

**RETHINKING CORPORATE GOVERNANCE IN MACEDONIA:
– EMPLOYEES' PARTICIPATION IN COMPANIES –**

Vildan Drpljanin¹

PhD Candidate, Faculty of Law „Justinianus Primus“, ss. Cyril and Methodius University in Skopje
e-mail: drpljaninvildan@gmail.com

Abstract

This article examines the current state of employee representation in corporate governance in Macedonia, contrasting two key models: employee participation in governing bodies and share ownership. By exploring the historical evolution and legal frameworks of corporate structures, this research illuminates the potential for creating inclusive corporate environments that integrate employees in both decision-making and financial outcomes. Drawing on comparative examples from Germany, the United States, China, and the United Kingdom, the research investigates how different models of employee engagement influence organizational loyalty, satisfaction, and productivity. Particular focus is placed on the Macedonian corporate context, where such models are still underdeveloped despite broad alignment with EU standards. This analysis underscores the need for legislative reform to incorporate effective employee engagement strategies tailored to Macedonia's economic and legal landscape. Combining legal analysis and comparative study, the paper offers recommendations for establishing resilient engagement models that could redefine corporate governance and fortify business resilience in Macedonia. These insights bridge existing gaps in Macedonian and regional corporate law, advancing a more democratic, equitable, and participatory corporate environment.

Keywords: *corporate governance, employee representation, share ownership, Macedonian business law, comparative analysis, corporate law reform, employee participation, sustainable corporate structures.*

**РЕОБМИСЛУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО МАКЕДОНИЈА
(ВКЛУЧЕНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ТРГОВСКИТЕ ДРУШТВА)**

Вилдан Дрпљанин

Докторанд, Правен факултет „Јустинијан Први“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
e-mail: drpljaninvildan@gmail.com

Апстракт

Овој труд ја анализира сегашната состојба на законодавството во однос на вклученоста на вработените во корпоративното управување во Македонија, споредувајќи два клучни модели: учество на вработените во управувачките тела наспроти вработените како акционери. Преку

¹ Vildan Drpljanin is an attorney at law in North Macedonia and a PhD candidate at the Faculty of Law at the Ss. Cyril and Methodius University. He graduated cum laude and was an honors student at Utrecht University, where he specialized in Human Rights as part of the master's program in Public International Law (LL.M.). He also earned a Double Master's Degree in Intellectual Property Law (LL.M.) at a program organized by the University of Strasbourg, where he wrote on the conflict between copyright enforcement and freedom of expression and received top of the class honors.

истражување на историската еволуција и правните рамки на корпоративните структури, истражувањето ја создава и осветлува можноста за креирање корпоративни средини што ги интегрираат вработените како во донесувањето одлуки, така и во финансиските резултати. Преку компаративни примери од Германија, Соединетите Американски Држави, Кина и Обединетото Кралство, истражувањето разгледува како различните модели на ангажман на вработените влијаат врз организациската лојалност, задоволство и продуктивност. Посебен фокус е ставен на македонскиот корпоративен контекст, каде што овие модели сè уште се недоволно развиени, иако земјата е релативно усогласена со стандардите на Европската Унија. Оваа анализа ја начнува потребата од законски реформи за вклучување на ефективни стратегии за ангажман на вработените, прилагодени на македонските економски и правни специфики. Комбинирајќи правна анализа и компаративна студија, трудот нуди препораки за воспоставување издржливи модели на ангажман кои можат да го редифинираат корпоративното управување и да ја зајакнат деловната отпорност во Македонија. Овие сознанија имаат цел да ги надминат постојните празнини во македонското и регионалното право, промовирајќи подемократска, поеднаква и унапредена корпоративна средина.

Клучни зборови: *корпоративно управување, застапеност на вработените, сопственост на акции, македонско деловно право, компаративна анализа, реформа на корпоративното право, учество на вработените како дел од одбори, современи корпоративни структури.*

Вовед

„Стариот свет умира, новиот се напрега да се роди - ова е време на чудовишта“ – целосно изненадувачки и несвојствено за контекстот на труд на тема од овој вид, оваа реченица на Антонио Грамши од неговите затворски тетратки пишувани во периодот од 1929 до 1935 година (Грамши, 1971, стр. 371), речиси најсоодветно го опишува 34-годишниот период на делумна (де)регулација на легислативата од корпоративниот свет во Македонија (Гелев, 2017). Бурните и трансформативни процеси низ кои минува македонското општество (Коевски & Спасевски, 2022), вклучително и корпоративното опкружување (Коевски, 2011), последните три децении го истакнуваат контрастот помеѓу старата и новата реалност: од еден систем што е на пат да исчезне, до појава на нов, но сè уште недефиниран ред. Овој премин е исполнет со неизвесности и предизвици, што ги прави „чудовиштата“, метафората за хаосот и непредвидливоста, соодветни симболи за овој период. Ова ја нагласува дилемата со која се соочуваат македонските институции и трговските друштва, кои, во услови на глобална поврзаност и притисок од странски влијанија (Грифит, 2008), се обидуваат да изнајдат начин за создавање стабилна правна и економска средина (Коевски, 2008). Во таков контекст, изразот на Грамши претставува силна рефлексија на нејасниот пат на транзиција и потсетување на важноста од конструктивни промени кои ќе донесат стабилност и правна сигурност (Фарнсворт, 1967).

Овие случувања во национални рамки, секако се проследени и со соодветни пандани во други држави, но и во светски рамки, па промените и еволуцијата на модерното корпоративно управување претставуваат едни од најзначајните развојни текови во правните и економските системи на светско ниво (Мински, 1996). Општо е признато дека концептот на „корпорација“ има претрпено значајна трансформација уште од самите негови почетоци (Рибштајн, 2004). Од раните англиски и холандски трговски компании од 1600-тите (Голдинг, 2020), или уште порано од скромните мелници во средновековниот Тулуз во Франција во 1300-тите (Сикард, 2015), правната фикција наречена корпорација, или во нашиот контекст се што потпаѓа под значењето на поимот „трговско друштво“, значително расте во комплексност, големина и влијание. Со

текот на времето, корпорациите не само што се развиваат во економска моќ (Лу, 2001), туку и во социјално значење (Веил, 2014), станувајќи ентитети кои играат клучна улога во обликувањето на пазарите (Лазоник, 2020), работните односи, па дури и националните економии (Лин, 2016). Сепак, и покрај нивното долготрајно постоење, улогата на вработените во овие правни структури останува динамична и се развива како тема за дебата, која ги надминува традиционалните граници на трговското и деловното право (Ернст, 1993). Тука, посебно се актуелни механизмите преку кои вработените се вклучуваат во нивните компании, било преку учество во корпоративното управување или преку финансиски инвестиции во самата компанија (Барадас, 2019).

Во сржта на оваа дебата стојат два различни модели на вклученост на вработените: ангажирани во органите на друштвото наспроти стекнување акции односно сопственички удели во компанијата. Овие модели претставуваат два контрастни, но комплементарни пристапи кон вклученоста на вработените (Хамел, 1991), при што секој од нив има свои уникатни предности и предизвици (Адисон, 2009). Во глобален контекст, земјите експериментирале и се уште истражуваат различни рамки кои се стремат да ги овластат вработените како учесници во донесувањето на одлуки или како финансиски акционери во нивните компании (Боди, 2016). Сепак, речиси секоја земја со развиена економија може да се смести некаде на спектарот помеѓу двата модели и натежнува кон едната или другата страна (Фарбер, 2018).

Оттука, да се реобмисли корпоративното управување во Македонија во овој контекст значи всушност да се одговори на прашањето на кој дел од спектарот може, посакува и е најверојатно да се позиционира нашата држава. Поточно, ова значи да се анализираат правните односи поврзани со сопственоста врз капиталот, со донесувањето на одлуки за тоа како ќе се управува со тој капитал, начинот на кој ќе се делегираат овластувањата за донесување одлуки, како ќе се извршуваат одлуките и како ќе се обезбедува контрола врз нивното спроведување, со цел да се постигне потранспарентно и поправедно корпоративно уредување кое води до силна, стабилна и одржлива економија за трговските друштва и вработените во тие друштва.

1. Краток осврт кон корпоративното уредување

Поимот корпоративно управување, во најшироко значење (Шлајфер, 2017), го опфаќа начинот на кој се воспоставува рамнотежа на интересите што во однос на определено трговско друштво постојат помеѓу различни лица и ентитети. Со ваквата поставеност се означува системот преку кој се дефинираат и постигнуваат целите на компанијата, се проценуваат нејзините ризици и се одбираат тактиките за остварување на добри перформанси. Компаниите со добро корпоративно управување создаваат практики кои се во интерес на сите засегнати лица, вклучувајќи ги акционерите, вработените, клиентите, добавувачите, потенцијалните инвеститори и општествената средина во која компанијата ја врши својата дејност. Со други зборови, доброто корпоративно управување се обидува да обезбеди хармонија на односите помеѓу страни кои имаат некаков интерес поврзан со компанијата (Коевски & Спасевски, 2022).

Притоа, јасно е дека дискутирањето за корпоративното управување вклучува мошне широк опфат на вклучени страни („засегнати лица“), од кои секоја има различни цели и интереси во врска со компанијата (Дусауж, 1995). Сопствениците на капиталот во основа настојуваат да ја зголеми добивката; директорите и менаџерите се обидуваат да ја максимираат наградата што ја добиваат за раководење со компанијата и што повеќе да ги изразат своите капацитети, додека на кредиторите им е важно не само да ги пласираат средствата, туку и да го осигурат нивниот поврат по што е можно поповолни услови за нив. Понатаму владата е насочена кон прибирањето на даноците и придонесите, инвеститорите се обидуваат да оценат дали компанијата би била соодветно место за вложување на нивните средства и најважно вработените

имаат интерес да бидат платени за својот труд, да обезбедат можности за сопствен професионален развој во компанијата и за тоа да бидат соодветно наградени (Фредерик, 2017). Токму во овој дел се наоѓаат корените на истражувачкото прашање на овој труд во однос на учеството на работниците во одлучувањето на органите на трговските друштва и/или преку доделувањето акции и станување акционери.

Во овој правец, трудот го насочува вниманието кон светските искуства со цел истите да се тестираат и пренесат во македонскиот контекст во однос на вклученоста на вработените преку двата модела, кои, и покрај декларативните намери, остануваат доста скромни од позитивно-правен и практичен аспект во нашата држава, но и пошироко во регионот. Со оваа анализа, трудот претставува потенцијална основа за примена на добрите меѓународни практики во македонските трговски друштва, кои пак многу често го потенцираат проблемот со неможноста да ги наградат своите вработени преку бонуси и/или награди заради постоечките законски ограничувања во однос на придонесите. Сепак, пред тоа вреди да се направи краток историски осврт за развивањето на концептот на корпоративното управување со цел да се согледаат светските трендови и современите текови.

Табела број 1: Календар на настани значајни за развојот на корпоративното управување во периодот од 1600 до 1992 година

Година	Корпоративен настан
1600-те	Холандско-британската Ист Индија Компани воведува одбор (суд) на директори, со што за прв пат се одвојуваат сопственоста и контролата
1776	Во своето дело „Богатство на народите“, Адам Смит предупредува на опасностите што можат да произлезат од слабата контрола на менаџментот и неговата недоволна мотивираност
1844	Во Велика Британија е донесен првиот закон за акционерски друштва
1931	Берли и Милнс (САД) го објавуваат семинарскиот труд „Модерната корпорација и приватната сопственост“ кој има далекосежни теоретски и практични импликации
1933/34	Во 1933 во САД е донесен е првиот закон за хартии од вредност, со кој се регулираат пазарите на капитал, вклучувајќи го и обелоденувањето на податоци. Во 1934 со овој закон на Комисијата за хартии од вредност и' се делегираат силни регулаторни одговорности
1968	ЕУ ја донесува првата директива за законите за компаниите (трговските друштва)
1987	Во САД, Комисијата Тредвеј известува за измами во финансиските извештаи, ја потенцира улогата на комитетите за ревизија и ја дефинира рамката за внатрешна контрола, објавена во 1992
Рани 1990-ти	Во Велика Британија пропаѓаат бизнис империите Поли Пек (со загуба од 3,1 милијарди фунти), БЦЦИ и Максвел (со загуба од 480 милиони фунти) поради причини поврзани со лошото корпоративно управување
1992	Во Велика Британија, Комитетот Кадбери го објавува првиот кодекс за корпоративно управување. Во 1993 компаниите котираани на Британската берза се задолжени да објавуваат податоци за управувањето по принципот „почитувај или објасни“

Извор: Коевски Г. (2011), страница број 21.

Од посочената табела, очигледни се тектонските промени во сферата на корпоративното управување и растот на концептот во една од најважните „алатки“ за одржување (Гелев, 2024), раст и просперитет на компаниите денес (Арин, 2003). Особено од почетокот на 90тите кога надворешниот и странскиот капитал станува сè позначаен извор на финансирање, доброто корпоративно управување има критично важна улога во заштитата на интересите на

инвеститорите (Ананд, 2000). Без оглед на развојот на националната економија, недостатокот на информации за перформансите на компанијата или слабите практики на корпоративно управување често ги одвраќаат потенцијалните инвеститори (Бимиш, 1997). Капиталот континуирано ги одбегнува компаниите кои личат на затворени црни кутии и се насочува кон оние што ги почитуваат добрите корпоративни практики (Фахи, 2000). Ова многу јасно посочува на важноста од транспарентноста за трговските друштва (Флигштајн, 2007). Нешто на што се става уште поголем фокус од 90-тите години на минатиот век (Крипнер, 2012).

Табела број 2: Календар на настани значајни за развојот на корпоративното управување во периодот од 1994 до 2010 година

1994	Објавување на Извештајот Кинг во Јужна Африка. Извештајот повикува на најдобри практики на корпоративно управување во земјата.
1994-1995	Во Велика Британија се објавуваат извештаите на Рутман (за внатрешна контрола и финансиско известување), Гринбери (за наградување на извршните директори) и Хампел (за корпоративно управување)
1995	Во Франција е објавен Извештајот на Висно (кодекс за одборот на директори)
1996	Во Холандија е објавен Извештајот на Петерс (препораки за корпоративното управување во Холандија)
1998	Во Велика Британија е објавен Комбинираниот кодекс за корпоративно управување
2001	Седмата по големина котирана компанија во САД, Енрон Корпорацијата, објавува банкрот (поради причини поврзани со лошо корпоративно управување)
2001	Во ЕУ е објавен Извештајот за регулирање на европските пазари на капитал
2002	Во Германија е објавен Германскиот кодекс за корпоративно управување
2002	Пропаѓањето на Енрон и другите корпоративни скандали се причина за донесувањето на Законот на Сарбјенс-Оксли во САД (за реформа на сметководството во јавните корпорации и заштита на инвеститорите)
2003	Во Велика Британија е објавен Извештајот на Хигс за неизвршните директори
2004	Скандалот со Пармалат ја потресува Италија, но и целата ЕУ
Февруари 2008	Нортери Рок, петтата по големина институција што обезбедува хипотекарни засми во Велика Британија е преземена во државна сопственост.
Септември 2008	Леман Брадерс, глобална фирма за финансиски услуги, банкротираше, пред се поради несоодветно управување со ризиците, што станува критичен предизвик на корпоративното управување на новото време
Декември 2008	Комисијата за хартии од вредност на САД одобрува мерки за зголемување на транспарентноста и отчетноста на агенциите за кредитен рејтинг, со цел да обезбеди дека овие компании обезбедуваат разумни рејтинзи и обезбедуваат повеќе обелоденувања кон инвеститорите
Мај 2010	Комисијата за корпоративно управување на германската влада објавува иновираниот Кодекс за корпоративно управување
Јули 2010	Донесен е Френк-Дол Законот за реформа на Волстрит и за заштита на потрошувачите, кој има за цел да промовира финансиска стабилност во САД преку цела серија на механизми
Септември 2010	Нјујоршката берза го објавува извештајот на својата Комисија за корпоративно управување

Извор: Коевски Г. (2011), страница број 22.

Наведените примери за големи корпорации кои банкротираше поради слабости во корпоративното управување, често придружени со скандали и мега-измами извршени од менаџерските структури, сведочат за важноста на доброто управување. Од раѓањето на концептот низ клучните датуми во светската практика на корпоративно управување и познати

афери кои покажуваат како слабата структура на управување може да доведе до пропаѓање на компании, па се до денешните трендови и текови, јасно е дека транспарентноста и луѓето кои ги управуваат/работат во трговските друштва се клучни за нивниот развој, раст и успех. Пред да се пристапи кон анализа низ призмата на истражувачкото прашање на овој труд, неопходно е да се истакнат и последните развојни настани во областа (Берли, 1932).

Табела број 3: Календар на настани значајни за развојот на корпоративното управување во периодот од 2013 до 2024 година

2013	Организацијата за економска соработка и развој (OECD) издава нови/ревидирани насоки кои промовираат одговорност и транспарентност во корпоративното управување, особено во однос на екологијата и човековите права.
2015	Организацијата на Обединетите нации (ООН) ги воведува Целите за одржлив развој (SDGs), поттикнувајќи ги корпорациите да придонесат кон социјалниот и еколошкиот напредок преку етички практики и управување.
2016	Европската Унија донесува нови правила за извештаи на даночните обврзници со цел борба против даночните затајувања, вклучително и правилото за објавување на даночни податоци според земја.
2018	Излегувањето на скандалот со Cambridge Analytica поттикнува повисоки стандарди за заштита на личните податоци. Европската Унија ја воведува Општата регулатива за заштита на податоците (GDPR), барајќи од компаниите поголема одговорност кон личните информации на клиентите.
2020	Пандемијата COVID-19 го трансформира корпоративниот свет со зголемување на работата од далечина, дигитализацијата и фокусот на благосостојбата на вработените. Многу компании воведуваат нови политики за прилагодување на новите услови за работа.
2021	Комисијата за хартија од вредност на САД воведува регулатива која бара поголема транспарентност и откривање на информации за влијанието на корпорациите врз животната средина и социјалните стандарди (ESG известување).
2022	Акционерите на ExxonMobil и Shell избираат нови членови на управните одбори со цел да се поттикнат компаниите да вложуваат повеќе во одржливи енергетски извори, поставувајќи нов тренд на акционерска активност во полза на климатските промени.
2022	Европската Унија ја донесува Директивата (ЕУ) 2022/2381 за подобрување на родовата рамнотежа помеѓу директорите на котирани друштва и сродни мерки со која директно се овозможува интервенција од страна на државите во составите на одборите.
2023	Бумот на генеративната вештачка интелигенција ја трансформира корпоративната стратегија и речиси сите операции, со значителни етички

	предизвици и нови регулативи за безбедност, приватност и вклученост/права на работниците.
2024	САД и Европската Унија воведуваат нови регулативи за крипто и дигиталните валути на централните банки (CBDC), поттикнувајќи ги корпорациите да ги рефлектираат новите стандарди во своите стратегии и финансиски операции.

Извор: Собствени извадоци на авторот базирани на прегледаната литература и светските текови.

2. Вклученоста на вработените како дел од корпоративното уредување

Воочлива е згуснатата агенда и брзината во развојот на корпоративното управување во последните две децении (Биро на трудот на САД, 2020). Не е тешко да се заклучи дека тоа е резултат на извонредно зголемената динамика на движење на капиталот во светски рамки како последица на глобализацијата (Бионди, 2007), како и на отворањето на пазарите во развој и економиите во транзиција (Џанков, 2000). Како што видовме, се поголем акцент на светската сцена, но и регионално и локално, се става конкретно на транспарентноста (Фовер, 2006). Цел, која е заедничка за вклученоста на вработените и останатите интереси на засегнатите страни на корпоративното управување (Адлер, 1993), односно сопствениците, директорите, менаџерите, кредиторите, владите и инвеститорите (Лазоник, 2000).

Вклученоста на вработените во трговските друштва подразбира директно или индиректно учество на работниците во процесите на одлучување, надзор или финансиски интерес во компанијата во која работат (Коевски & Спасевски, 2023). Во овој контекст, постојат неколку основни форми на вклученост на вработените, секоја со своја цел и механизам на функционирање (Боулс, 1988).

(1) Учеството во органите на управување (соодлучување) вклучува назначување на претставници на вработените во управните или надзорните органи на компанијата (Фрејзер, 1982), како што се одборите на директори или надзорните одбори (Фриман, 1980). Ова значи дека работниците имаат право да присуствуваат на седниците и да гласаат/учествуваат во одлуките кои влијаат на работењето на компанијата (Јенсен, 1976), што го зголемува нивото на транспарентност и ги заштитува нивните интереси (Блер, 1999).

(2) Работничкото акционерство како форма на вклученост им овозможува на вработените да поседуваат акции или удели во компанијата каде што работат (Кесој, 2020), што ги мотивира да ги усогласат своите интереси со оние на компанијата (Бласи, 2013). Преку овој модел, вработените се стимулирани да придонесуваат кон успехот на трговското друштво бидејќи и тие имаат директен финансиски интерес (Ирланд, 2010).

(3) Консултативните и советодавни тела во многу компании, се создаваат како специјализирани органи во форма на синдикати или работнички совети кои учествуваат во донесувањето на одлуки од значење за вработените, како што се работните услови, платите и безбедноста на работа (Брутерс, 2002). Овие совети или тела обично имаат улога на советодавци или претставници на вработените во преговорите со раководството, па оттука и не претставуваат вистинска вклученост како што е тоа случај со првите два модели (Фриман, 1984).

(4) Формите на вклученост преку внатрешна комуникација и транспарентност подразбираат редовно информирање на вработените за стратешките одлуки, финансиската состојба и идните планови на компанијата (Глеистер, 1998). Оваа форма на вклученост не подразбира директно учество во управувањето и иако го зголемува нивото на доверба и

поддршка помеѓу вработените и раководството (Гринфилд, 2006), генерално не потпаѓа под опсегот на истражувачкото прашање.

(5) Правото на вето или одлучувачка моќ за одредени прашања значи дека во некои компании, вработените имаат право да се изјаснат или поретко, дури имаат право на вето за одредени одлуки кои би имале сериозно влијание на нивната работа (Гупта, 2000), како на пример во случаи на отпуштања, промена на работни услови, или други важни прашања (Граут, 1984). Како и претходните три, овој модел не потпаѓа под опсегот на истражувањето бидејќи вистински не ги вклучува вработените во процесот на носење одлуки.

Имајќи ги предвид изложените модели и нивната компатибилност со истражувачкото прашање, трудот ќе опфати детална анализа само на првите два модели како единствени соодветни за вклучување на вработените во трговските друштва. Со оглед на тоа што Директивата 2022/2381 за подобрување на родовата рамнотежа помеѓу директорите на котираните друштва и сродни мерки овозможува директна интервенција од страна на државите во составите на одборите (Директива на ЕУ 2022/2381), јасно е дека двата модели се можни, реални и остварливи доколку државата сака да ги спроведе. Како што беше наведено, вклученоста на вработените во трговските друштва има за цел не само да го подобри квалитетот на одлучување и транспарентноста во компанијата, туку и да создаде култура на доверба и меѓусебна поддршка помеѓу менаџментот и работниците. Во таа линија, вклученоста на вработените во корпоративното управување може значително да придонесе за унапредување на транспарентноста во компаниите на неколку начини преку:

- Подобрена комуникација и известување

Кога вработените се дел од процесот на донесување одлуки или се застапени во одборите на компаниите, тие имаат подобар пристап до значајни информации за работењето на компанијата. Ова поттикнува појасно разбирање на корпоративните цели, финансиската состојба и потенцијалните ризици и придобивки, што води кон пообјективно и поточно известување за корпоративните активности (Пан, 1999).

- Навремено откривање на ризици

Вработените кои учествуваат во управувањето се чувствуваат одговорни за состојбата на компанијата. Тие имаат пристап до информации од секојдневното работење и со тоа можат да идентификуваат потенцијални финансиски или етички ризици пред тие да станат сериозен проблем. Ова придонесува за проактивен пристап во адресирањето на проблеми и поотворен и транспарентен начин на управување со истите.

- Спречување на конфликт на интереси

Застапеноста на вработените помага да се намалат злоупотребите на довербата и на позициите од страна на управителските структури (Вудкок, 1994). Со вработени како членови или набљудувачи во одборите, веројатноста за прекривање на информации или за носење одлуки во полза на мал број лица е намалена, што води кон поголемо почитување на корпоративната етика и транспарентноста (Тарнер, 1989).

- Одржливост и прифаќање на етички практики

Вклученоста на вработените значи дека етичките и социјално одговорни практики стануваат дел од компанијата бидејќи работниците активно учествуваат во обезбедување на доброто име и репутацијата на компанијата. Ова дополнително ги привлекува инвеститорите, особено во светло на новите глобални стандарди за ESG и заштита на правата на вработените (Граут, 1984).

- **Градење на култура на доверба**

Преку активно учество во управувањето, вработените се чувствуваат вреднувани и нивната улога станува поважна за успехот на компанијата. Кога информациите се споделуваат отворено, без прикривање, културата на доверба станува основа за транспарентноста на компанијата.

Очигледно е дека воведувањето на структури за вклучување на вработените како дел од корпоративното управување не само што ги зајакнува интерните односи, туку и испраќа јасна порака до инвеститорите и јавноста дека компанијата се стреми кон транспарентност и етичко работење. Во тој правец, концептите на соодлучување и вработените како акционери претставуваат предизвик кој останува подеднакво актуелен денес, како и во времето на неговото настанување. Откако беше воведено во Германија во 1952 година, а потврдено и проширено со Законот за кодетерминација од 1976 година, работничкото соодлучување се развива паралелно со моделот на работничко акционерство, кој е карактеристичен пред сè за Соединетите Американски Држави. Иако овие два модели честопати се доживуваат како конкурентски, тие во најголем дел можат да бидат и комплементарни.

2.1. Доминантни модели за вклученост на вработените

Досегашното научно истражување на моделите за ангажирање на вработени, со посебен фокус на споредбата помеѓу учеството на вработените во корпоративното управување преку застапување во органите на компанијата и стекнувањето акции од страна на вработените, јасно ги дефинира и поставува основите на академската дебата (Паладино, 2021). Притоа, јасно е дека друштвата на овој начин можат да поттикнат поголема лојалност, посветеност, мотивација и перформанси на вработените (Силвиа, 2013). Ова е и причината зошто двата модели кои се предмет на истражување често се анализираат низ призмата на корпоративното управување, деловното право и учеството на вработените, нудејќи различни предности и предизвици врз основа на нивните основни механизми за поттикнување на ангажманот (Даман, 2020).

Како што беше наведено, учеството на вработените во управувањето е замислено со цел тие од прва рака да добиваат релевантни информации, да можат да одлучуваат и да бидат консултирани за работењето на трговското друштво. Ова им овозможува на вработените да оценат кои се перспективите на друштвото, кое е нивното место во развојните деловни политики и дали, како и колку, трговското друштво ги исполнува, или ќе може да ги исполнува, законските, зацртаните или договорените обврски кон нив (Ерл, 1996). Врз основа на класификацијата на Коевски и Спасевски, разликуваме три вида учество на вработените во управувањето:

- „Тврдо учество“, каде со закон се наложува учество на вработените во управувањето со одредени трговски друштва, за што најзначаен пример е Германија;

- „Меко или неформално учество“, каде законот не наложува учество и нема посебни санкции доколку вработените не учествуваат во управувањето, но во практиката кодетерминацијата често се застапува на статутарно ниво, за што пример е Јапонија;

- „Непартиципирачки систем“, каде партиципацијата на вработените е вистинска реткост и се среќава во мал број компании, а најважен претставник на овој модел се Соединетите Американски Држави. Во практиката, ова учество на вработените може да се јави само кај помалите, затворени компании каде што вработените учествуваат со извесен дел во акционерската сопственост.

Понатаму, класификацијата вели дека кога работничката партиципација е дел од практиката на корпоративното управување во одредена земја, без разлика дали е наложена со закон или е етичка норма, таа може да се јави на неколку нивоа: (1) на најниско, производно ниво, односно на ниво на работна единица, каде вработените имаат пристап само до информации за непосредниот производствен процес; (2) на ниво на колективно договарање; и (3) како учество

на вработените во донесувањето на стратешки одлуки на највисоко ниво на управување. Овие модели на партиципација претставуваат важен дел од современото корпоративно управување, со значајни придобивки за вработените и стабилноста на компанијата (О'Конор, 2000).

Компаративно, европските земји во поглед на работничката партиципација се делат во следните групи: Германија, Австрија, Словенија, Хрватска, Луксембург и Холандија предвидуваат подиректна законска застапеност на вработените во одлучувањето на трговското друштво (Хансман, 2004). Португалија, Белгија, Италија, САД и Велика Британија никогаш со закон не предвиделе работничка партиципација на вработените во управувањето со компаниите. Ирска, Шпанија и Грција предвидуваат кодетерминација само кај државните претпријатија. Франција, иако навидум заинтересирана, е доста конзервативна во овој поглед. Таа предвидува во компании со повеќе од 50 вработени на седниците на одборот да присуствуваат двајца претставници од вработените, но без право на глас. Сепак, остава можност со компаниските статuti да се предвиди вработените да изберат до 1/3 од вкупниот број членови на одборот на директори. Понатаму, интересно е искуството на скандинавските земји. Во овие земји, законот бара задолжително присуство на три директори, кои се избрани од синдикатот, што ќе ги застапуваат интересите на вработените, но со обврска за нивна задолжителна апстиненција од точките на дневен ред кои содржат спротивставени интереси помеѓу трудот и капиталот. Конечно, заради неможноста да станат директни учесници во управувањето со компаниите врз основа на трудот, работниците во САД го насочиле својот фокус во подобрување на своите права преку учество во управувањето, но овој пат врз основа на акционерска сопственост, односно преку работничкото акционерство и пензиските фондови.

Имајќи ја предвид специфичната положба во која се наоѓа Македонија и сегашната ситуација што посочува дека државата не може да се подведе под ниту еден режим бидејќи материјата едноставно не е регулирана (Коевски, 2005), дури ни во земјите со непартиципирани системи, најважните модели за разгледување се германскиот и американскиот (Ван де Вен, 1992). Во секој случај, примената на управувачки практики засновани на интегритет; практики кои се во интерес на сите засегнати лица, вклучувајќи ги акционерите, вработените, клиентите, добавувачите, потенцијалните инвеститори и општествената средина во која компанијата ја врши својата дејност, се апсолутен приоритет во текот на целото истражување (Стаут, 2012). Моделите на застапеност на вработените во телата на друштвото, како што се одборите на директори, како и вработените-акционери се опширно истражувани и јасно можат да се издвојат предностите и слабостите. Двете форми на учество им овозможуваат на вработените да имаат глас во процесите на донесување одлуки во организацијата, придонесувајќи за транспарентност, отчетност и подобрена организациска култура, но во различни облици.

2.2. Предности и предизвици на двата доминантни модели

Моделите за вклученост на работниците во управувањето нудат значајни предности, но носат и одредени предизвици кои можат да влијаат врз нивната ефективност и практична примена. Во однос на предностите, тие влијаат на:

- Подобрување на транспарентноста: вклученоста на работниците им овозможува да добиваат навремени и точни информации за состојбата на компанијата, што помага во зголемување на довербата и транспарентноста (Пикети, 2020).
- Зголемена лојалност и мотивација: работниците кои учествуваат во процесите на донесување одлуки чувствуваат дека се вреднувани и дел од компанијата, што може да ја зголеми нивната лојалност и посветеност (О'Саливан, 2000).
- Подобрени односи и продуктивност: овие модели можат да доведат до подобрување на односите помеѓу менаџментот и вработените, со што се намалуваат можностите за конфликти и се поттикнуваат позитивни работни практики, а тоа може да придонесе кон повисока продуктивност (Паркинсон, 2001).
- Поголема стабилност на компанијата: вклученоста на работниците придонесува за стабилност на компанијата, особено во кризни времиња, бидејќи вработените можат да понудат практични решенија и нови перспективи за деловни предизвици.
- Поддршка за иновации: кога работниците активно учествуваат во управувањето, тие се поттикнуваат да придонесат со нови идеи и предлози кои можат да ја подобрат

иновативноста на компанијата.

Во однос на главните предизвици, тие се однесуваат на:

- Потенцијална бавност во донесувањето одлуки: партиципативните модели може да доведат до побавно донесување на одлуки бидејќи е потребно да се вклучат повеќе страни и мислења, што може да ја намали агилноста на компанијата.
- Недостаток на експертиза: доколку не се обучени, возможно е работниците да немаат доволно експертиза или знаење за да учествуваат во стратешките одлуки, што може да влијае негативно на квалитетот на донесените одлуки.
- Конфликт на интереси: Вклучувањето на работниците во управувањето може да доведе до конфликти на интереси, особено ако нивните лични интереси не се усогласени со стратешките цели на компанијата, но ова е генерално ризик што важи за речиси секоја индивидуа вклучена во било кој капацитет во друштвото.
- Високи трошоци за имплементација: за трговските друштва, а особено за помалите, воведувањето на формални системи за партиципација може да претставува значителен трошок во однос на време и ресурси.
- Можност за отпор од менаџментот: постарите и традиционалните менаџерски структури можат да пружат отпор кон воведувањето на партиципативните модели, бидејќи го доживуваат како губење на контрола или авторитет.

3. Корпоративното уредување и вклученоста на вработените во Македонија

Основниот текст кој ја регулира проблематиката која е предмет на истражување во оваа дисертација во домашното законодавство е Законот за трговските друштва. Сепак, во неговата сегашна форма, законот или кој било друг дел од домашното законодавство, воопшто не ја уредува оваа материја и остава целосно слободен простор за детално истражување и анализи со цел да се предложат најдобри практики и решенија. Евентуалната потреба од измени и прилагодувања на одредбите е централен предмет на интерес на овој труд и целосниот процес ќе ги земе предвид тековните случувања со предложените измени и дискусијата за целосно нов Закон за трговските друштва (Предлог-ЗТД, 2025). Со цел постигнување на посеопфатна и поквалитетна анализа и заклучоци од овој труд ќе се анализира и поставеноста на ова прашање во широката компаративна литература. Во македонското право на друштва, учеството на вработените во одлучувањето е право загарантирано со Уставот на Република Македонија, во делот во кој што се уредуваат основите на економските односи. Така, согласно членот 58, став 1 од Уставот: „Сопственоста и трудот се основа за управување и учество во одлучувањето.“ (Устав на РМ)

Ова уставно право, нормативно се операционализира преку одредбата од членот 342, став 4 од Законот за трговските друштва, која гласи: „Учеството на вработените во управувањето со друштвото се уредува со закон.“ За жал, иако Законот за трговските друштва е донесен во 2004 година, посебниот закон со кој се уредува учеството на вработените во управувањето со друштвото не е донесен ниту две децении покасно, што само по себе зборува каков е третманот на трудот кога се работи за негово вклучување во управувањето. Ова особено зачудува заради фактот што Македонија беше дел од системот на работничко самоуправување кое се организираше повеќе децении во услови на развој на пазарен социјализам во СФРЈ. Со оглед на тоа што македонското корпоративно управување не ги прифаќа нашироко овие партиципативни модели и тие воопшто не се уредени како такви, ова истражување има за цел да одговори дали нивното воведување би можело да даде слични позитивни резултати во ангажманот на вработените (Хонолд, 1995).

Од друга страна, учеството на вработените во управувањето со трговските друштва, не смее да се меша со законската обврска утврдена во одредбата од членот 368, став 3 од ЗТД, според која „Ако одборот на директорите има повеќе од еден извршен член, членовите на одборот на директори со мнозинство гласови определуваат кој извршен член е посебно одговорен за прашањата на вработените и односите со нив.“. Во овој случај се работи за извршен член на одборот на директори кој е избран од собрание на акционери, а не од вработените.

Во ЗТД, правата на вработените во поглед на учество во управувањето можат да се сретнат во контекст на прекугранични статусни промени, сега за сега, само во делот на прекуграничните спојувања во поглед на (ЗТД): последиците од прекуграничното спојување по вработените; постапките согласно кои вработените ќе учествуваат во управување со друштвото; право на увид на ревизорскиот извештај за прекугранично спојување, право на учество, учеството на вработените во одлучувањето во друштвото кое настанува како резултат на прекугранично спојување, со регистрирано седиште во Македонија, а во согласност со Законот за европско друштво (ЗЕД). Повторно, во европско-интегративен контекст, одредби за работничката кодeterminација можат да се најдат во Законот за европски работнички совет. Со овој Закон се уредува основањето на европски работнички совет или утврдување на постапка за информирање и консултирање на вработените во трговски друштва или групации на трговски друштва што работат на ниво на Европската Унија. Примената и на овој закон се врзува со пристапувањето на Македонија во Европската Унија.

Изненадувачки и целосно непотребно, спорадично можат да се сретнат негативни законски одредби во македонската легислатива, во контекст на забрана за учество на вработените во органите на друштвата, особено забраната за нивно учество во надзорните тела. На пример, вработен не може да биде избран за член на надзорен одбор или за контролор во друштво со ограничена одговорност. Потоа вработен не може да биде избран за член на надзорен орган, односно на надзорен одбор во друштво за осигурување, односно во банка. Овие два примери создаваат целосна конфузија зошто на вработените, со закон, им е оневозможено да членуваат во органите за надзор. Дури и да се претпостави одредено разбирање за друштвата за осигурување или банките поради спецификата, потребното знаење и ризичноста на самите сектори, кога се однесува на надзорот тука и кај друштвата со ограничена одговорност, не би можело да се најде апсолутно никакво оправдување со оглед на тоа што овие пречки се релативно лесно надминливи и совладливи.

Генерално во македонското право, учеството на вработените во управувањето и надзорот на друштвото се сведува на модалитетот на консултирање и информирање. Законот за работните односи предвидува засебна одредба за информирање на работниците. Така, под информирање на работниците согласно членот 94-а став 1 од овој Закон, се подразбира „пренос на податоци од страна на работодавачот до претставниците на работниците за да можат тие да се запознаат со истите и да ги истражат.“ Дополнително појаснување од ставот 2 од оваа одредба, под консултирање се подразбира, „размена на мислења и воспоставување дијалог помеѓу претставниците на работниците и работодавачот.“ Обврската за информирање и консултирање се однесува на трговско друштво, јавно претпријатие и друго правно лице кое има над 50 работници и на установи што имаат над 20 работници. Информирањето и консултирањето опфаќа информирање за блиските и веројатните трендови на активностите на трговско друштво, нивната економска состојба, како и за состојбата, структурата и веројатниот тек на вработување во трговско друштво и за секоја предвидена мерка, особено кога постои закана за вработувањата, за одлуките кои можат да доведат до суштински промени во организација на работата или во договорните обврски.

Во ставовите 5 и 6 од членот 94-а се уредени начините на овозможување на информациите на работниците и модалитетите на спроведување на консултациите. Оттука, јасно е дека работничкото акционерство, како можност, прилично колебливо се уредува во правниот систем на Македонија, иако тоа беше првично уредено со членот 281 од ЗТД, насловен како „Бесплатни акции или акции по повластена цена“. Истиот член беше укинат со измените и дополнувањата на ЗТД од март 2007 година. Со членот 29 од истите измени од 2007 година повторно се дозволи можноста со статутот на акционерското друштво да може да се определи основање на фонд од којшто вработените можат да стекнат акции на акционерското друштво бесплатно или по повластена цена.

Сепак, во македонската практика, сосема скромно, можат да се сретнат првични обиди за воведување на работничко соодлучување, односно работничко акционерство. Така, од 1 јануари 2022 година, управувањето на приватната конфекција „Вабо“ од Штип премина во рацете на работниците, кои ја користат фабриката со целиот машински парк и со неа стопанисуваат и остваруваат плати според производството и пласманот на производите кои исклучиво се наменети за странскиот пазар. Досега, во 2025 година работниците успешно

продолжуваат со бизнисот кој им е доверен на управување.

Вториот пример се однесува на 120 вработени во Винербергер од Винаца на кои за постигнатиот успех во текот на 2022 година, друштвото им додели по 20 акции. Овие првични искри и изблици природно го поставуваат прашањето за (модерна) реинкарнација на позитивните страни од социјалистичкиот самоуправен систем, особено во контекст на големите и сложени организации на здружен труд, каде се практикувала сепарацијата на сопственоста од управувањето, слично како во големите акционерски друштва, а се со цел да се искористат во контекст на современото европско и македонско капиталистичко живеење. Оттука, останува дилемата како примената на застапеноста на вработените во органите на управување и/или шемите за стекнување акции директно би влијаеле на работата на акционерските друштва во Македонија. Ова ќе биде особено значајно за да се утврди дали компаниите што ги прифаќаат овие модели покажуваат поголема стабилност и иновативност на работната сила, кои се клучни за напредување во конкурентна деловна средина.² Оваа теза претпоставува дека македонското корпоративно право, на кое моментално му недостасуваат значителни одредби за вклучување на вработените, мора да еволуира за да вклучи механизми и за застапеност на вработените во управувањето и за финансиско учество преку сопственост на акции, како два компатибилни модели.

4. Финални согледувања

Научното истражување за моделите на ангажман на вработените ги истакнува различните влијанија на застапеноста на вработените во телата на компанијата наспроти стекнувањето акции врз организациските резултати и ангажманот на вработените. На кратко, науката потврдува дека застапеноста го подобрува учеството и донесувањето одлуки, поттикнувајќи колаборативна и транспарентна работна средина, додека стекнувањето акции нуди финансиски стимулации кои ги усогласуваат интересите на вработените со долгорочниот успех на компанијата, а притоа ја подобруваат и транспарентноста како посакуван општествен исход. И двата модели имаат свои силни и слаби страни, а зголемениот интерес за хибридни модели сугерира дека комбинирањето на партиципативното управување со финансиската мотивација може да понуди најсеопфатен пристап за максимизирање на ангажираноста на вработените и организациските перформанси.

Уште поважно, и покрај обемните научни истражувања за моделите на ангажирање вработени во глобални контексти, како што се Соединетите Американски Држави, Германија и Обединетото Кралство, постои забележителен јаз во оваа област во Северна Македонија. Компаративната анализа на застапеноста на вработените во органите на друштвото и стекнувањето удел на вработените не е систематски проучувана во рамките на корпоративното управување или пазарот на труд во земјата. Правните и организациските структури на Северна Македонија првенствено се фокусираат на традиционалните модели на управување одозгора надолу, со ограничено истражување на партиципативното управување или уделот на вработените. Како резултат на тоа, потенцијалните придобивки од овие модели остануваат во голема мера неискористени.

Оттука, овој труд е од голема важност за Македонија затоа што отвора прашања за длабинска анализа за тоа како овие модели на ангажман би можеле да се прилагодат и имплементираат во локалниот контекст. Со разрешувањето на овој јаз, решенијата можат да понудат вредни сознанија за креаторите на политики, деловните лидери и истражувачите кои сакаат да ги модернизираат практиките на корпоративното управување, да поттикнат поголемо вклучување на вработените и да ги подберат организациските перформанси во економијата на една земја во развој како што е Македонија.

Конечно, ова прашање има потенцијал длабоко да го преобликува пејзажот на македонското корпоративно управување со премостување на критичниот јаз помеѓу ангажираноста на вработените и законските рамки. Со ригорозна анализа на моделите на застапеност на вработените и стекнување акции, овој труд не само што се осврнува на итна потреба за модернизација на националното право, туку исто така се обидува да ја усогласи

² Дел од овие прашање се актуелизирани и во Davies, P. L., & Hopt, K. J. (2013). Corporate boards in Europe—accountability and convergence. *The American Journal of Comparative Law*, 61(2), 301-376.

Македонија со глобалните најдобри практики. Понатамошни истражувања и резултати можат да дадат акциски согледувања кои имаат далекусежни импликации - не само за правните истражувања и развојот на политиките, туку и за иднината на бизнисот во Македонија, каде што овластени, ангажирани вработени, во период кога работната сила е сериозен недостаток речиси во сите сектори, се клучот за одржлив раст, иновации и корпоративен успех. Овој труд цели да послужи како витален придонес кон градење на поинклузивен, динамичен и правичен корпоративен систем, колку што е тоа возможно во рамки на регионален и глобал капитализам.

Библиографија

Книги, поглавја, монографии, публикации и прирачници:

- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1993). Designed for learning: A tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 34(3), 85–94.
- Addison, John. 2009. *The Economics of Codetermination: Lessons from the German Experience*. Palgrave Macmillan.
- Addison, John, Paulino Teixeira, and Andre Pahnke. 2017. “The Demise of a Model? The State of Collective Bargaining and Worker Representation in Germany.” 38 *Economic and Industrial Democracy* 193. <https://doi.org/10.1177/0143831X14559784>.
- Aitken, B. J., & Harrison, A. E. (1999). Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela. *American Economic Review*, 89(3), 605– 618.
- Alchian, Armen A., and Harold Demsetz. 1972. “Production, Information Costs, and Economic Organization.” 62 *American Economic Review* 777. <https://doi.org/10.1109/emr.1975.4306431>.
- Alexander, Frederick. 2017. *Benefit Corporation Law and Governance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Alexander, Frederick. 2020. “The Benefit Stance: Responsible Ownership in the 21st Century.” 36 *Oxford Review of Economic Policy* 341.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.
- Anand, J., & Delios, A. (1997). Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 579 – 603.
- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, 31(2), 19 –30.
- Andrei Shleifer, Robert W. Vishny (1997). Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, June 1997.
- Arin˜o, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66 –79.
- Arin˜o, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306 –325.
- Ayuso, Silviam, and Antonio Argandoña. 2009. “Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?” 6 *Corporate Ownership & Control* 9. <https://doi.org/10.22495/cocv6i4p1>.
- B. Erik and E. von Thadden, *The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries*, SITE, Stockholm School of Economics and CERP, 1999.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.

- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., & Bell, J. H. J. (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40(2), 426 – 442.
- Barradas, Ricardo. 2019. “Financialization and Neoliberalism and the Fall in the Labor Share: A Panel Data Econometric Analysis for the European Union Countries.” 51 *Review of Radical Political Economics* 383. <https://doi.org/10.1177/0486613418807286>.
- Beamish, P. W., & Killing, J. P. (Eds.). (1997). *Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives*. San Francisco: New Lexington Press.
- Beamish, P. W., & Killing, J. P. (Eds.). (1997). *Cooperative strategies: European perspectives*. San Francisco: New Lexington Press.
- Beamish, P. W., & Killing, J. P. (Eds.). (1997). *Cooperative 90 Academy of Management Perspectives May strategies: North American perspectives*. San Francisco: New Lexington Press.
- Berle, Adolph, and Gardiner Means. (1932) 1991. *The Modern Corporation and Private Property*. Routledge.
- Biondi, Yuri, Arnaldo Canziani, and Thierry Kirat. 2007. *The Firm as an Entity*. Routledge.
- Blair, Margaret, and Lynn Stout. 1999. “A Team Production Theory of Corporate Law.” 85 *Virginia Law Review* 247.
- Blasi, Joseph, Douglas Kruse, and Richard Freeman. 2013. *The Citizen’s Share*. Yale University Press.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1993). *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. New York: Wiley.
- Blomstro¨m, M., & Sjo¨holm, F. (1999). Technology transfer and spillovers: Does local participation with multinationals matter? *European Economic Review*, 43(4 – 6), 915–923.
- Bodie, Matt. 2016. “Income Inequality and Corporate Structure.” 45 *Stetson Law Review* 69.
- Bowles, Samuel, and Robert Boyer. 1988. “Labor Discipline and Aggregate Demand: A Macroeconomic Model.” University of California, Berkeley, Department of Economics Working Paper No. 8875, Berkeley, California, June 1988. <https://escholarship.org/uc/item/8sb2623g>.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Brouthers, K. D., & Bamossy, G. J. (1997). The role of key stakeholders in international participation negotiations: Case studies from Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 285–308.
- Bureau of Labor Statistics. 2021. “Union Members – 2020.” News release USDL-21-0081, January 22, 2021. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/union2.pdf>.
- Business Roundtable. 2019. “Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans.’” Business Roundtable, August 19, 2019. <https://www.businessroundtable.org/>.
- C. David, *Workers and Corporate Governance*, ed. Blair M. M. and M. J. Roe edition, „Employees and Corporate Governance”, Brookings Institution Press, Washington D.C. 1999.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (Eds.). (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Crotty, James. 2003 “The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and Impatient Finance on Nonfinancial Corporations in the Neoliberal Era.” 35 *Review of Radical Political Economics* 271.
- D. Tsuk *Corporations Without Labour: The Politics of Progressive Corporate Law*, University of Pennsylvania Law Review, Volume 151, Issue 6, 2003.
- Dammann, J., & Eidenmuller, H. (2020). Codetermination: a poor fit for US corporations. *Colum. Bus. L. Rev.*, 870.

- Das, T. K., & Teng, S. B. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827– 843.
- Davies, P. L., & Hopt, K. J. (2013). Corporate boards in Europe—accountability and convergence. *The American Journal of Comparative Law*, 61(2), 301-376.
- Davis, Gerald. 2008. “A New Finance Capitalism? Mutual Funds and Ownership Re-Concentration in the United States.” 5 *European Management Review* 11.
- Davis, Gerald. 2009. *Managed by the Market: How Finance Re-Shaped America*. Oxford University Press.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2001). Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028 –1038.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., & Lai, Y. (2007). *Innovation without walls: Alliance management at Eli Lilly and Company Inc. (Case #9B07M015)*. London, ON, Canada: Ivey Publishing.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428 – 442.
- Djankov, S., & Hoekman, B. (2000). Foreign investment and productivity growth in Czech enterprises. *World Bank Economic Review*, 14(1), 49 – 64.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505–530.
- E. John и S. Estrin, *Employee Ownership in Transition* во Frydman Roman, Cheryl W. Gray и A. Rapaczynsky (editors), „Corporate Governance in Central Europe and Russia” (volume 1 and 2), CEU Press, Budapest, Hungary, 1996.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63– 81.
- Farber, Henry, Daniel Herbst, Ilyana Kuziemko, and Suresh Naidu. 2018. “Unions and Inequality Over the Twentieth Century: New Evidence from Survey Data.” National Bureau of Economic Research Working Paper No. 24587, Cambridge, Massachusetts, May 2018. <https://doi.org/10.3386/w24587>.
- Fauver, Larry, and Michael Fuerst. 2006. “Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards.” 82 *Journal of Financial Economics* 673. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.005>
- Federal Reserve. 2020. Distributional Financial Accounts. <https://www.federalreserve.gov/releases/z1/dataviz/dfa/index.html>.
- Ferreras, Isabelle. 2017. *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge University Press.
- Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). Organizational climate similarity and performance. *Organization Studies*, 22(5), 853– 882.
- Fligstein, Neil, and Taek-jin Shin. 2007. “The Transformation of the American Economy, 1984- 2001.” 22 *Sociological Focus* 399.
- Fraser, Douglas. 1982. “Worker Participation in Corporate Governance: the U.A.W.-Chrysler Experience.” 58 *Chicago-Kent Law Review* 949.
- Freeman, Richard. 1980. “The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits, and Separations.” XCIV *Quarterly Journal of Economics* 643.

- Freeman, Richard, and Edward Lazear. 1995. "An Economic Analysis of Works Councils." In *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, edited by Joel Rogers and Wolfgang Streeck, 27. University of Chicago Press.
- Freeman, Richard, and James Medoff. 1984. *What Do Unions Do*. Basic Books.
- Gelev, D. Experience with Harmonisation of Laws of Countries from the Former Yugoslavia with European Union Law, достапно на: [Research-Gate](#).
- Gelev D. (2024) The Role of Executive Directors in Joint stock companies. Independent publication available at [Извршни директори | Dimitar Gelev - Academia.edu](#).
- Ginglinger, Edith, William Megginson, and Timothee Waxin. 2011. "Employee Ownership, Board Representation, and Corporate Financial Policies." 17 *Journal of Corporate Finance* 868.
- G. L. Neuman и M.J. Roe, „Third Frankfurt-Columbia Symposium on Comparative Law: Convergence and Diversity in Private and Public Law: Introduction to the Symposium“, 5 *Columbia Journal of European Law*, Spring 1999, 183.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1998). Measures of performance in U.K. international alliances. *Organization Studies*, 19(1), 89 –118.
- Goulding, S. (2020). *Право на трговски друштва*. Cavendish Publishing Limited.
- Gramsci, Antonio (1971). *Prison Notebooks*. Columbia University Press.
- Greenfield, Kent. 2004. "Democracy and the Dominance of Delaware in Corporate Law." 67 *Law and Contemporary Problems* 135.
- Greenfield, Kent. 2006. *The Failure of Corporate Law*. University of Chicago Press.
- Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., & Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1220 –1235.
- Grout, Paul. 1984. "Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts: A Nash Bargaining Approach." 52 *Econometrica* 449.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473– 496.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103.
- Hansmann, Henry. 1990. "When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law Firms, Codetermination, and Economic Democracy." 99 *Yale Law Journal* 1749. https://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/5037.
- Hansmann, Henry, and Reiner Kraakman. 2001. "The End of History for Corporate Law." 89 *Georgetown Law Journal* 439.
- Hansmann H. и Kraakman R., (2004), *The Basic Governance Structure*, во Kraakman Reinier, Paul Davies, Henry Hansmann, Gerard Hertig, Klaus Hopt, Hideki Kanda и Edward Rock edition, *The Anatomy of Corporate Law – A Comparative and Functional Approach*, Oxford University Press.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725–760.
- Hess, David. 2005. "Protecting and Politicizing Public Pension Fund Assets: Empirical Evidence on the Effects of Governance Structures and Practices." 39 *UC Davis Law Review* 187.
- Hirschman, Albert. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.

- Hogan, Chad. 2001. "Enforcement of Implicit Employment Contracts through Unionization." 19 Journal of Labor Economics 171. <https://doi.org/10.1086/209983>.
- Hopt J. Klaus. 2004. „Board Models in Europe. Recent Developments of Internal Corporate Governance structure in Germany, the United Kingdom, France and Italy”, ECGI (European Corporate Governance Institute), Law Working Paper No. 18/2004, January 2004, 17.
- Hutchinson, James D., and Charles G. Cole. 1980. "Legal Standards Governing Investment of Pension Assets for Social and Political Goals." 128 University of Pennsylvania Law Review 1340. <https://doi.org/10.2307/3311682>.
- Ireland, Paddy. 2010. "Limited Liability, Shareholder Rights and the Problem of Corporate Irresponsibility." 34 Cambridge Journal of Economics 837. <https://doi.org/10.1093/cje/ben040>.
- Jacoby, Sanford. 2001. "Employee Representation and Corporate Governance: A Missing Link." 3 University of Pennsylvania Journal of Business Law 449. <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol3/iss3/5>.
- J. Roberts и E. van den Steen, Human Capital and Corporate Governance", во Corporate Governance, Essays in Honor of Horst Albach, 2nd edition, Joachim Schwalbach (ed.), Publication of the Society for Economics and Management at Humbolt-University Berlin, 2003, 126–142.
- Jäger, Simon, Benjamin Schoefer, and Jörg Heining. 2020. "Labor in the Boardroom." 136 Quarterly Journal of Economics 669. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa038>.
- Jensen, Michael, and William Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." 3 Journal of Financial Economics 305. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jensen, Michael, and William Meckling. 1979. "Rights and Production Functions: An Application to Labor Managed Firms and Codetermination." 52 Journal of Business 469.
- Kassoy, Andrew, Frederick Alexander, Holly Ensign-Barstow, and Lenore Palladino. 2020. "From Shareholder Primacy to Stakeholder Capitalism: A Policy Agenda for Systems Change." B Lab. <https://bcorporation.net/news/today-we-put-forward-policy-agenda-systems-change>.
- Kaufman, Bruce, and Morris Kleiner. 1993. Employee Representation: Alternatives and Future Directions. Cornell University Press.
- Kelly, M., & Schaan, J.-L. (2005). Strategic alliances that work: Should you build a strategic alliance? (Case #9B05M022). London, ON, Canada: Ivey Publishing.
- Koevski, G. (2008). The Contemporary Trends in Development of Macedonian Company Law and National Corporate Governance Model. Collection Papers Actualities Civ. & Com. L. & Legal Prac., 192.
- Koevski, G., & Cupev, M. (2005). Taking over the Shareholding Company in FYR of Macedonia-New Regulations. Law Theory & Prac., 22, 48.
- Koevski G., Hadji-Vasileva Markovska V., Nejkov K., Semenkova Z., Ivan Mishev (2011). Handbook for corporate management in Macedonian joint-stock companies - Second and supplemented edition.
- Koevski, G., & Spasevski, D. (2020). The Concept of Respect of Human Rights as a Part of Corporate Social Responsibility in North Macedonia. Iustinianus Primus Law Review..
- Koevski, G., & Spasevski, D. (2022). Latest Trends in the Harmonization of Macedonian Company Law with the Relevant Acquis Communautaire of the European Union. Collection Papers Actualities Civ. & Com. L. & Legal Prac., 32.
- Koevski G., & Spasevski D. (2023) Employee Participation – Obsolete or Resurrected Myth for Better Working of Commercial Companies, 54-77.
- Kokkinis, Andreas, and Konstantinos Sergakis. 2020. "A Flexible Model for Efficient Employee Participation in UK Companies." 20 Journal of Corporate Law Studies 1. <https://doi.org/10.1080/14735970.2020.1735161>.

- Krippner, Greta R. 2012. *Capitalizing on Crisis: The Political Origins of the Rise of Finance*. Harvard University Press.
- Lazonick, William. 2014. "Profits without Prosperity." *Harvard Business Review*, September 1, 2014. <https://hbr.org/2014/09/profits-without-prosperity>.
- Lazonick, William. 2020. "Is the Most Unproductive Firm the Foundation of the Most Efficient Economy? How Penrosian Learning Confronts the Neoclassical Absurdity." Institute for New Economic Thinking Working Paper No. 111, New York, New York, January 2020. https://www.ineteconomics.org/uploads/papers/WP_111-Lazonick-Penrose-Neoclassical-Fallacy.pdf.
- Lazonick, William, and Mary O'Sullivan. 2000. "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance." 29 *Economy and Society* 13. <https://doi.org/10.1080/030851400360541>.
- Lazonick, William, and Jang-Sup Shin. 2020. *Predatory Value Extraction: How the Looting of the Business Corporation Became the US Norm and How Sustainable Prosperity Can be Restored*. Oxford University Press.
- Liebman, Wilma B. 2017. "Does Federal Labor Law Preemption Doctrine Allow Experiments with Social Dialogue?" 12 *Harvard Law and Policy Review Online* 1. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/hlpron12&div=3&id=&page=>.
- Lin, Ken-Hou. 2016. "The Rise of Finance and Firm Employment Dynamics." 27 *Organizational Science* 972.
- Lin, Ken-Hou, and Donald Tomaskovic-Devey. 2013. "Financialization and U.S. Income Inequality, 1970–2008." 118 *American Journal of Sociology* 1284. <https://doi.org/10.1086/669499>.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565–586.
- Luo, Y. D. (2002a). Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. *Organization Science*, 13(1), 48 – 63.
- M. Colin, New Issues in Corporate Finance" 32 *European Economic Review*, 1988.
- M. O'Connor , Employees and Corporate Governance: United States: Labors Role in the American Corporate Governance Structure, , 22 *Comparative Labor Law & Policy Journal*, Fall, 2000.
- Makino, S., & Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905–927.
- Malcomson, James. 1983. "Trade Unions and Economic Efficiency." 93 *Economic Journal* 51.
- McDonnell, Brent. 2012. "Strategies for an Employee Role in Corporate Governance." 46 *Wake Forest Law Review* 429.
- McGaughey, E. (2016). The codetermination bargains: The history of German corporate and labor law. *Colum. J. Eur. L.*, 23, 135.
- McGaughey, Ewan. 2019. "Democracy in America at Work: The History of Labor's Vote in Corporate Governance." 42 *Seattle University Law Review* 697. <https://doi.org/10.31228/osf.io/sb3zp>.
- McKersie, Robert. 2001. "Labor's Voice at the Strategic Level of the Firm." 3 *European Review of Labor and Research* 480.
- Minsky, Hyman, and Charles Whalen. 1996. "Economic Insecurity and the Institutional Prerequisites for Successful Capitalism." 2 *Journal of Post-Keynesian Economics* 155.
- Mowery, D. C. (Ed.). (1988). *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.

- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77–91.
- Nicholls-Nixon, C. L., & Woo, C. Y. (2003). Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change. *Strategic Management Journal*, 24(7), 651– 666.
- O’Sullivan, Mary. 2000. “The Innovative Enterprise and Corporate Governance.” 24 *Cambridge Journal of Economics* 393. <https://doi.org/10.1093/cje/24.4.393>.
- Owens, Christine, Catherine Ruckelshaus, and Laura Padin. 2019. “Comments on RIN 1235-AA26: Joint Employer Status Under the Fair Labor Standards Act.” July 25, 2019. <https://s27147.pcdn.co/wp-content/uploads/Comments-USDOL-Joint-Employer-Status-FLSA.pdf>.
- Palladino, Lenore. 2020a. “Financialization at Work: Shareholder Primacy and Stagnant Wages in the United States.” *Competition & Change*. <https://doi.org/10.1177/1024529420934641>.
- Palladino, Lenore. 2020b. “The Potential Benefits of Employee Ownership Funds in the United States.” *Social Science Research Network Working Paper*, September 2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3667152.
- Palladino, L. (2021). Economic Democracy at Work: Why (and How) Workers Should Be Represented on US Corporate Boards. *Journal of Law and Political Economy*, 1(3).
- Pan, Y. G., & Chi, P. S. K. (1999). Financial performance and survival of multinational corporations in China.
- Parkinson, John. 1997. “Company Law and Stakeholder Governance.” In *Stakeholder Capitalism*, edited by Andrew Gamble and Gavin Kelly, 142. Macmillan Publishers Limited.
- Parkinson, John, Andrew Gamble, and Gavin Kelly. 2001. *The Political Economy of the Company*. Hart Publishing.
- Penrose, Edith. 1959. *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Piketty, Thomas. 2020. *Capital and Ideology*. Harvard University Press.
- Ribstein, L. E. (2004). Why Corporations?. *Berkeley Bus. LJ*, 1, 183.
- Rogers, Joel, and Wolfgang Streeck. 1995. “The Study of Works Councils: Concepts and Problems.” In *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, edited by Joel Rogers and Wolfgang Streeck, 3. University of Chicago Press.
- Shenkar, O., & Li, J. T. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(2), 134 –143.
- Scholz, Robert, and Sigurt Vitols. 2019. “Board-Level Codetermination: A Driving Force for Corporate Social Responsibility in German Companies?” 25 *European Journal of Industrial Relations* 233.
- Sicard, G. (2015). *Потеклото на корпорациите: Мелниците од Тулуз во средниот век*. Yale University Press.
- Silvia, Stephen. 2013. *Holding the Shop Together: German Industrial Relations in the Postwar Era*. Cornell University Press.
- Strategic Management Journal*, 20(4), 359 –374. Pan, Y. G., Li, S. M., & Tse, D. K. (1999). The impact of order and mode of market entry on profitability and market share. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 81–103.
- Stout, Lynn. 2012. *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Summers, Clyde. 1979. “Industrial Democracy: America’s Unfulfilled Promise.” 28 *Cleveland State Law Review* 29.
- Summers, Clyde. 1982. “Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials.” 4 *University of Pennsylvania Journal of International Law* 155.
- Thelen, Kathleen. 1991. *Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany*. Cornell University Press.

- Turner, Ronald. 1989. "Predecision Bargaining and the Core of Entrepreneurial Control: The Ups and Downs of Otis Elevator." 39 DePaul Law Review 43.
- Van der Zwan, Natascha. 2014. "Making Sense of Financialization." 12 Socio-Economic Review 99.
- Van de Ven, A. H., & Polley, D. (1992). Learning while innovating. *Organization Science*, 3(1), 92–116.
- Wartzman, Rick. 2017. *The End of Loyalty: The Rise and Fall of Good Jobs in America*. Public Affairs.
- Webber, David H. 2014. "The Use and Abuse of Labor's Capital." 89 *New York University Law Review* 2106. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2380661>.
- Weil, David. 2014. *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*. Harvard University Press.
- Whittaker, Meredith. 2020. "'Those in Power Won't Give Up Willingly:' Veena Dubal and Meredith Whittaker on the Future of Organizing Under Prop 22." OneZero (blog), November 5, 2020. <https://onezero.medium.com/prop-22-where-do-gig-workers-go-from-here-e6eaa3ee2324>.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25, 253–273.

Легислатива

- Закон за трговските друштва („Службен весник на Република Македонија“ бр. 28/04, 84/05, 25/07, 87/08, 42/10, 48/10, 24/11, 166/12, 70/13, 119/13, 120/13, 187/13, 38/14, 41/14, 138/14, 88/15, 192/15, 6/16, 30/16, 61/16, 64/18 и 120/18 и „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 290/20, 215/21 и 99/22).
- Нацрт предлог-закон за трговските друштва (2025).
- Закони за трговските друштва на Босна и Херцеговина, Словенија, Србија, Хрватска и Црна Гора.
- Закони за трговските друштва на Австралија, Австрија, Аргентина, Бразил, Германија, Франција, Италија, САД, ОК, Кина, Канада, Јапонија, Сингапур, Шпанија и релеванатната легислатива од Европската Унија.
- Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies.

Книги, статии, написи и монографии

- Farnsworth, E. A. (1967). „Значењето“ во трговското право. *The Yale Law Journal*, 76(5), 939-965.
- Honnold, J. O. (1995). Uniform Laws for International Trade: Early Care and Feeding for Uniform Growth. *Int'l Trade & Bus. LJ*, 1, 1.
- Вукадиновиќ, Р. (2012). Меѓународно деловно право. Крагуевац: Центар за право на Европската Унија.

Интернет-страници

- Веб-страница со достапност на пречистена верзија на законите во Република Македонија, вклучително и последните измени и дополнувања: dejure.mk/zakon/zakon.