Слика бр. 7.2.1.1. Статистика пријава за протеклу 2014. годину	205
Слика бр. 7.2.1.2. Визија националног система интелектуалне својине до 2015. године.....	206
Слика бр. 8.1.3.1. Организациона шема Светске банке.....	252
Слика бр. 8.2.1. Типична управна структура међувладиних организација.....	257
Слика бр. 8.6.1. Поједностављен преглед управљачког менаџмента Међународног монетарног фонда.....	269
Слика бр. 9.2.3. Позиционирање људског капитала на стратегијској мапи.....	282
Слика бр. 9.2.10. Редослед развијености националних привреда анализираних по стубовима националне конкурентности.....	294
Слика бр. 9.2.11. Редослед развијености националних привреда анализираних по стубовима националне конкурентности.....	295

Списак табела

Табела бр. 2.2.1. БДП и БДП по становнику (1900-1950) у Европи и свету.....	19
Табела бр. 2.2.2. БДП и БДП по становнику (1900-1950) у три европска региона.....	20
Табела бр. 2.2.3. Продуктивност рада (произведена вредност у доларима по часу)....	21
Табела бр. 2.2.4. Схематски приказ модела државе благостања у Европској унији....	22
Табела бр. 2.2.5. Глобални градови света.....	24

Табела бр. 2.2.6. Индекс водећих светских градова.....	25
Табела бр. 3.2.1. Мандат Групе Светске банке.....	54
Табела бр. 3.3.1. Функционисање Бретонвудског система.....	59
Табела бр. 4.2.1. Основне претпоставке за лични односно организациони приступ менаџменту знања.....	89
Табела бр. 4.4.1. Поређење приступа управљању знањем.....	97
Табела бр. 5.1.1. Људски капитал.....	125
Табела бр. 5.4.2. Компарације особина корисника и експерата.....	146
Табела бр. 6.1.1. Хронолошки след најважнијих година, најзаслужнијих аутора и најзначајнијих дела важних за развој теорије интелектуалног капитала, према Едвинсону и Бонтису.....	159
Табела бр. 6.1.2. Врсте знања.....	162
Табела бр. 6.1.3. Врсте знања и везе међу њима.....	163
Табела бр. 6.2.2. Карактеристике интелектуалног капитала.....	167
Табела бр. 6.2.9. Превођење карактеристика људског капитала у карактеристике управљања личним знањем.....	172
Табела бр. 6.2.10. Превођење карактеристика структурног капитала у карактеристике управљања личним знањем.....	173
Табела бр. 6.2.11. Усклађивање фактора интелектуалног капитала, показатеља и извора доказа операционализовања модела личног управљања знањем.....	173
Табела бр. 6.3.1. Структура интелектуалног капитала.....	179
Табела бр. 8.6.2. Примери међународних владиних организација и функција дељених са Међународним монетарним фондом	269

Табела бр. 9.2.1. Стратегија људских ресурса и стратегија организација.....	280
Табела бр. 9.2.2. Стратегија људских ресурса и генеричка стратегија за пословни профил.....	281
Табела бр. 9.2.4. Првих десет светских земаља.....	284
Табела бр. 9.2.5. Првих десет европских земаља.....	285
Табела бр. 9.2.6. Првих десет инфраструктура индекса глобалне конкурентности 2014/15.....	286
Табела бр. 9.2.7. Првих десет земаља у високом образовању и обукама.....	288
Табела бр. 9.2.8. Првих десет водећих земаља у иновацијама.....	291
Табела бр. 9.2.9. Фазе економског развоја према БДП-у.....	293

Списак графикана

Графикон бр. 5.5.1.1. Производна функција.....	148
Графикон бр. 5.5.1.2. Солов - Свон модел (стабилно стање).....	149
Графикон бр. 5.5.1.3. Стварне и захтеване инвестиције.....	152
Графикон бр. 5.5.4.1. Људски капитал после рада и учења.....	155
Графикон бр. 6.4.2. Приказ кретања добити у условима коришћења класичних ресурса: земља, рад и капитал.....	185
Графикон бр. 6.4.3. Приказ законитости кретања укупних трошкова у условима коришћења класичних ресурса – земље, рада и капитала као ресурса производње.....	186
Графикон бр. 6.4.4. Приказ кретања добити у условима коришћења интелектуалног капитала као ресурса производње.....	187

Графикон бр. 6.4.5. Приказ кретања трошкова (укупних и по јединици производње) у условима коришћења интелектуалног капитала као ресурса производње.....	188
Графикон бр. 6.4.6. Закон растућих прихода.....	189
Графикон бр. 6.4.7. Закон опадајућих прихода насупрот закону растућих прихода.	190
Графикон бр. 6.4.8. Однос материјалне имовине и интелектуалног капитала у предузећу.....	191
Графикон бр. 6.4.9. Материјална имовина насупрот интелектуалном капиталу за стварање конкурентске предности организације.....	192

Биографија аутора

Јулија Швоња рођена је 8. маја 1978. године у Загребу. Високо образовање стицала је на следећим високошколским установама: Економски факултет, Суботица, Универзитет у Новом Саду, одељење у Новом Саду, смер Маркетинг; Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, Европски универзитет, Београд, смер Менаџмент у туризму, хотелијерству и спорту. Дипломски рад на тему „Стратегије и тактике пословног преговарања“ одбранила је са највишом оценом у марту 2006. године.

Постдипломске студије наставила је на другонаведеном Факултету као стипендиста истог. 2010. године магистрирала је на смеру Менаџмент у јавном сектору, одбранивши магистарску тезу под називом „Управљање интелектуалним капиталом у малим услужним предузећима“ с највишом оценом. Постигнут просек оцена основних и магистарских студија докторанда је 9.28.

Јулија Швоња је прокуриста и главни и одговорни уредник часописа „Пословни именик Босне и Херцеговине“, Телеком-БЛ, Бања Лука. Независни је едукатор за писање пројектних предлога за коришћење фондова Европске уније. Сарадник је са невладиним организацијама које подржавају обнову и развој повратничке српске националне заједнице у Републици Хрватској. Радно искуство Јулије Швоња обухвата и остала пословна ангажовања: 02/2002-01/2009 маркетинг менаџер, Медиа маркетинг д.о.о., Нови Сад; 10/2005-07/2006 сарадник за маркетинг и односе са јавношћу, Факултет за услужни бизнис, Ср. Каменица; 06/2009-05/2010 сарадник на развојном програму знања и управљању базама података знања, Телеком издавачки центар, огранак Нови Сад; 01/03/2013-∞, независни едукатор и тренер неформалног образовања.

Мр Јулија Швоња је до сада учествовала на више међународних научних скупова где је као једини аутор објављивала радове који се директно или индиректно тичу научне области интелектуалног капитала. Поред познавања енглеског језика, служи се руским и талијанским језиком.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписана: Јулија Швоња

Број уписа: 1008

Изјављујем

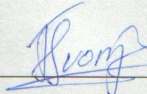
да је докторска дисертација под насловом

**„Значај управљања интелектуалним капиталом
за развој међународних организација“**

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршила ауторска права и користила интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда:

У Београду, 15.3.2017.



Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора: Јулија Швоња

Број уписа: 1008

Студијски програм:

Наслов рада: **Значај управљања интелектуалним капиталом за развој међународних
организација**

Ментор: проф. др Сања Данковић Степановић

Потписана Јулија Швоња

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 15.3.2017.



Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

**„Значај управљања интелектуалним капиталом
за развој међународних организација“**

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предала сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучила.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, 15.3.2017.

Потпис докторанда:

