

## INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL AS A SIGNIFICANT SEGMENT IN THE MODERN CORPORATE GOVERNANCE

**Zorica Siljanovska, PhD**  
AUE – FONSkopje  
[zorica.siljanovska@fon.edu.mk](mailto:zorica.siljanovska@fon.edu.mk)  
**Silvana Jovcheska, PhD**  
AUE – FONSkopje  
[silvana.jovcheska@fon.edu.mk](mailto:silvana.jovcheska@fon.edu.mk)  
**Monika Mitreva, Spc.**  
[monika.mitreva@fon.mk](mailto:monika.mitreva@fon.mk)

### Abstract

Modern corporate governance is aimed at maintaining a balance between economic and social goals, as well as between individual goals and community goals. A corporate governance framework should encourage the efficient use of resources while insisting on accountability on the part of those who manage the resources. The goal is to bring the interests of individuals, companies and society as close as possible. The dynamics of today's living, the speed with which this technical – technological and information revolution is developing, imposes the need to emphasize how important it is to invest in human capital and what are the benefits of investing in employees, who contribute to the greatest extent to improving performance of the company and greater business success. Humanity knows various eras, each of them with its own features, characteristic of the period in which it appears, develops and “dies out”, but one thing is surely: the foundation of all eras, is man and his knowledge. Only man, besides all the machines, appliances, devices and technological aids is a link in the chain that will always be missing so that the cogwheel can turn. The man in “business language” is a security in which it is always worth and should be invested.

**Keywords:** human resources, knowledge, corporate governance, investing, companies, artificial intelligence, technical – technological revolution.

## ИНВЕСТИРАЊЕТО ВО ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ – ЗНАЧАЕН СЕГМЕНТ ВО СОВРЕМНОТО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

**проф. д-р Зорица Силјановска**  
АУЕ – ФОН – Скопје  
[zorica.siljanovska@fon.edu.mk](mailto:zorica.siljanovska@fon.edu.mk)  
**проф. д-р Силвана Јовческа**  
АУЕ – ФОН – Скопје  
[silvana.jovcheska@fon.edu.mk](mailto:silvana.jovcheska@fon.edu.mk)  
**спец. Моника Митрева**  
[monika.mitreva@fon.mk](mailto:monika.mitreva@fon.mk)

## Апстракт

Современото корпоративно управување е насочено кон одржување рамнотежа меѓу економските и општествените цели, како и меѓу целите на поединецот и целите на заедницата. Рамката на КУ треба да охрабри ефикасно користење на ресурсите со истовремено инсистирање на одговорност од страна на оние кои управуваат со ресурсите. Целта е интересите на поединците, компаниите и општеството што повеќе да се доближат. Динамиката на денешното живеење, брзината со која се развива оваа техничко-технолошка и информатичка револуција, ја наметнува потребата да се потенцира колку е важно да се инвестира во човечкиот капитал и кои се придобивките од инвестирање во вработените, кои во најголема мера придонесуваат за подобрување на перформансите на компанијата и поголем деловен успех. Човештвото познава разни ери, секоја од нив со свои обележја карактеристични за периодот во кој се појавува, развива и „изумира“, но едно е сигурно: темел на сите ери е човекот и неговото знаење. Единствено човекот, покрај сите машини, апарати, уреди и технолошки помагала е алка во синџирот која секогаш ќе недостига за запчаникот да може да врти. Човекот, на „деловен јазик“, е хартија од вредност во која секогаш вреди и треба да се инвестира.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, знаење, корпоративно управување, инвестирање, компании, вештачка интелигенција, техничко-технолошка револуција.

## Вовед

Корпоративното управување, во најширока смисла на зборот, се однесува на начинот на воспоставување рамнотежа на интересите меѓу сите засегнати страни во компанијата, како што се: акционерите, менаџерите, вработените, потрошувачите, добавувачите, потенцијалните инвеститори и општествената заедница во која компанијата ја врши својата дејност. Корпоративното управување, како систем на активности, вклучува постојани иновации во својот концепт. Тоа се менувало низ времето и опфаќало различни аспекти како економски, правни, така и општествени и политички – што ја истакнувало неговата многудимензионалност. Многу автори се обиделе да дадат дефиниција за корпоративното управување. Сите тргнувале од различни аспекти за кои сметале дека се приоритетни и различно го дефинирале. Сепак, постои една дефиниција која е најшироко прифатена бидејќи ја отделила системската, но и структурната содржина на поимот корпоративно управување. Дефиницијата ја даде експертите на Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД)<sup>773</sup> со што ги поставиле универзалните принципи за добро корпоративно управување. Според нив: „Корпоративното управување е систем со кој деловните компании се насочуваат и контролираат. Структурата на владеење ги определува правата и одговорностите меѓу различните учесници во компанијата, како што се: одборот на директори, менаџерите, акционерите и другите стејкхолдери<sup>774</sup> и ги дава правилата и процедурите за донесување на корпоративните одлуки. На овој начин се обезбедува структура преку која се поставуваат целите на компаниите, средствата за нивно остварување и за набљудување на извршувањето.“<sup>775</sup> Корпоративното управување се

<sup>773</sup>Organization for economic cooperation and development (OECD), меѓународна владина организација, основана во 1961 година со седиште во Париз. Цели:магање на економскиот просперитет и финансиската стабилност на државите.

<sup>774</sup>За стејкхолдери се сметаат индивидуи, групи индивидуи, институции, правни лица кои имаат интерес во успехот и целокупното работење на компанијата.

<sup>775</sup>Проф. д-р Бобек Шуклев и др., Корпоративно управување, Економски факултет – Скопје, 2008.

однесува на структурите кои ја контролираат компанијата, односно како е распределена моќта меѓу акционерите и менаџментот. Додека, управувањето со компанијата се однесува на тоа како се извршуваат одлуките од хиерарски повисоките управувачки структури во рамки на компанијата.

Доброто корпоративно управување ја зголемува профитабилноста на компанијата, овозможува нејзин побрз и долгорочен раст и го подобрува нејзиниот пристап до финансиските средства од надворешни извори – домашни и меѓународни, јавни и приватни. Исто така, придонесува за зголемување на нејзината вредност, за подобри перформанси што придонесуваат таа да биде поатрактивна и поконкурентна на пазарот на капиталот. Клучен фактор при донесување одлука за да се почне со деловна соработка, секогаш е довербата. Без доверба, која се рефлектира во доброто корпоративно управување тешко е да се привлечат инвеститори. Вработените, исто така, сакаат да бидат сигурни дека за својот труд, професионалност и стручност ќе добијат соодветен удел во остварениот приход. Доброто корпоративно управување придонесува за одржлив економски развој преку подобрување на перформансите на компаниите и олеснување на пристапот кон нови, надворешни извори на капитал. Добра структура на КУ е онаа во која е воспоставен успешен систем на поставување на цели, донесување одлуки и соодветно следење на извршувањето на одлуките и исполнувањето на таквите цели. На тој начин, преку така изградена структура на односи и процеси, компанијата може успешно да се соочува и да се адаптира на промените во околината и да реагира на начин кој не ги загрозува интересите на која било од засегнатите групи. Приказната за доброто корпоративно управување, не завршува со воспоставувањето на цврста внатрешна структура. Компанијата е субјект кој секојдневно врши и прима влијанија од средината во која функционира и затоа, воспоставувањето хармонични односи со тој амбиент, е исто така, неопходно.<sup>776</sup>

## 5. Придобивки од корпоративното управување

Градењето ефикасен и ефективен систем на корпоративно управување во денешно време не е прашање на избор, туку е неопходност. Компаниите кои практикуваат добро и современо корпоративно управување, базирано на принципите на транспарентност и отчетност, одговорност и фер односи и остваруваат мониторинг и контрола врз управувањето со компанијата, стекнуваат поголема доверба кај заедницата и стејкхолдерите, обезбедуваат полесен пристап до капитал и се поконкурентни на пазарот.

Корпоративното управување има тенденција да дејствува во најдобар интерес на компанијата и нејзините сопственици, да обезбеди поголем деловен успех, побрз раст, да овозможи зголемување на продуктивноста и добивката, што е од корист за компанијата и за сите заинтересирани страни. Практиката на добро корпоративно управување овозможува да се стекне доверба кај инвеститорите, купувачите, добавувачите и заедницата во целина што има позитивно влијание врз угледот и рејтингот на компанијата и нејзината препознатливост како општествено одговорна и транспарентна компанија.

Општите придобивки од корпоративното управување се гледаат од следново:<sup>777</sup>

- обезбедува корпоративен успех и економски раст,
- ја одржува довербата на инвеститорите,
- овозможува грижа за вработените и инвестирање во човечки капитал,
- одржува позитивно влијание врз цената на акциите,

<sup>776</sup>Зорица Силјановска, Корпоративно управување, 2017.

<sup>777</sup> Management Study Guide. “Corporate Governance - Definition, Scope and Benefits”. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/corporate-governance.htm>.

- обезбедува правилно поттикнување на сопствениците и на менаџерите да постигнат цели кои се во интерес на акционерите и компанијата,
- ги минимизира загубите, корупцијата, ризиците и лошото управување,
- помага во формирањето и развојот на брендот,
- обезбедува компанијата да биде управувана на начин кој овозможува задоволување на интересите на сите засегнати страни.

Придобивките од корпоративното управување *за компаниите* вклучуваат:

- ✓ Привлекување на инвеститори (домашни и странски);
- ✓ Полесен пристап до капитал;
- ✓ Зголемување на вредноста на средствата и вредноста акциите;
- ✓ Подобрување на кредибилитетот на друштвото и на менаџментот;

а придобивките од корпоративното управување *за инвеститорите* вклучуваат:

- ✓ Инвеститорите можат да донесат правилна одлука за инвестирање или не во определено друштво само врз основа на целосни, точни, редовни, навремени и споредливи информации;
- ✓ Поголема заштита на правата на инвеститорите.

Општите придобивки *за економијата на една земја* кои водат до економски раст и развој се презентирани на слика 1:

*Слика 1 – Економски придобивки од корпоративното управување*



Извор: Асенова, З. (2017) *Корпоративното управување и улогата на ревизорот*

Само со ефикасен и квалитетен систем на управување компаниите можат да бидат конкурентни на меѓународниот пазар и атрактивни за инвестиции, што во голема мера ќе ја промени и состојбата на економијата во целост. Придобивките од доброто корпоративно управување се бенефит пред сè за компаниите, но и за националните економии, општеството и развојот на меѓународниот пазар.<sup>778</sup>

## 2. Поим и улога на човечкиот капитал во економијата

Концептот на човечки капитал и неговиот настанок се поврзуваат со Адам Смит – најистакнатиот економист и филозоф од **18 век**. Сепак, сè уште постојат разни дефиниции и поделби на видовите на човечки капитал. Во рамките на деловното опкружување, поимот човечки капитал може да се согледа како способности, знаење и вештини кои имаат *економска вредност*, т.е. зголемување на продуктивните способности на поединецот. Постои и нешто поширока дефиниција на *ОЕЦД*, која го дефинира човечкиот капитал како „знаење, вештини, компетенции и карактеристики на поединците кои го олеснуваат создавањето на лична, општествена и економска благосостојба“. Во развојот на човечкиот капитал значаен придонес даваат и работодавците, но и самите вработени. Па, поради тоа оваа област е тесно поврзана со областа (и одделите) за човечки ресурси. Неопходноста да се има одржлив економскиот раст и да се подобри неговиот квалитет во глобализацијата бара реструктурирање на меѓународните и националните економии со цел тие да обезбедат поголема стабилност и конкурентност. Поради оваа причина, сè почесто, глобално се

<sup>778</sup>Зорица Силјановска, Корпоративно управување, 2017.

јавуваат структурни промени, кои предизвикуваат премин во една поинаква фаза на развој на општеството, односно премин кон **економија на знаење**.

Транзицијата од традиционална економија, заснована на продуктивен процес, во економија на знаење, која ги користи знаењето, вештините и иновациите како движечка сила, бара зголемување на човечкиот потенцијал. Целта на одржување и зголемување на стандардот на благосостојба зависи од интелектуалните способности стекнати со континуирано образование, како и од подготвеноста на вработените да го користат акумулираниот потенцијал во нивната професионална активност. Главниот проблем на проучување на човечкиот капитал како феномен на економскиот живот е тоа што од една страна постои економијата, која создава надворешно опкружување и услови за негово производство, а од друга страна е човечкиот капитал со својот мотив за развој. Тоа значи дека формирањето на човечкиот капитал се случува истовремено под влијание на надворешни фактори (инвестиции, информации, образование, здравство, култура) и внатрешни фактори на „само развој“ (уникатни можности, креативна работа, самообразование).<sup>779</sup>

### 3. Значење на човечкиот капитал во системите на современо корпоративно управување

Зошто знаењето претставува најважниот претприемнички ресурс? Секако, дека процесот на стекнување на нови сознанија и знаења подразбира сложена процедура на прибирање на различни факти и податоци за некоја недоволно позната појава, за нејзино селектирање и анализа, за генерирање на информација и нејзино трансформирање во знаење, која може да послужи како база за создавање на нови идеи, визији, односно доаѓање до нови решенија. Од особена важност претставува сознанието за потребата претприемачите да осознаат дека вложувањето во знаење претставува и највонското вложување, т.е. дека знаењето претставува вложување во најплеменит имот кој има **неограничен потенцијал на раст**. Со тоа земено предвид, се издвојуваат следните прашања: - Кои информации се потребни? („*know what*“), - Да се знае како информациите треба да се обработуваат („*know how*“)! – Да се знае зошто поодделни информации се потребни („*know why*“)! – Да се знае каде поодделни информации можат да се најдат („*know where*“)! – Да се знае кога поодделни информации се потребни („*know when*“)!<sup>780</sup>

За да може да се даде одговор на сите овие прашања, секако, неопходно и пресудно е да се има соодветен човечки капитал кој има доволен капацитет, знаење и умешност за изнаоѓање на таквите одговори.

На тој начин, компаниите бележат поголем раст и развој, како и успех, а придобивките од инвестирањето во човечкиот капитал и вклучување на него во корпоративното управување се огледаат на повеќе нивоа:

#### **Зголемен ангажман на вработените**

Кога вработените чувствуваат дека имаат улога во информирањето и донесувањето одлуки во нивната организација, тие се повеќе ангажирани во постигнувањето на корпоративните цели. Тие имаат многу повеќе мотивација, што значи зголемена продуктивност и повеќе „над-и-надвор“ однесување.

#### **Задржување на таленти**

Бизнисот фокусиран на вработените, исто така, има тенденција да привлече и задржи повеќе таленти. Квалификуваните работници се привлечени од средини што ги ценат нивните вработени, а

<sup>779</sup>М-р Маријана Цветаноска, Улогата на човечкиот капитал во економскиот раст со посебен осврт на Северна Македонија, 2021

<sup>780</sup>Д-р Зоран Панов, Д-р Ристо Фотов, Знаењето како најважен претприемачки ресурс

добивањето информации од вашиот персонал за корпоративни прашања е еден начин да го направите тоа. Тоа, исто така, создава средина каде што вашиот персонал е поверојатно да ги развива своите вештини повеќе.

### **Поефикасно управување со промените**

Со оглед на тоа колку брзо се развиваат многу индустрии во новото доба, ефективно управување со промените е од витално значење за континуиран успех. Ова е особено изразено кога станува збор за постојано менување на прописите што се развиваат по повод растечките индустрии. Меѓутоа, ако вработените не се чувствуваат како да имаат свој удел во промените што ги прави компанијата, поголема е веројатноста да даваат свој отпор, попречувајќи ја приспособливоста на таа компанија.

Со тоа што вработените ќе бидат дел од процесот, од друга страна, се добива поголем број на вработени, а со тоа се подобрува управувањето со промените на ниво на целата организација. Успехот на компанијата главно произлегува од ефективно корпоративно управување и менаџмент, а вработените меѓу другото, секако имаат интерес и за тоа. Ако компанијата е успешна, вработените можат да продолжат да жнеат придобивки во форма на надомест за времето што го поминуваат на работа. Ако компанијата пропадне, тие ќе изгубат многу – потенцијал но повеќе од кој било друг во компанијата.

Затоа, вработените имаат интерес за благосостојбата на компанијата, а од друга страна пак-современото и добро корпоративно управување подразбира инвестирање во тие вработени (човечки капитал).

## **6. Истражување**

Како примерок на истражување, за потребите на трудот, беа определени вкупно 27 вработени во компании кои во моментот на истражувањето работат во Република Северна Македонија. Истражувањето се спроведе во временски период од 1 месец, а испитаниците беа избирани случајно но, се внимаваше да има подеднаков број вработени од различен сектор и ниво на менаџмент. Анкетата се спроведе електронски, со користење анкетен прашалник во форма на тврдења. За утврдување на поставените хипотези беше применет Крускал Валис тест со кој беа тестирани ставовите на вработените согласно нивниот работен стаж. Работниот стаж е избран како варијабла затоа што и при избирање на истражувачкиот примерок во предвид беше земен работниот стаж на вработените, односно најмалку 5 години работно искуство.

Kruskal – Wallis Test

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

Од спроведеното истражување беа потврдени следниве хипотези:

Iмплементација на современи политики за управување со човечки ресурси е фактор за поголема мотивација кај вработените за учество во обуки, што е предуслов за нивни идни унапредувања.

	N	R
Од 3 до 5 години	4	19

Статистика на тест	<b>8.7042</b>
Степени на слобода	3
Критична вредност за $\alpha=0,01$	9.23
p-вредност	0.0139

Од 6 до 10 години	11	241
10 или повеќе години	6	105

Извор: Сопствено истражување

Според анализата Chi-Square = 8.7042, кој на ниво на значајност 0,01 (p-вредност = 0.0129) со 2 степени на слобода изнесува 8.7042. Табличната вредност на статистиката на тест за 2 степени слобода и ниво на значајност од 0,01 изнесува 9.23. Ова покажува дека не постојат разлики во ставовите на испитаниците, со што *се потврдува хипотезата 1 дека* доколку во компанијата се имплементираат современи политики за менаџирање со човечки ресурси тогаш мотивација кај вработените за учество во обуки е поголема и постојат услови за нивни идни унапредувања во рамките на организацијата и надвор од неа.

2. Современото управување со човечки ресурси претставува предуслов за професионален однос со синдикатите.

	n	R
Од 3 до 5 години	5	30
Од 6 до 10 години	16	227
10 или повеќе години	6	121

Статистика на тест	<b>8.71</b>
Степени на слобода	2
Критична вредност за $\alpha=0,01$	9.21
p-вредност	0.0128

Извор: Сопствено истражување

Вредноста на Chi-Square изнесува 8.71, кој на ниво на значајност 0,01 (p-вредност = 0.0128) со 2 степени на слобода изнесува 8.7042. Табличната вредност на статистиката на тест за 2 степени слобода и ниво на значајност од 0,01 изнесува 9.21. Добиените резултати посочуваат на тоа дека не постојат разлики во ставовите на испитаниците согласно нивниот работен стаж, со што *се потврдува втората хипотеза*, односно дека доколку во компанијата се применува современо управување со човечки ресурси тоа претставува предуслов за професионален однос со синдикатите.

3. Современите практики на човечки ресурси ја поттикнуваат тимската работа и придонесуваат за побрзо прилагодување кон веќе усвоената организациска култура.

	N	R
Од 3 до 5 години	5	35
Од 6 до 10 години	16	223
10 или повеќе години	6	120



Статистика на тест	<b>7.3185</b>
Степени на слобода	2
Критична вредност за $\alpha=0,01$	9.21
p-вредност	0.0257

Извор: Сопствено истражување

Вредноста на Chi-Square изнесува 7.3185, која на ниво на значајност 0,01 (p-вредност = 0.0257) со 2 степени на слобода изнесува 7.3185. Прочитаната таблична вредност на статистиката на тест за 2 степени слобода и ниво на значајност од 0,01 изнесува 9.21. Оттука, може да се констатира дека не постојат разлики во ставовите на испитаниците, со што *се потврдува хипотезата 4*, односно, ако во организацијата се користат современи практики на човечки ресурси, вработените се поттикнуваат за работа во тимови со што тие побрзо се прилагодуваат кон веќе усвоената организациска култура.

**4.** Имплементацијата на современите политики за управување со човечки ресурси придонесува за професионална идентификација на потенцијални вработени за нивно идно професионално надградување и унапредување.

	N	R
Од 3 до 5 години	5	29.5
Од 6 до 10 години	16	228.5
10 или повеќе години	6	120

Статистика на тест	<b>8.6558</b>
Степени на слобода	2
Критична вредност за $\alpha=0,01$	9.21
p-вредност	0.0132

Извор: Сопствено истражување

Вредноста на Chi-Square изнесува 8.6558, кој на ниво на значајност 0,01 (p-вредност = 0.0132) со 2 степени на слобода изнесува 8.6558. Прочитаната таблична вредност на статистиката на тест за 2 степени слобода и ниво на значајност од 0,01 изнесува 9.21. Оттука, може да се констатира дека не постојат разлики во ставовите на испитаниците, со што *се потврдува хипотезата 4*, односно дека доколку во организациите се води грижа за имплементација на современите политики за управување со човечки ресурси тогаш идентификација на потенцијални вработени за нивно идно професионално надградување и унапредување е на професионално ниво што е предуслов за ефикасна и ефективна организација.

## 7. Заклучок

Од спроведеното истражување се дојде до заклучок дека со имплементација на современи политики за управување со човечки ресурси се:

**1. Олеснува и стимулира професионалниот раст на вработените.** Вработените имаат желба да го надградат своето знаење и квалитет на изведба и добро се подготвени за идни унапредувања. Нивниот талент може да се искористи не само во компанијата во која моментално работат, туку и во други компании во кои вработените може да се приклучат во иднина.

**2. Подобруваат односите помеѓу синдикати и менаџментот.** Современото управување со човечки ресурси претставува предуслов за професионален однос со синдикатите. Членовите на синдикатот се со став дека и компанијата е заинтересирана за работниците и нема да оди против нив, со што шансите за штрајк се значително намалени.

**3. Поттикнува работа во тимови/групи.** Современите практики на човечки ресурси ја поттикнуваат тимската работа и придонесуваат за побрзо прилагодување кон веќе усвоената организациска култура. На поединците им е удобно додека работат во тим, така што организацијата работи ефикасно и ефективно.

**4. Идентификуваат професионални кадри за развој и унапредување.** Современото управување со човечки ресурси подразбира постојана обука и грижа за идниот професионален развој и кариера на вработените. Имплементацијата на современите политики за управување со човечки ресурси придонесува за професионална идентификација на потенцијални вработени за нивно идно професионално надградување и унапредување. Така, една од предностите на HRM е *подготовката на луѓето за иднината*.

**5. Распределуваат работните места според перформансите на вработените.** Професионалната регрутација и селекција на вработените придонесува до избор на вистинските луѓе за вистинската работа. Сето тоа придонесува намалување на флукуацијата на вработените од една во друга организација и задоволни вработени кои создаваат атмосфера на организација која учи.

**6. Подобрува економијата.** Ефективните практики за човечки ресурси доведуваат до повисоки профити и подобри перформанси на компаниите, компаниите се ефективни, а со тоа и ефикасни вложуваат во нови бизнис и друг вид вложувања, со што се зголемува индустрискиот развој и се подобрува економијата, генерално и глобално.

## **Заклучок**

Можеби, најтешко е да се даде дефиниција на едноставните работи. Да се сумираат во една реченица, да се заокружат низ единствена призма. Во принцип, оваа тема и не е толку непозната, необработувана или недоволно истражувана. Оваа тема, целејќи кон корпоративно управување, човечки ресурси, менаџмент, современи политики за ефективни и ефикасни организации, посочува дека овие се дел од сечие секојдневие и се теми кои секојдневно, на некаков начин, повеќе или помалку ги живееме. Од друга страна, пак, **зборуваме за глобализација, технолошки достигнувања и напредоци**, глобални, актуелни случувања и проблеми, и на некој начин, современите политики на управување со човечки ресурси, баш таму и го наоѓаат своето место, **бидејќи, живееме во таква ера, во која просто кажано – светот оди напред**. И тоа е точно, навистина технолошките напредоци и се што произлегува од модерното доба, го придвижува светот напред, но го движи по некоја оска каде што акцентот речиси секогаш, се однесува на напредоците кои можеме да ги видиме, користиме, допреме, или пак, да ни го поедностават секојдневието.

Дотаму, светот стигнал благодарение на луѓето. Во деловниот свет, патот кон доброто и квалитетно корпоративно управување, всушност е трасиран од луѓе. А, пак, современото корпоративно управување, е потпомогнато во некои аспекти, од сè она што нè опкружува во оваа доба, а тоа е несомнено – резултат на човекова креација. И, по истата аналогија, инвестирањето во човечкиот капитал, потоа, современото управување со човечките ресурси, стремежот и умењето за квалитетно корпоративно управување, (треба да) претходат на сите други работи за кои велíme дека се резултат на горенаведените, веќе некогашни

феномени.

Ако, човечкиот капитал е препознаен, вреднуван, соодветно менаџиран и развиван, тогаш резултатите кои се неминовни на индивидуално ниво, ќе се преточат во резултати на микро и следствено – макро ниво.

Да замислиме дека општеството во овој случај е микро, а човештвото макро ниво.

Да замислиме, не толку скромно, а сепак неутопистички, дека вложувањето во соодветно корпоративно управување нè засега сите, и тоа на разни нивоа, на кои можеме да постигнеме оптимум на задоволство и бенефит, ако во ова современо живеење, умешно и успешно ги поставиме приоритетите, целите, и го трасираме долгорочниот начин на нивно постигнување, и никогаш не го занемариме ниту пак заборавиме, непобитното – секоја ера е ера на луѓе, само околностите во кои живееме се менуваат.

„Го нагласувам следново: „Независно колку сте добри, успешни, односно паметни и вешти, вашиот бизнис и неговата иднина се во рацете на луѓето кои ги вработувате“.

– *Акио Морита, бизнисмен и коосновач на корпорацијата SONY, Јапонија*

## Користена литература

1. Проф. д-р Бобек Шуклев и др., Корпоративно управување, Економски факултет – Скопје, 2008;
2. Зорица Силјановска, Корпоративно управување, Скопје, 2017;
3. Силвана Јовческа, Меѓународен менаџмент, Скопје, 2022;
4. Acevedo, L. (2017). “What is Corporate Management?” Bizfluent. Web. Updated September 26, 2017. Available at: <https://bizfluent.com/info-8087507-corporate-management.html>
  - a. <https://www.managementstudyguide.com/corporate-governance.htm>;
5. Almadani, A. A. (2014). “Globalization and Corporate Governance.” *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 5(5): 394-400;
6. Global Corporate Governance Forum, “Better Companies, Better Societies, Role of Board of Directors in Corporate Governance Financial Media Workshop, Chile, January 2010, Available at: <https://slideplayer.com/slide/2299719/>
7. М-р Маријана Цветаноска, Улогата на човечкиот капитал во економскиот раст со посебен осврт на Северна Македонија, 2021;
8. Д-р Зоран Панов, Д-р Ристо Фотов, Знаењето како најважен претприемачки ресурс;
9. Takashi Toichi and Takeshi Fukatsu, Japan’s new corporate governance considerations, IFLR, 20 March 2013;
10. Tang Xin, Revision of Laws and Corporate Governance in China: With the treatment of tunneling as an example, Tsinghua University, School of Law, 2009;
11. The New Financial World Order, The Wall Street Journal, January 16 2009;
12. Crotty, J., Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the new financial architecture, Cambridge Journal of Economics, 33, 2009;

13. D. Finegold et al, "Corporate boards and company performance: review of research in light of recent reforms", *Corporate Governance*, 15, 5, September, 2007;
14. D.Erkens, M.Hung & P.Matos, *Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide*, SSRN Working paper series, 2010;
15. David B. Wilkins, Mihaela Papa, *The Rise of the Corporate Legal Elite in the BRICS: Implications for Global Governance*, Harvard Law School, 2013.