

---

**OECD PRINCIPLES FOR GOOD CORPORATE GOVERNANCE AND THEIR  
IMPACT ON PROCESS OF STANDARDIZATION**

---

**Zorica Siljanovska**FON University, Skopje, Republic of N. Macedonia, [zorica.siljanovska@fon.edu.mk](mailto:zorica.siljanovska@fon.edu.mk)**Elena Shalevska**

FON University, Skopje, Republic of N. Macedonia

**Abstract:** In May 1999, the OECD published the "Principles of Corporate Governance", which are also the first intergovernmental attempt to develop international standards for corporate governance. These principles demonstrate the importance of introducing a basic framework for good corporate governance, in line with rapid technological development, existing economic changes that contribute to the globalization process and increasingly break the boundaries of markets with the tendency of creating a large global and single market. Along with that process of globalization and investment opportunity, the current development in the business world, OECD principles are an indicator and benchmark for international financial institutions, as well as a measure by which governments can be guided in evaluating their corporate laws and regulations management. The principles are developed in a way that is flexible and can be adopted in different cultures, environments and traditions in different countries. As a result, the private sector has, in many countries, used them as a basis for developing its corporate governance codes. As a result, the Corporate Governance Principles have become an international standard for corporate governance by promoting transparency, integrity and the rule of law. The latest released version of the so-called G20 / OECD Corporate Governance Principles take into account recent advances in the financial and corporate sector, which have the potential to influence the effectiveness and relevance of corporate governance policies and practices. Due to the changing world market situation, they have undergone changes and become their final form in 2015. As a result, their goal is actually to serve all countries around the world in the process of evaluating and promoting their legal, institutional and regulatory framework for corporate governance. Although numerous and diverse factors influence the management and decision-making process within each company that are important for its long-term growth, the Principles focus on management issues and problems arising from separation of ownership and control. Standardization, by means of principles, will involve the creation of unified business processes in different organizational units or locations with similar levels of cost and performance goals and the use of good working practices.

**Keywords:** principles, corporate governance, standardization, market, globalization

**ПРИНЦИПИТЕ НА ОЕЦД ЗА ДОБРО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ И НИВНОТО  
ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПРОЦЕСОТ НА СТАНДАРДИЗАЦИЈА****Зорица Силјановска**ФОН Универзитет, Скопје, Република С. Македонија, [zorica.siljanovska@fon.edu.mk](mailto:zorica.siljanovska@fon.edu.mk)**Елена Шалевска**

ФОН Универзитет, Скопје, Република С. Македонија

**Апстракт:** Во мај 1999 година, ОЕЦД ги објави „Принципите на корпоративно управување“ кои воедно се првиот меѓувладин обид за развој на меѓународни стандарди за корпоративно управување. Овие принципи ја покажуваат важноста од воведување на една основна рамка за добро корпоративно управување, согласно брзиот технолошки развој, постојните економски промени кои придонесуваат во процесот на глобализација и се повеќе ги рушат границите на пазарите со тенденција на создавање на еден голем глобален и единствен пазар. Паралелно со тој процес на глобализација и можноста за инвестиции, постојниот развој во бизнис светот, принципите на ОЕЦД претставуваат показател и репер за меѓународните финансиски институции, како и мерило според кое владите може да се водат при евалуацијата на своите закони и прописи во областа на корпоративното управување. Принципите се развиени на тој начин што се флексибилни и може да се усвојат во различни култури, опкружувања и традиции во разни земји. Како резултат на тоа, приватниот сектор, пак, во многу земји ги користи како основа за развој на своите кодекси за корпоративно управување. Оттука, Принципите на корпоративното управување прераснаа во меѓународен стандард за корпоративно работење со промовирање на транспарентност, интегритет и владеење на правото. Последната објавена верзија од т.н. G20/OECD Принципи на корпоративно управување ги земаат предвид последните

достигнувања во финансискиот и корпоративниот сектор, кои имаат потенцијално влијание врз ефикасноста и релевантноста на политиките и практиките на корпоративното управување. Поради промена на целата состојба на пазарот на светско ниво, истите претрпеа измени и својот конечен облик го добиваат во 2015 година. Како резултат на тоа, нивната цел е всушност да им послужат на сите земји ширум светот во процесот на евалуирање и унапредување на нивната правна, институционална и регулаторна рамка за корпоративно управување. Иако многубројни и разновидни фактори влијаат врз управувањето и процесот на одлучување во рамки на секоја компанија, кои се битни за нејзиниот долгорочен развој, Принципите се фокусираат на прашањата и проблемите поврзани со управувањето што произлегуваат од одвојувањето сопственоста и контролата. Стандардизацијата, со помош на принципите, ќе подразбира создавање унифицирани деловни процеси во разни организациони единици или локации со слично ниво на трошоци и цели на работење и користење на добри работни практики.

**Клучни зборови:** принципи, корпоративно управување, стандардизација, пазар, глобализација.

## 1. ВОВЕД

И други мултилатерални агенции, како што се Меѓународниот монетарен фонд (во понатамошниот текст: ММФ), Азиската банка за развој и Организацијата за економска соработка на Азија и Пацификот, како и американски и британски институционални инвеститори, активно работат на имплементација на своите агенди за воведување реформи во системот за корпоративно управување во светски рамки<sup>282</sup>. Последната објавена верзија од т.н. G20/OECD Принципи на корпоративно управување ги земаат предвид последните достигнувања во финансискиот и корпоративниот сектор, кои имаат потенцијално влијание врз ефикасноста и релевантноста на политиките и практиките на корпоративното управување.

## 2. ПРИНЦИПИ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

Првичното донесените Принципи на корпоративно управување од страна на ОЕЦД во 1999 година покриваа пет области, и тоа:

- I. Правата на акционерите;
- II. Еднаков третман на акционерите;
- III. Улогата на акционерите;
- IV. Обелоденување на податоци и транспарентност; и
- V. Одговорностите на одборот.

Оттука, принципите на ОЕЦД кои се однесува на горенаведените области се следните:

1. *Рамката на корпоративното управување треба да ги штити правата на акционерите;*
2. *Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди еднаков третман на сите акционери, вклучувајќи ги малцинските акционери и странските акционери. Сите акционери треба да имаат можност да добијат ефективна заштита во случај на повреда на нивните права;*
3. *Рамката на корпоративното управување треба да ги признава правата на акционерите како што се утврдени од законот и да поттикне активна соработка помеѓу корпорациите и акционерите за креирање на богатство, работни места и одржливост на финансиски здрави претпријатија;*
4. *Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди дека ќе се врши навремено и точно обелоденување на сите материјални прашања поврзани со корпорацијата, вклучувајќи ја финансиската состојба, работењето, сопственоста и управувањето на компанијата; и*
5. *Рамката на корпоративното управување треба обезбеди насоки за стратешкото водење на компанијата, ефективното надгледување на менаџментот од страна на одборот и отчетноста на одборот кон компанијата и акционерите.*

Овие принципи беа ревидирани во 2015 година од страна на G20 земјите и земјите членки на ОЕЦД, а во овој процес учествуваа и експерти од клучните меѓународни организации (Базелскиот комитет, Федералната служба за безбедност и Светската банка)<sup>283</sup>.

За таа цел, ревидираните Принципи даваат насоки за корпоративно управување преку низа препораки и појаснувања што покриваат шест области<sup>284</sup>:

<sup>282</sup> M.O'Sullivan. (1999). Corporate governance and globalization. Working Paper, INSEAD, France.

<sup>283</sup> OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance, Ankara.

<sup>284</sup> Ibid.

1. Рамка на корпоративното управување
2. Права и еднаков третман на акционерите и клучна функција на сопственоста;
3. Институционални инвеститори, пазарот на акции и други посредници;
4. Улогата на засегнатите лица;
5. Обелоденување на податоци и транспарентност; и
6. Одговорности на одборот

G20/OECD Принципите на корпоративно управување, групирани во шесте области наведени погоре, се следните:

- I. Рамката на корпоративно управување има за цел да промовира транспарентен и ефикасен пазар, и ефикасна алокација на ресурсите. Таа треба да биде конзистентна на принципот на владеење на правото и треба да поддржува ефективна супервизија и спроведување.*
- II. Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди заштита и да овозможи остварување на правата на акционерите, како и да обезбеди еднаков третман на сите акционери, вклучувајќи ги малцинските акционери и странските акционери. Сите акционери треба да имаат можност да добијат ефективна заштита во случај на повреда на нивните права.*
- III. Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди добри стимулации преку инвестицискиот синџир и да обезбеди берзите да функционираат на начин кој ќе придонесува за доброто корпоративно управување.*
- IV. Рамката на корпоративното управување треба да ги признае правата на засегнатите лица утврдени со закон или на договорна основа и да ја охрабри активната соработка помеѓу корпорациите и засегнатите лица во создавањето на богатството, работни места и финансиски одржливи претпријатија.*
- V. Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди сигурност дека ќе се врши навремено и точно обелоденување на податоци и информации во врска со сите материјални аспекти на компанијата, вклучувајќи ги нејзината финансиска состојба, перформансата, сопственоста и управувачката структура.*
- VI. Рамката на корпоративното управување треба обезбеди насоки за стратешкото водење на компанијата, ефективното надгледување на менаџментот од страна на одборот и отчетноста на одборот кон компанијата и акционерите.*

Кога би се споредиле OECD Принципите на корпоративно управување од 1999 година и G20/OECD Принципите на корпоративно управување од 2015 година може да се види дека принципот во областа на институционални инвеститори, пазари на акции и други посредници е новина и се однесува на посредници, како што се инвестициските фондови, пензиските фондови, осигурителните компании и други, и има за цел да го постави инвестирањето како приоритет на долг рок за сите учесници во инвестицискиот синџир.

Принципот ја нагласува потребата од обелоденување и минимизирање на конфликтот на интереси од страна на овие субјекти со сите оние кои им обезбедуваат услуги во врска со инвеститорите (советници за гласање, аналитичари, брокери, рејтинг агенции и други).

Принципот им препорачува на институционалните инвеститори кои делуваат во рамки на фидуцијарниот капацитет да ги обелоденат нивните политики за корпоративно управување и гласање во однос на нивните инвестиции, вклучувајќи ги и процедурите кои ги применуваат при одлучување за употребата на нивните гласачки права.

Принципот препорачува берзите (пазарите на акции) да обезбедат фер и ефикасно откривање на цената како средство кое ќе помогне во промоцијата на ефективното корпоративно управување. Квалитетните пазарни информации и пристапот до истите е особено значаен за акционерите за остварување на нивните права.

Новина во однос на обелоденувањето на податоци и транспарентност е препознавањето на најновите трендови на обелоденување на информации кои не се финансиски, а кои компаниите на доброволна основа можат да ги вклучат, на пример во извештајот за управувањето.

Генерално гледано, прашањата кои се однесуваат на улогата на одборот во управувањето со ризикот, планирањето на даноците и внатрешната ревизија се новини во овие принципи, како и оној принцип што препорачува обука и оценување на одборот, како и формирање на специјализирани комитети на одборот на директори/надзорниот одбор во областите како што се наградувањето, ревизијата и управувањето со ризикот.

### 3. ОБИДИ ЗА СТАНДАРДИЗАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Стандардизацијата го намалува ризикот од неуспех и ги намалува вкупните трошоци, користејќи економија на обем. Стандардизацијата на деловните процеси во корпорациите има за цел да го подобри извршувањето на работите, да го подобри квалитетот на работењето и ефикасноста. Предностите од стандардизацијата, покрај намалувањето на директните трошоци и подобрувањата во квалитетот, обезбедуваат<sup>285</sup>:

- процесот на работење да стане посигурен, а разликите во квалитетот да се смалуваат,
- настанување на пониски трошоци за развој на иновативни нови практики и трошоци во администрацијата,
- подобрување на извршувањето на работите меѓу различните единици на една организација,
- стандардизација на информационо технолошките системи.

Компаниите ги стандардизираат своите деловни процеси со цел да ги подобрат начините на извршување на работите. Со интегрираните и стандардизирани податоци како и процесите се намалуваат трошоците, се подобрува соработката и се олеснува процесот на донесување одлуки за менаџерите. Подобро ниво на квалитет може да се постигне со успешно спроведување на утврдени стандардни процеси.

Сè поголемото значење што му се придава на корпоративното управување ја нагласи потребата од следење на квалитетот на корпоративното управување меѓу компаниите во различните земји. Интензивираниот развој на корпоративното управување во последниве години во голема мера се должи на зголемената динамика на движење на капиталот во светски рамки како последица на глобализацијата, а оттука и отворањето на пазарите на земјите во развој. Како резултат на сето ова се јави потребата од уредување на односите во областа на корпоративното управување преку стандардизација на структурата на корпоративното управување, неговите системи и процеси врз основа на унифицирани принципи се со цел да се заштитат правата на инвеститорите од ризикот што го носи отпочнувањето на соработка со компании и корпорации кои доаѓаат од нерегулирана средина, односно, донесување на различна регулатива во оваа област.

Принципите на корпоративното управување на ОЕЦД, кои беа објавени за прв пат во 1999 година а потоа ревидирани во 2004 година од страна на ОЕЦД и финално ревидирани во нивната последна објавена верзија од G20 и ОЕЦД во 2015 година, всушност го претставуваат првиот чекор во стандардизацијата на корпоративното управување. До крајот на 2004 година се донесени над 100 кодекси во разни земји, а поголемиот дел од нив се фокусираат на улогата и функциите на највисоките органи во компаниите<sup>286</sup>. За оптимално искористување на сите предности на стандардизацијата на корпоративното управување, неопходно е компаниите да ги почитуваат, применуваат и усовршуваат поставените принципи на добро корпоративно управување. Доброто корпоративно управување е значајно на неколку различни нивоа:

На ниво на компанијата - добро управуваните компании имаат подобар и полесен пристап до капитал, и на подолг рок остваруваат подобри перформанси. Компаниите кои настојуваат да воведат највисоки стандарди на управување, успеваат да ги сведат на најниско ниво ризиците поврзани со инвестирањето во компанијата. На компаниите, кои активно промовираат практики на силно корпоративно управување, им се потребни луѓе на клучните работни места кои ќе бидат подготвени да креираат и реализираат политики на добро корпоративно управување. Тие компании ги вреднуваат и наградуваат овие луѓе повеќе од конкуренцијата која, или не е свесна, или, пак, ги занемарува придобивките од ваквите политики и практики. За возврат, овие компании привлекуваат повеќе инвеститори подготвени да обезбедат капитал по пониски цени. На макро ниво - придонесот што добро управуваните компании го имаат за националната економија и за општествената заедница е поголем. Најчесто, тоа се поздрави компании кои на акционерите, работниците, заедницата и на државата им носат повеќе додадена вредност во споредба со компаниите со слабо управување. Компаниите со слабо корпоративно управување можат да бидат причина за загубени работни места, неисплаќање на пензии, па дури и за намалена доверба во пазарот на хартии од вредност.

Подобрувањето на практиките на управување во компанијата води кон подобрување на системот на отчетност и намалување на ризикот од измами внатре во компанијата. Одговорно однесување, придружено со ефективно управување со ризици и внатрешни контроли, овозможува потенцијалните проблеми да бидат забележани уште пред да настапи некаква кризна состојба. Корпоративното управување го подобрува

<sup>285</sup> M.Schäfermeyer, D. Grgecic&C.Rosenkranz. (2010). "Factors Influencing Business Process Standardization: A Multiple Case Study." Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE.

<sup>286</sup>О. М. Тикваровска, и други. (2007). „Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва.“ Скопје.

менаџментот и контролата на работењето на извршните функции, на пример преку поврзување на наградувањето со финансиските резултати на компанијата. Со тоа се создаваат поволни услови не само за планирање на безболна сукцесија и континуитет на извршните функции во компанијата, туку и за одржување на развојот на компанијата на долг рок.

Придржувањето кон стандардите на доброто корпоративно управување придонесува и за подобрување на процесот на донесување одлуки. На пример, менаџерите, директорите и акционерите веројатно ќе можат да носат поинформирани, побрзи и поквалитетни одлуки кога структурата на корпоративното управување на компанијата обезбедува јасно разбирање на секоја од нивните улоги и одговорности и кога процесите за комуникација се регулирани на ефективен начин. Тоа значително ја зголемува ефикасноста на финансиските и останатите деловни операции на сите нивоа на компанијата. Висококвалитетното корпоративно управување придонесува за ефикасност на сите деловни процеси во компанијата, со што се овозможува постигнување на подобри перформанси и пониски капитални трошоци. Тоа од една страна придонесува за зголемување на продажбата и добивката, а од друга страна за понатамошно намалување на трошоците на компанијата.

Ефективниот систем на практики на управување придонесува и за јакнење на дисциплината во смисла на придржување кон законите, стандардите, правилата, правата и обврските од страна на сите интересни групи. Покрај тоа, ваквиот систем придонесува за избегнување на скапи судски процеси, вклучувајќи ги и оние поврзани со жалби поднесени од страна на акционери на компанијата, или оние поврзани со измами, конфликти на интерес, мито, корупција или инсајдерско тргување. Добриот систем на корпоративно управување го олеснува разрешувањето на конфликтите што можат да настанат меѓу малцинските и мнозинските акционери, извршните директори и акционерите, или акционерите и останатите интересни групи. Ваквиот систем носи придобивки и за вработените во компанијата бидејќи придонесува за намалување на ризикот од нивна лична одговорност.

Компаниите со добро корпоративно управување си обезбедуваат и полесен пристап до пазарите на капитал. Добро управуваните компании имаат имиџ на субјекти кои се пријателски расположени кон инвеститорите и пружаат поголема доверба дека се способни да обезбедат поврат на инвестициите без при тоа да ги нарушуваат правата на акционерите. Доброто корпоративно управување е засновано на принципите на транспарентност, пристапност, ефикасност, навременост, целосност и точност на информациите на сите нивоа. Високото ниво на транспарентност во компаниите им обезбедува на инвеститорите увид во деловните операции и финансиските податоци. Дури и тогаш кога објавените информации за компанијата се негативни, ризикот што за акционерите произлегува од неизвесноста или неинформираноста, е многу помал. Во последно време е забележлив трендот корпоративното управување да станува најзначаен критериум при донесување на инвестициските одлуки од страна на инвеститорите. Тоа се јавува како резултат на тоа што перцепција на инвеститорите е дека подобра структура и пракса на корпоративно управување значи и поголема сигурност дека средствата на компанијата се користат во интерес на акционерите и не се насочуваат или злоупотребуваат од страна на менаџерите. Очигледно, во земјите во кои на акционерите не им е обезбеден висок степен на заштита (Источна Европа, Африка, Латинска Америка, Азија), корпоративното управување претставува мошне значаен критериум при донесување на инвестициските одлуки.

Конечно, новите правила што голем број берзи ги поставуваат пред котираните компании се однесуваат токму на барања за придржување кон сè построгите стандарди и повисоките критериуми на добро корпоративно управување. Компаниите кои сакаат да имаат пристап до домашните и меѓународните пазари на капитал ќе мораат да се придржуваат до ваквите стандарди на корпоративно управување.

Денес, во услови на глобална економија, прашањата за стандардизација стануваат сè посложени, но од друга страна, тие се особено важни за опстанок и развој на модерните компании. Тоа посебно доаѓа до израз кај компании кои работат (или сакаат да работат) на глобалниот пазар, бидејќи нивните производи мора да бидат функционални и привлечни во поголем број на земји, кои се карактеризираат со различна култура, систем на вредности, економски раст и развој. Како резултат на тоа, сè поголем број компании во светот одлучуваат активно да учествуваат во поставувањето, развојот и имплементирањето на меѓународните стандарди.

Процесот на вистинска глобализација на компаниите им наметна суштински промени во начинот на нивното функционирање и управување, секако доколку сакаат да бидат конкурентни на светскиот пазар. Прашањата поврзани со т.н. глобални (меѓународни) стандарди стануваат сè поважни, но и посложени. Компаниите се пред предизвикот што поскоро да го променат својот однос спрема стандардите и стандардизацијата и

---

постојано да ги преиспитуваат сите аспекти на остварување на својата мисија, како и поставените цели и стратегиски планови.<sup>287</sup>

Целта на овие принципи е всушност да се обезбеди унифициран пристап кон корпоративното управување од страна на политиката и бизнисот, како и да се изгради единствена рамка која ќе ги регулира сите аспекти на корпоративното управување, како што се правата на акционерите, сите засегнати страни, обелоденувањето на податоци, работата и одговорностите на одборите итн. Подетални информации околу Принципите на корпоративното управување се дадени во претходната точка 1.2 насловена како Принципи на корпоративното управување.

Овие принципи послужија како основа за изработување на кодексите во голем број земји, меѓу кои и Македонија, со што се започна процес на нивно вградување и имплементирање во практиката на корпоративното управување во различни земји во светот.

### ЗАКЛУЧОК

Корпоративното управување сега се повеќе се практикува од страна на компаниите низ целиот свет, пред сè, поради придобивките што ги нуди за компаниите и заинтересираните страни, како и за економијата како целина. Компанија која практикува корпоративно управување водејќи се од Принципите на ОЕД како рамка и основа, ги почитува принципите на транспарентност и отвореност, остварува контрола врз управувањето со компанијата, а сето тоа има позитивно влијание врз заедницата при што се доаѓа до пазарно вреднување на компанијата. Компаниите стекнуваат доверба кај заедницата и нејзините заинтересирани страни и го олеснуваат обезбедувањето на капиталот. Корпоративното управување има тенденција да дејствува во најдобар интерес на компанијата и нејзините сопственици, да обезбеди поголем успех, поголема добивка и побрз раст што е од корист за компанијата и за сите заинтересирани страни. Практиката на добро корпоративно управување овозможува да се стекне доверба кај инвеститорите, купувачите и заедницата во целина што има позитивно влијание врзгледот на компанијата и нејзината препознатливост како коректна и транспарентна компанија.

Со создавање на регулатива за добро корпоративно управување чија основа ќе бидат горенаведените принципи, се овозможува целокупен економски раст, силно корпоративно управување значи одржлива доверба кај инвеститорите и како резултат на тоа компанијата може ефикасно и ефективно да дојде до капитал, се минимизираат загубите, корупцијата, ризиците, доброто корпоративно управување обезбедува правилно поттикнување на сопствениците и менаџерите да постигнат цели во интерес на компанијата и акционерите, помага во развојот на брендот. Сите овие општи придобивки за компаниите би значеле полесен пристап до капитал, зголемување на вредноста на средствата и акциите, привлекување на домашни и странски инвеститори, подобрување на сопствениот кредибилитет на пазарот, поголема заштита на правата на инвеститорите.

Треба да се потенцира дека корпоративното управување не претставува само формален или еднократен напор, туку континуиран процес. Без оглед на тоа колку структури и процеси на корпоративно управување биле воведени во компанијата, потребно е нивно редовно ажурирање, проверување и надградување. Пазарот ја вреднува посветеноста на градење на практики на добро корпоративно управување на долг рок, а не на еднократно превземени активности.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Investopedia Staff. "The Basics of Corporate Structure." Investopedia. Web. Updated 28 September 2018. Available at: <https://www.investopedia.com/articles/basics/03/022803.asp>. Accessed: 25 Oct. 2018.

Mminele, D. (2016). "The role of BRICS in the global economy." Address by Mr. Daniel Mminele, Deputy Governor of the South African Reserve Bank, at the Bundesbank Regional Office in North Rhine-Westphalia, Düsseldorf, Germany, 7 July 2016.

Mendez, M. A. (2014). Corporate Governance a US/EU Comparison, Global Business Center, University of Washington, Available at: <https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2014/12/MiguelMendezFinal.pdf>

Management Study Guide. "Corporate Governance - Definition, Scope and Benefits". Available at:

<https://www.managementstudyguide.com/corporate-governance.htm>.

O'Neill, J. and Stupnytska, A. (2009). "The Long-Term Outlook for the BRICs and N-11 Post Crisis." Global Economics Paper, Issue No: 192. Available at: <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/brics-at-8/brics-the-long-term-outlook.pdf>

---

<sup>287</sup> OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, September 2005.

- O'Sullivan, M. (1999). Corporate governance and globalization. Working Paper, INSEAD, France
- Perotti, E. C. & E.-L. vonThadden. (2003): "Strategic transparency and informed trading: Will capital market integration force convergence of corporate governance?", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 38(1): 61–85.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Reddy, S. G. (2017). "The BRICS and a Changing World." *The BRICS and a Changing World*. Published: 27 September 2017. Available at: <https://developingeconomics.org/2017/09/27/the-brics-and-a-changing-world>
- OECD. (1999) *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris,
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Ankara
- Силјановска, З. (2017): „Корпоративно управување“, авторизирани предавања. Скопје.