

## Јајцето или кокошката?

Долго време постои дилемата: што е постаро, јајцето или кокошката? И двете се меѓусебно поврзани и неразделни. Тоа што се јајцето и кокошката во фауната, тоа се пазарот и правната сигурност во економијата. Не постои бизнис кој не

подлежи на правно дејство дури и ако се работи само за прашање на доверба. Довербата е еден систем којшто ги штити учесниците на пазарот. Јасно е дека правниот систем и економскиот систем се различни, но воедно и потребни еден на друг. Нобеловците од САД го препознале ова и меѓузависноста ја искористиле во *Развојот на теоријата на играта*. Тие

едноставно тргнале од поставката дека учесниците на пазарот не можат да знаат сè, и во еден отворен систем не можат да ги имаат сите информации. Од овие причини, мора да се потпрат на правниот систем со надеж дека нивните инвестиции ќе бидат заштитени. Тоа што можеби звучи едноставно, на тројцата американски експерти им донесе Нобелова награда. Своето истражување го фокусираа на можностите што во денешното брзо темпо на живеење чини многу пари,



но и што донесува многу пари. Тркалото не беше повторно откриено, туку уште еднаш се препозна дека тоа сепак се врти.

Фискалната и монетарна политика во Германија по Втората светска војна, од добро познати причини, беше строго поделена помеѓу политиката и централната банка. Истиот

принцип Германија го примени и при основањето на Европската централна банка (ЕЦБ). Земјите во Еврозоната не се во можност повеќе да ја зголемуваат или намалуваат вредноста на валутата за да ги покријат економските флукуации, бидејќи немаат директен пристап до еврото. Еден благослов за Германците, значеше проклетство за Грците и Италијанците, а,

од скоро, и за Французите. Всушност, тоа е уште од одамна, но од пред неколку месеци Франција се обидува да ја потресе ЕЦБ во Франкфурт. Можноста за ко-одлучување во однос на количината на пари и камати, треба да им се признае на земјите-членки. Однапред веќе договорените обврски да се придржуваат до критериумите на стабилност, треба да омекнат затоа што, во спротивно, се закануваат долгови, а во некои случаи би се повлекле одредени мерки од страна

на Брисел. Покривањето на дефицитот во буџетот преку поттикнување на машините за печатење пари, за Германците е исто што и самиот ѓавол, бидејќи токму тоа во првите повоенни години ги доведе до инфлација и хиперинфлација. Парче леб во 1919 год. чинеше 0,15 марки, а скоро 5 години потоа скоро 2.400.000.000.000 марки. Незамисливата загуба на вредности ја осиромаша целата земја. Секако, тоа денес е невозможно поради меѓународната финансиска поврзаност, но Германија и Австрија заедно со Финска стојат заедно против обидите да се наруши независноста на ЕЦБ. Тој што се задолжува, тој мора и да си ги плати сметките. Само така еврото како валута ќе биде стабилна и ќе ја постигне целта да биде водечка и конкурента валута во светот спрема доларот.

Во педесеттите години социјалната пазарна економија во Германија се појавува како гарант за економски успех и социјална стабилност. Конкретно се однесува на социјалната, а не на социјалистичка сфера, бидејќи термините често се мешаат. Социјалната пазарна економија се смета за економска успешна приказна, која стана носечки столб на германското општество. Но, дали таа е модел и за економиите во транзиција? Секако да, но во соодветна форма. Предусловите се тука како и изгледите за успех. Фондацијата „Конрад Аденауер“ се јавува како афирматор на овој економски општествено-политички концепт, којшто е развиен од страна

на Лудвиг Ерхард и Конрад Аденауер со политичка перспектива наспроти некои спротивставувањата на тогашните експерти како и на големите сили кои во тој период беа присутни во Германија, САД и Велика Британија.

Актуелноста на моделот за социјална-пазарна економија и ден денес не само што не е изгубена туку, напротив, во поглед на предизвиците на иднината се јавува како модел на поредок којшто добива нови значења. Од тие причини, Фондацијата „Конрад Аденауер“ со децении го промовира овој модел и го има во фокусот на своето работење низ годините. Фондацијата зема активно учество во формулирањето и понатамошниот развој на социјалната пазарна економија, како пример во новонастанатите услови во Германија и на меѓународната сцена. Социјалната пазарна економија не е економска теорија! Туку напротив: ги поставува луѓето, нивниот ангажман и нивните иницијативи во фокусот на интересот. Нивното реализирање, меѓу другото, се однесува и на целосниот капацитет за постојана, политичка и економска иновативност, во самостојното претприемаштво и во подготвеноста за преземање одговорност. Но, прво треба да се оживеат практичното дејствување и личниот пример. Социјалната пазарна економија беше откриена и применета како еден успешен модел во Нов Зеланд и Естонија, пред околу една и пол деценија.

**Abstract**

In economic terms, trust is a system which protects the participants on the market. Providing the necessary financial stability, the economic system and legal security, function in mutual dependence and beneficial differences. Concerning the wide open market and the lack of information as its consequence, people have a need of legal protection. In order to provide economical success and social stability of its citizens, after the WW II Germany implemented the model of the social market economy. This model, developed by Ludwig Erhard and Konrad Adenauer, evolved during the years in a successful economic story that stands as a pillar of the German society. The Konrad Adenauer Foundation continuously promotes this model during its work and stands for the main idea of taking responsibility, placing people, their engagements and initiatives in the focus of its interest.

Social market economy is not just an economic theory!



## СОДРЖИНА / CONTENTS

### **Вовед**

Улрих Клепман

### **Introduction**

Ulrich Kleppmann

## **Економија и слободна трговија / ECONOMY AND FREE TRADE**

### **Social Market Economy: A Model for Economies in Transition? ..... 11**

Ulrich Kleppmann

### **Социјална пазарна економија: модел за економии во транзиција?**

Улрих Клепман

### **Creation of a Free Trade Area in the Western Balkans ..... 15**

Aleksandar Kostadinov

### **ЦЕФТА во земјите од Западен Балкан**

Александар Костадинов

### **Глобалниот пазар и конкурентноста: интегрирање на бизнис стратегииите и човечките ресурси ..... 27**

Весна Забијакин - Чатлеска

### **Global Markets and Competition: Integrating Business Strategies and Human Resources**

Vesna Zabijakin - Catleska

### **Convergence towards Good Corporate Governance: The Case of Macedonia ..... 35**

Kiril Nejkov

### **Конвергенција кон доброто корпоративно управување:**

### **Случајот на Македонија**

Кирил Нејков

## **Актуелно / CURRENT**

### **How to Design Better Markets? ..... 43**

Shenaj Hadzimustafa

Anita Popovska

### **Како да се создадат подобри пазари?**

Шенај Хаџимуштафа

Анита Поповска

**Меѓународни организации /  
INTERNATIONAL ORGANIZATIONS**

**Групацијата Светска банка ..... 53**  
Михаела Ристовска  
**World Bank Group**  
Mihaela Ristovska

**Предизвици и перспективи /  
CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

**Политиката на конкуренција во рамките на преговорите  
за членство во Европската Унија ..... 57**  
Пенчо Кузев  
**Competition Policy within the Framework of the Negotiations  
for EU Membership**  
Penco Kuzev

**Македонија и ЕУ /  
MACEDONIA AND EU**

**Патот кон ЕУ води и преку развој на руралните средини ..... 65**  
Митко Јованов  
**The Road to the EU also Leads through Development of the Rural Areas**  
Mitko Jovanov

**Теорија / THEORY**

**Economic Development through Policy Decisions,  
Incentives and Clusters ..... 71**  
Aleksandra Davitkovska  
**Економски развој преку политички одлуки, стимулации и локални  
групи**  
Александра Давитковска

**Портрет / PORTRAIT**

**Милтон Фридман ..... 81**  
Елена Жикоска  
**Milton Friedman**  
Elena Zikoska

**Рецензии / REVIEWS**

**International Marketing, 8th Edition ..... 85**

Maја Pavlovik

**Меѓународен маркетинг, VIII издание**

Maја Павловиќ

**Документи / DOCUMENTS**

**Потреба од донесување нов Деловник на Собранието на  
Република Македонија ..... 89**

Марјан Маџовски

**The Need for Adopting of the New Rules of Procedure of  
the Parlaiment of the Republic of Macedonia**

Marjan Madzovski

**За авторите /  
ABOUT THE AUTHORS ..... 97**





Списание за политичко-општествени теми

Magazine for Political and Societal Issues

Издавач :  
Улрих Клепман  
Уредници :  
м-р Дане Талески  
м-р Сандра Кољачкова  
Емилија Туџаровска  
м-р Ненад Марковиќ  
м-р Иван Дамјановски  
м-р Владимир Божиновски  
Гоце Дртковски

PUBLISHER:  
Ulrich Kleppmann  
EDITORS:  
Dane Taleski M.A.  
Sandra Koljackova M.A.  
Emilija Tudzarovska B.A.  
Nenad Markovic M.A.  
Ivan Damjanovski M.A.  
Vladimir Bozinovski M.A.  
Goce Drtkovski

Адреса :  
Фондација „Конрад Аденауер“  
ул. Максим Горки 16 кат 3  
МК - 1000 Скопје  
Тел.: 02 32 31 122  
Факс: 02 31 35 290  
E-mail: kas@kas.com.mk  
Internet: www.kas.de

ADDRESS:  
Konrad-Adenauer-Stiftung  
ul. Maksim Gorki 16/3  
MK - 1000 Skopje  
Phone: 02 32 31 122  
Fax: 02 31 35 290  
E-mail: kas@kas.com.mk  
Internet: www.kas.de

Институт за демократија  
„Societas Civilis“ Скопје  
ул. Митрополит Теодосиј Гологанов 59/1/6-13  
МК - 1000 Скопје  
Тел./Факс: 02 32 17 080  
E-mail: contact@idscs.org.mk  
Интернет: www.idscs.org.mk

Institute for Democracy  
"Societas Civilis" Skopje  
ul. Mitropolit Teodosij Gologanov 59/1/6-13  
MK - 1000 Skopje  
Phone/fax: 02 32 17 080  
E-mail: contact@idscs.org.mk  
Internet: www.idscs.org.mk

Македонска асоцијација на политиколози  
E-mail: map@yahooogroups.com

Macedonian Political Science Association  
E-mail: map@yahooogroups.com

Печат:  
Винсент графика  
Дизајн:  
Натали Николовска  
Организација:  
Даниела Трајковиќ  
Техничка подготовка:  
Пепа Дамјановски  
Превод:  
Љупка Сиљаноска  
Лектура:  
Рајна Кошка  
Михаил Лопарски

PRINTING:  
Vinsent grafika  
DESIGN:  
Natali Nikolovska  
ORGANIZATION:  
Daniela Trajkovic  
TECHNICAL PREPARATION:  
Pepi Damjanovski  
TRANSLATION:  
Ljupka Siljanoska  
PROOF READING:  
Rajna Koska  
Mihail Loparski

Ставовите изнесени во списанието не се ставови на Фондацијата „Конрад Аденауер“ и Институтот за демократија „Societas Civilis“ Скопје, туку се лични гледања на авторите. Издавачите не одговараат за грешки направени при преводот.

The viewpoints expressed in the magazine are not the viewpoints of the "Konrad Adenauer" Foundation and the Institute for Democracy "Societas Civilis" Skopje. They are personal views of the authors. The publishers are not liable for any translation errors.

Списанието се издава 4 пати годишно и им се доставува на политичките субјекти, државните институции, универзитетите, странските претставништва во Република Македонија.

The magazine is published 4 times a year and is distributed to political subjects, state institutions, universities and foreign representatives in the Republic of Macedonia.



# Social Market Economy: A Model for Economies in Transition?

Ulrich Kleppmann

Social Market Economy is the brand of Germany. It is one of the most famous political and economic models of this century. Social Market Economy can be understood only if we are familiar with the historical situation during and after WW II. In this context, a model was created, developed and later implemented which nobody believed would be successful except its fathers. The state was completely destroyed, the society was in a state of disbalance, people were ideologically confused and democracy was still not really known. Economists like Andreas Müller-Armack, Walter Eucken and Ludwig Erhard assured the basic living conditions of the population and promised to build up a new state and a new economy. They found themselves amongst a struggle as to what kind of system the new state should have. One group of politicians put the social policy first, another group put the economy first, Erhard and his group tried to combine both as a third way. Socialist or communist ideas versus liberal or capitalist ideas were on the table. Finally, even the constitution (*Grundgesetz*) did not mention a special economic system due to the discord among the members of the constitutional assembly. Actually, this was the hour of Ludwig Erhard who implemented the Social Market Economy which remains to this day a

successful model of social and economic balance.

## The Concept: Liberty and Order

In the Social Market Economy the human beings are in the center. It considers them as free in their decisions and able to be responsible. Speaking of the ethics and spirit of the Social Market Economy, Ludwig Erhard has said: *“Essential parts of the Social Market Economy are individual responsibility, personal initiative and private property. It is a social order in which the perception of personal freedom, equality of chances and growing wealth is in balance with the social progress. I define the Social Market Economy (SME) as a practical attempt to combine liberty with order, in order to gain more (social) justice.”* The frame of order of SME is not restrictive, it wants to protect individual potential, competition and plurality: the rule of law provides fairness and security, subsidy protects from centralism and spoon-feeding, performance and solidarity ensure prosperity and justice. *“The SME is based on order with the principle of performance and competition, which simultaneously protects the human being from merciless exploitation.”* This makes it not only politically and econo-

mically an unprecedented success model, but also a great integration formula. Every man shall have the chance to use and realize his opportunities. *“Everyone is needed, nobody should get lost.”* To this ethic the SME has been committed since the time of Ludwig Erhard.

The theory of the SME refers to the classical liberal thinking with a few alterations. It can be regarded as the German variety of neoliberalism, actually called ordoliberalism. It has been developed since the 1940s mainly by the school of economists at the University of Freiburg. The most important theorists were Walter Eucken and Andreas M<sub>u</sub>ller-Armack, who invented the term. It should be mentioned that the theory of man on which this conception is based came from the Christian idea of brotherly love and is characterized by the influence of the responsible individual. For M<sub>u</sub>ller-Armack, responsibility needs freedom as a necessary condition to enable the individual to select responsibility among different options. The moral concept of the SME consists of three basic principles:

- *the principle of subsidiary*, which means an institutional rule intended to shape the relation between the individual and solidarity. This regulation should assure the individual's rights and give them the highest priority, which means that anything which can be done by the individual should be done by him and not by the state.
- *the principle of individuality*, which aims at the liberal ideal of individual freedom,
- *the principle of solidarity*, which refers to the idea that every individual is part of a society of mutual dependencies which obliges them to overcome injustice.

## **A Model for Countries in Transition?**

The SME has been a guarantee for Germany's economic recovery after WW II. It was also under pressure when the first crises arose. By the end of the 1960s too many people were in the social net of the welfare state. Modifications like laws on competition, monopolies and foreign trade law were passed. The SME has also carried the immense burden of the cost of Germany's reunification, an incredible challenge for the society and the economy. The social security system was shaken due to almost 16 million new members of the state who did not pay in the past for it but had full rights and claims. What can the SME do to be prepared for the future? Globalization, a shrinking and ageing population, and a knowledge-based society are the mark of our time. Questions of European and global order are gaining in importance. Therefore, there is a new and challenging task, to combine the already known liberty with order. More than in the past, it is important to balance regional with international solutions. Today, just as in the past, reliable frameworks are needed to harmonize economical dynamics and social settlement. Especially in phases of transition and upheaval, the spirit of SME is in danger if people expect from the state too much and are credited with something. Turning away from freedom, liberty, private initiative and individual responsibility is misleading! Even in economies with long periods of low growth and high unemployment rates it is necessary to recognize that the promotion of private initiative through the state is creating additional problems. The consequences

are limited and restricted potential and social targets become more and more unclear. Chances for all need framework conditions in order to create space for development.

The policy-makers are asked to create new faith in the opportunities of globalization. In New Zealand, the government changed its economic policy towards a SME in the 'down under' way. Today, New Zealand has one of the highest growth rates, low unemployment figures and a new modified social system which is more and more attractive for immigrants. Estonia, like Macedonia, came out of a greater state with almost the same size and number of inhabitants, including a significant minority; however, it has overcome the mentality of expecting everything to come from the state. Estonia also changed its attitude towards John Fitzgerald Kennedy's sentence: 'Don't ask what your country can do for you, ask what you can do for your country'. Becoming independent at the same time, Estonia's economy was much worse than Macedonia's, the GDP in 1992 was half of that in Macedonia. The social problems of the big Russian minority and the economic blockades of

Russia led to a dramatic change not only in the reform of the economy, but also in handling social problems. Today Estonia is a member of NATO and EU, so there must have been something they did?!

The SME can be the answer to decreasing social or welfare state subsidies. People should not be marginalized or absolved from personal responsibility. Finally, SME has in its conception investment in people, investment in education and training in order to make them fit for the challenges of a globalized world. All this is only possible with values like freedom, responsibility and personal initiative. Also, today, a combination of freedom (liberty) and order is needed: we need a future oriented system which is not against globalization, but better equipped to cope with the conditions of the globalization. Such an approach is adequate not only for small national systems, but also for larger economic areas. The answer to today's challenges for economies in transition can be a (modified) Social Market Economy that can take these countries along the roads leading to the 21<sup>st</sup> century.

### Резиме

Во текстот е посочена важноста на социјалната пазарна економија како еден од најзначајните политички и економски модели во 21 век. Текстот нуди информации за појавата, потребата и целта на самата имплементација на моделот – социјална пазарна економија, како и главните принципи врз коишто се заснова овој успешен модел на општествена и економска рамнотежа. Во текстот се појаснети и трите основни принципи на моралниот концепт на социјалната-пазарна економија: принципот на субсидијарност, принципот на индивидуалност и принципот на солидарност. Имплементацијата на социјалната пазарна економија во 21 век, како одговор на современите предизвици на економиите во транзиција, е агол на гледање кој нуди нови перспективи на размислување.



# Creation of a Free Trade Area in the Western Balkans

Aleksandar Kostadinov

## Introduction and Main Macroeconomic Indicators of the Western Balkan Countries

The Western Balkans is a geopolitical term that refers to countries of Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Macedonia and Serbia and Montenegro. The term "Western Balkans" was used for the first time in the beginning of the 1990s and is often explained as Yugoslavia minus Slovenia plus Albania. Western Balkan countries are also in a political and economic context described as the "black hole" of Europe as a result of lacking cooperation with the rest of Europe and a slow reform

process toward modernization and democratization of their societies.

Western Balkan countries occupy an area of 196,047 km<sup>2</sup>, with a population of around 21,500,000 citizens. Despite the bloody wars and conflicts during the 1990s and a heavy downturn of their economies, WB economies in the last 5-6 years have grown fast and the forecasts are that they will continue to perform well as a result of the stabilization of the region, involvement of the International Community and preferential trade agreements signed among the countries. In 2005 all WB countries generated an output of 88,816 million US\$, with an average growth of 4.7%.

**Table 1: Main Macroeconomic indicators of Western Balkan countries in 2005**

Country	Area (km <sup>2</sup> )	population 2005	GDP (current 000 US\$) (2005)	GDP growth (annual %) 2005	GDP per capita US\$ in 2005
Albania	28,748	3,129,678	8,380,314	5.5	2678
Bosnia and Herzegovina	51,066	3,907,074	9,948,769	5	2546
Croatia	56,594	4,443,350	38,505,553	4.3	8666
Macedonia	25,713	2,034,060	5,766,178	4	2835
Serbia and Montenegro	88,361	8,064,253	26,215,215	4.7	3251
<b>Total</b>	196,047	21,578,415	88,816,029	4.7 (average)	3995 (average)
					(Standard deviation) 2624.448 without Croatia 305.89

Source: Author's calculations based on World Bank online database and IMF data statistics

Trade policies and strategies remain a weak point of all WB countries and they all have proven high trade deficits in the last decade. Trade deficits range as a share of the GDP from 20 to 25 %, except Bosnia and Herzegovina, where this share was around 47 %. Trade lib-

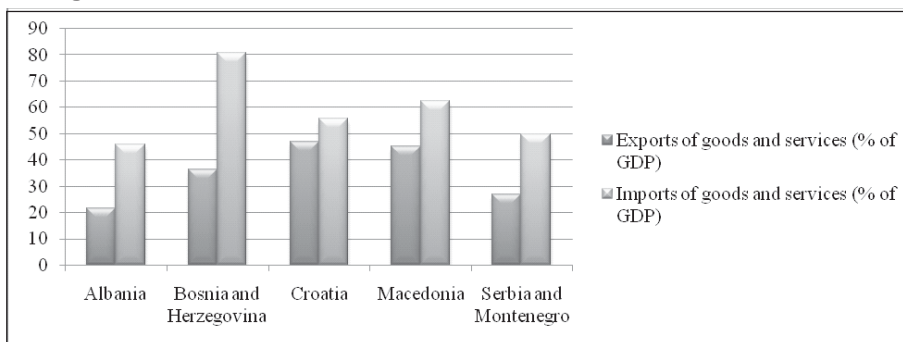
eralization and recent signing of the CEFTA Agreement will probably increase trade deficits because WB countries had high protective measures of domestic production, especially for agricultural products.

**Table 2: Trade balance of WB countries in 2005**

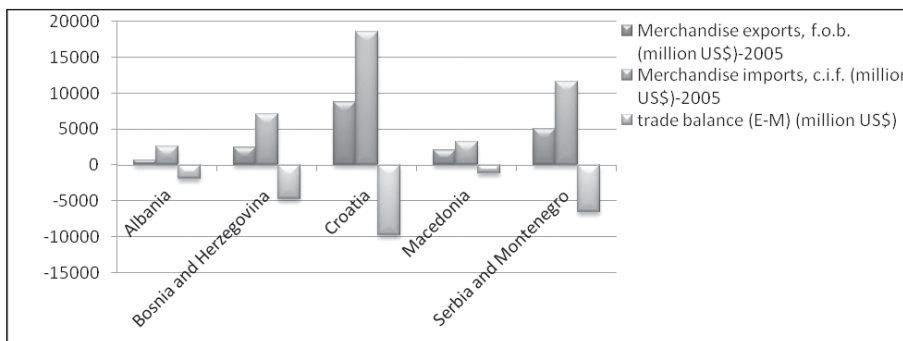
Country	Merchandise exports, f.o.b. (million US\$)-2005	Merchandise imports, c.i.f. (million US\$)-2005	Trade Balance (E-M) (million US\$)	deficit as a share of GDP %
Albania	658	2618	-1960	-23.39
Bosnia and Herzegovina	2405	7107	-4702	-47.26
Croatia	8772	18560	-9788	-25.42
Macedonia	2041	3228	-1187	-20.59
Serbia and Montenegro	5065	11 635	-6570	-25.06

Source: author's calculations based on World Bank online database and IMF data statistics

**Figure 1: Trade balances of WB countries in 2005**

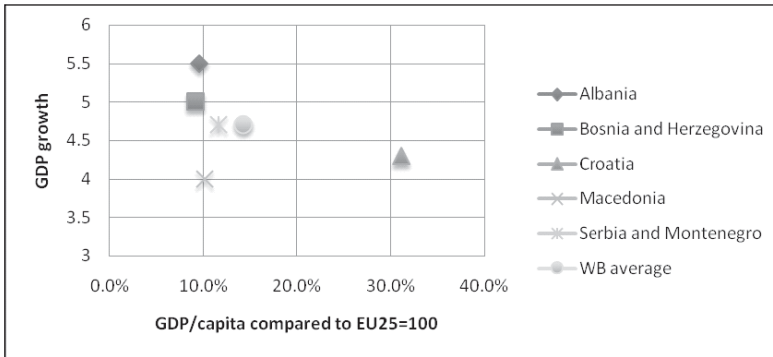


**Figure 2: Export/import share of GDP in 2005**





**Figure 3: Convergence rate of Western Balkan countries with EU-25**



Source: (Eurostat-Statistical books 2007) and (www.worldbank.org 2007)

**Regional Cooperation in Western Balkan**

At the summit in Zagreb in November 2000, it was decided that an EU enlargement toward WB would be conditioned by the creation of regional cooperation among WB countries. The belief that the process of regionalization would lead to stabilization and economic development of the region was the crucial idea for the decisions made<sup>1</sup>.

**Benefits of the Creation of CEFTA<sup>2</sup> in the Western Balkans**

- Market Size, Economy of Scale, Competition, FDI

The first and most important issue of the creation of CEFTA is the market size of the region. All WB countries compared to the world economy are small economies, some 0.15% of the total world GDP.

**Table 3: WB countries GDP share of the world GDP**

Country	country's share of the world GDP
Albania	0.000137362
Bosnia and Herzegovina	0.000163064
Croatia	0.000631161
Macedonia	0.000094514
Serbia and Montenegro	0.000429708
Total	0.00145581

Source: (www.worldbank.org 2007) own calculations

For the region as fragmented as the Balkans it is essential to have regional cooperation in order to create good commercial strategies and policies. Good and well structured trade strategies would increase the volume of trade among the countries and defend their economies from more aggressive South Asian economies.

Small countries are not capable of gaining the economy of scale of their industrial production. This is because of two reasons: the small domestic market and thus high production costs per unit and insufficient specific quantities of inputs necessary for mass produc-

<sup>1</sup> See Stiblar, 2006.

<sup>2</sup> In my opinion the Central European Free Trade Agreement should be renamed to SEEFTA- South East European Agreement.

tion. The enlarged market allows the use of economy of scale and, as a result, lower prices and more quantity of goods and services. The market as a consequence of regionalization would not just increase as a sum of all markets, but, moreover, lower prices of goods would enlarge the access to even more goods and services available and will generate more consumers. Lower prices would also lead to greater competitiveness of the products on an international market and increase efficiency of the production. Some recent studies have shown that regional

agreement would not only decrease prices of goods and services produced in domestic markets, but also imported goods would have lower prices if they want to compete in the region.

There is empirical evidence that countries which have signed Free Trade Agreements (FTA) have better performance to attract FDI. CEE countries are a good example for attracting FDI after creation of the CEFTA. (Vladimir Gligorov, Mario Holzner, Michael Landesmann 2003). All WB countries have instable inflow of FDI as a result of political and economic risks.

**Table 4: FDI stock in WB countries for the period 2001-2005**

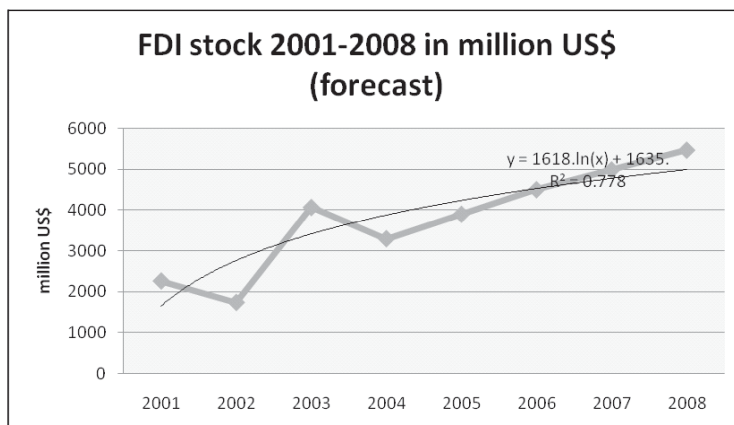
Country	country's share of the world GDP
Albania	0.000137362
Bosnia and Herzegovina	0.000163064
Croatia	0.000631161
Macedonia	0.000094514
Serbia and Montenegro	0.000429708
Total	0.00145581

Source: (www.worldbank.org 2007) own calculations

**Table 5: FDI inflow 2001-2005 with forecast for the years 2006, 2007 and 2008**

Year	FDI stock WB countries
2001	2265
2002	1739
2003	4071
2004	3300
2005	3903
2006*	4507*
2007*	4990*
2008*	5474*

**Figure 4: FDI stock 2001-2008 in million US\$ (forecast)**

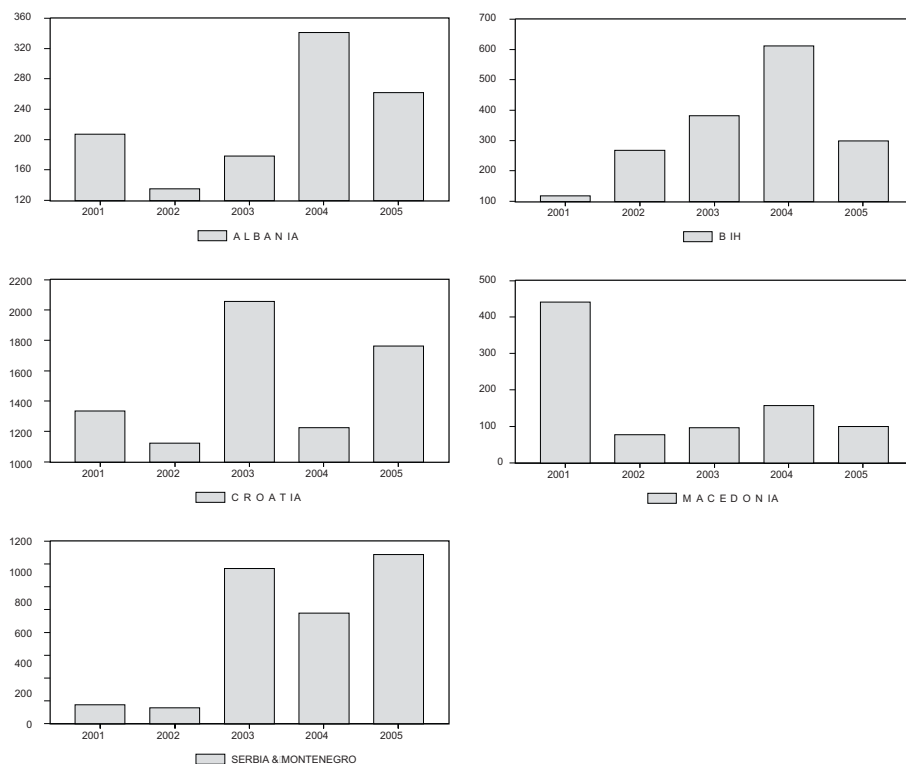


**Table 6: FDI in WB countries in the period 2001-2005**

Country	2001	2002	2003	2004	2005
Macedonia	441	77	96	157	100
Bosnia and Herzegovina	118	267	381	612	299
Croatia	1334	1123	2056	1224	1761
Serbia and Montenegro	165	137	1360	966	1481
Albania	207	135	178	341	262

Source: (www.worldbank.org 2007)

**Figure 5: FDI in WB countries 2001- 2005**



Source: (www.worldbank.org 2007), own calculations in eviews

## Trade

Although all WB countries have already signed bilateral agreements, trade volume is still low and below potentials. Table 7 represents intra trade among WB countries and share of trading with EU25 and USA. As expected, Albania has had the lowest intra trade volume with just 1.69% of export from WBCs and 2.36% of import. This is due to the fact that Albania was an autarchic country for more than 50 years in the last century, because of the language barriers<sup>3</sup> and the fact that it was not part of the Yugoslav economic system. Major partners for Albania remain Italy, Germany, Greece and Turkey. The

other country that differs from the region as a trade partner is Croatia. With import of almost 4% and export of 20%, Croatia proves low involvement of trade in the WB region. The main reasons could be the wars and the disrupted trade connections and higher standard of living which allows the Croatians to import more better-quality products from western markets. Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Montenegro and Serbia have more constant trade and involvement in the region. Moreover, Albania, BaH and Montenegro are the countries which had trade deficits in 2005, Croatia, Macedonia and Serbia have had surplus from the trade in 2005.

**Table 7: Intra and inter-trade of WBCs in 2005, in million Euros**

Import Ex- porter	ALB	BaH	CRO	MAC	MON	SER	Sum	EU25	USA	Total*
ALB	-	1	0	1	5	2	9	369	5	532
BaH	4	-	394	18	37	280	733	1066	66	1920
CRO	17	1014	-	66	66	250	1413	3195	245	7084
MAC	22	41	65	-	11	358	497	760	36	1642
MON	5	23	6	2	-	160	196	220	1	435
SER	2	670	129	211	327	-	1339	1658	47	3630
Sum#	50	1749	594	298	446	1050	4187	7268	400	15243
EU25	1321	2711	10408	1342	400	2529	18711	-	251291	1071#
USA	15	14	128	25	2	104	288	163000	-	727#
Total**	2119	5673	14915	2596	940	8290	34533	855#	1390#	7550#

Legend:

# = in billion Å

Sum = for intra-trade among WBCs, where: sum of exports = sum of imports

\*Total: is total exports of individual country which is not sum in its row

\*\* Total: is total imports of country, which is not equal to sum in its column

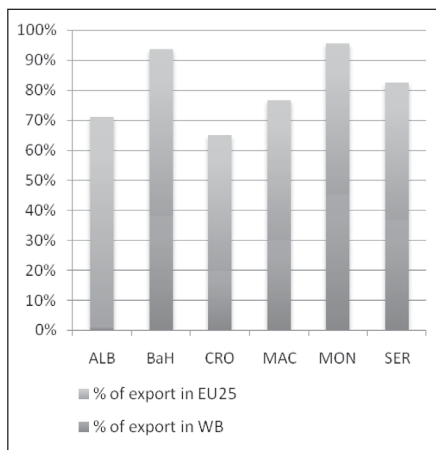
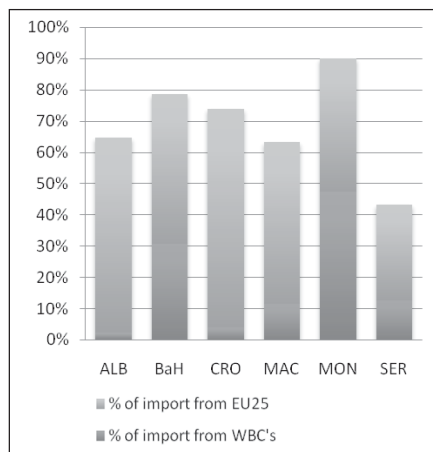
Source: (Stiblar 2006, 130-131)

<sup>3</sup> The rest of WB countries speak BCS (Bosnian/Croatian/Serbian) language and Macedonian which is similar.

**Table 8: Percentage of intra trade**

Exporter	% of export in WBCs	% of export in EU 25	% of total export in WB+EU25	% of import from WBCs	% of import from EU25	% of total import in WB+EU25
<b>Albania</b>	1.69%	69.36%	71.05%	2.36%	62.34%	64.70%
<b>BaH</b>	38.18%	55.52%	93.70%	30.83%	47.79%	78.62%
<b>Croatia</b>	19.95%	45.10%	65.05%	3.98%	69.78%	73.76%
<b>Macedonia</b>	30.27%	46.29%	76.55%	11.48%	51.69%	63.17%
<b>Montenegro</b>	45.06%	50.57%	95.63%	47.45%	42.55%	90.00%
<b>Serbia</b>	36.89%	45.67%	82.56%	12.67%	30.51%	43.17%
<b>% of export to WB as sum of total export</b>	27.47%	47.68%	75.15%	12.12%	54.18%	66.31%

Source: (Stiblar 2006) own calculations

**Figure 6: Percentage of export of WBCs in 2005**

**Figure 7: Percentage of import of WBCs in 2005**


In December 2006, all WBCs plus Moldavia have substituted their bilateral agreements with one multilateral. This was a logical step because there were many obstacles in trade relations as a result of the different levels of negotiations among some countries of the region with WTO and EU. Thus, the spaghetti bowl of contracts is substituted

by a modern agreement that includes not only trade issues but, moreover, all three work tables of the Stability Pact<sup>4</sup>:

- Security;
- Economy;
- Environment.

<sup>4</sup> See more at [www.stabilitypact.org](http://www.stabilitypact.org).

**Table 9: Bilateral agreements among WBCs plus Moldova<sup>5</sup>**

	Alba- nia	Bosnia- Herze- govina	Croatia	Macedonia	Moldova*	Serbia & Montene- gro**	UNMIK/ Kosovo***
<b>Albania</b>		Applied 01/12/04 WTO ****	Applied 01/06/03 WTO	Applied 15/07/02 WTO	Applied 01/11/04 WTO	Applied 01/08/04 WTO	Applied 01/10/03 WTO
<b>Bosnia- Herze- govina</b>	Applied 01/ 12/04 WTO		Applied 01/02/05 WTO	Applied 01/07/02 WTO	Applied 01/10/04 WTO	Applied 01/06/02	Signed 19/10/06 Provisional application 01/12/06
<b>Croatia</b>	Applied 01/ 06/03 WTO	Applied 01/02/05 WTO		Applied 11/06/97 Revised 11/06/02 Applied 11/07/02 WTO	Applied 01/10/04 WTO	Applied 01/07/04 WTO	Signed 28/09/06 Provisional application 01/11/06
<b>Macedonia</b>	Applied 15/ 07/02 WTO	Applied 01/07/02 WTO	Revised 11/06/02 Applied 11/07/02		Applied 01/12/04 WTO	21/10/05 Applied	Applied 02/02/06
<b>Moldova*</b>	Applied 01/ 11/04 WTO	Applied 01/10/04 WTO	Applied 01/10/04 WTO	Applied 01/12/04 WTO		Applied 01/09/04 WTO	
<b>Serbia &amp; Montene- gro**</b>	Applied 01/ 08/04 WTO	Applied 01/06/02	Applied 01/07/04 WTO	Signed 21/10/05 Applied 01/06/06	Applied 01/09/04 WTO		
<b>UNMIK/ Kosovo***</b>	Applied 01/ 10/03 WTO	Signed 19/10/06 Provi- sional ap- plication 01/12/06	Signed 28/09/06 Provi- sional ap- plication 01/11/06	Applied 02/02/06			

Source: Stability Pact December 2006

\* Moldova is associated to the process with an extended timeline.

\*\* Serbia & Montenegro started negotiation process when it was known as FR Yugoslavia; therefore, both names may appear on the agreements.

\*\*\* All agreements in line with UNSCR 1244

\*\*\*\* FTA notified to WTO

## Revealed Comparative Advantage (RCA) in the Western Balkans

After presenting intra trade volume among WBCs, it is easy to calculate RCA. The Revealed Comparative Advantage indicator can reveal the ap-

proximate index of comparative advantage of the countries, regions, commodities etc. (Dimitrov and Stanchev 2002)

The RCA indicator can take values from -1 to +1. A positive and high value of RCA for a particular commodity approximates the take off point, which companies may (or may not) convert into better competitiveness of different commodities on different markets. We

<sup>5</sup> I have excluded Bulgaria and Romania from the table because those two countries entered EU on 1 January 2007.

**Table 10: RCA in WBC's in year 2005**

RCA in WBC's in year 2005 (mil. €)					
Country	Exporter	Importer	X-M	X+M	RCA
<b>Albania</b>	9	50	-41	59	-0.694915254
<b>BaH</b>	733	1749	-1016	2482	-0.409347301
<b>Croatia</b>	1413	594	819	2007	0.408071749
<b>Macedonia</b>	497	298	199	795	0.250314465
<b>Montenegro</b>	196	446	-250	642	-0.3894081
<b>Serbia</b>	1339	1050	289	2389	0.120971118

Source: (Stiblar 2006) own calculations

assume that the primary role in these further developments is rather dependent on the country's strategies and ability to enhance productivity, and these eventually will be reflected in greater (smaller) country market shares on different commodity markets. In turn, a strongly negative RCA indicates already existing or a provisional lack of competitiveness and, respectively, significant challenge to identify niches and opportunities. The RCA I have calculated is the conventional formula:

$$RCA = \frac{(X_j^i - M_j^i)}{(X_j^i + M_j^i)} \text{ (Equation 1)}^6$$

The country with the lowest RCA index in 2005 was Albania. The country had ca. 41 million EUR of deficit which is not serious compared with the low participation of the country in the regional trade. In absolute numbers, BaH has shown highest deficit from the region trade -1,016 million EUR. Croatia has had success in its export with 1,413 million EUR and import of 594 million

<sup>6</sup> RCA - revealed comparative advantage in production of commodity i in respect of a given country.

X - the value of exports of commodity i to a given country by country j.

M - the value of imports of commodity i from a given country to country j.

**Table 11: RCA on WB region**

Country	RCA	Significance*
<b>Albania</b>	-0.694915254	- -
<b>BaH</b>	-0.409347301	- -
<b>Croatia</b>	0.408071749	+ +
<b>Macedonia</b>	0.250314465	+
<b>Montenegro</b>	-0.389408100	- -
<b>Serbia</b>	0.120971118	+

\*Legend

RCA values between 0.7 and 1 (+++)

RCA values between 0.35 and 0.7 (++)

RCA values between 0 and 0.35 (+)

RCA value 0 (0)

RCA values between 0 and -0.35 (-)

RCA values between -0.35 and -0.7 (- -)

RCA values between -0.7 and -1 (- - -)

EUR and trade surplus of 819 million EUR.

I think this calculation is just a proxy of the situation in 2005 and does not discover competitiveness of the countries by industry. A more detailed analysis would reveal which sectors are most competitive on a given market and which industry is weak and does not perform well. However, signing of the CEFTA agreement would settle many obstacles and it is expected to increase the trade volume. Albania is expected to increase its export share on Montenegrin market and possibly in Kosovo. A more detailed RCA on each country is as follows:

**Table 12: RCA on the Western Balkan countries in year 2005**

Albania				BaH			
	X-M	X+M	RCA		X-M	X+M	RCA
<b>BaH</b>	-3	5	-0.6	<b>Albania</b>	3	5	0.6
<b>Croatia</b>	-17	17	-1	<b>Croatia</b>	-620	1408	-0.44034
<b>Macedonia</b>	-21	23	-0.91304	<b>Macedonia</b>	-23	59	-0.38983
<b>Montenegro</b>	0	10	0	<b>Montenegro</b>	14	60	0.233333
<b>Serbia</b>	0	4	0	<b>Serbia</b>	-390	950	-0.41053

Croatia				Macedonia			
	X-M	X+M	RCA		X-M	X+M	RCA
<b>Albania</b>	17	17	1	<b>Albania</b>	21	23	0.913043
<b>BaH</b>	620	1408	0.440341	<b>BaH</b>	23	59	0.389831
<b>Macedonia</b>	1	131	0.007634	<b>Croatia</b>	-1	131	-0.00763
<b>Montenegro</b>	60	72	0.833333	<b>Montenegro</b>	9	13	0.692308
<b>Serbia</b>	121	379	0.319261	<b>Serbia</b>	147	569	0.258348

Montenegro				Serbia			
	X-M	X+M	RCA		X-M	X+M	RCA
<b>Albania</b>	0	10	0	<b>Albania</b>	0	4	0
<b>BaH</b>	-14	60	-0.23333	<b>BaH</b>	390	950	0.410526
<b>Croatia</b>	-60	72	-0.83333	<b>Croatia</b>	-121	379	-0.31926
<b>Macedonia</b>	-9	13	-0.69231	<b>Macedonia</b>	-147	569	-0.25835
<b>Serbia</b>	-167	487	-0.34292	<b>Montenegro</b>	167	487	0.342916

Source: (Stiblar 2006) own calculations

## Conclusions

The EU enlargement toward the Western Balkan countries is a realistic process. Previous enlargements in the last decade have shown more intensive economic relations and mutual benefits to the new member states and old ones. Besides the fact that EU is not really interested is an accelerated integration of WB countries, benefits for the EU states could be even greater. Quick integration (less than a decade) with WB countries would have three immediate effects on the regional economies: an

increase in the trade volume and output, outsourcing of cheap labor will decrease the cost of production and increase the competitiveness of EU products on international markets, and rapid growth of FDI in the region.

It appears that the Western Balkan countries devote most of the time to the acceleration of the process of integration in EU instead of focusing on regional cooperation already agreed and signed. Increased efforts in deeper regional cooperation will lead to improvement of the competitiveness, productivity and reasonable allocation of the



resources. Skepticism about new Regional Trade Agreement signed last year is mainly concerned with the lack of experience with the new regional regulations and the new commercial partners. Other concerns that can rise are the structure of industries. All Western Balkan countries (except Croatia) have a high share of the agriculture sector in respective economies and similar export strategies and subsidies

for agricultural products, which can give rise to rivalry among countries.

Overall, WB countries are making large scale reforms and believe strongly in full membership within EU. As the conflicts are past, Western Balkan economies are stabilizing and have had sustainable GDP growth in the last half decade; it is likely that they can contribute for further progress with EU relations.

### Резиме

Земјите од Западен Балкан во последните 5-6 години привлекуваат сè повеќе странски директни инвестиции и имаат повисоки позитивни стапки на економски раст како резултат на стабилизацијата на регионот, инволвирањето на меѓународната заедница и билатералните договори за слободна трговија. За регион којшто е толку многу фрагментиран, каков што е Западниот Балкан, од голема важност е регионалната соработка. Добро структурираните трговски стратегии ќе го зголемат обемот на трговија помеѓу земјите од регионот и ќе се заштитат од сè поконкурентните јужноазиски економии.

Како резултат од регионализацијата, многу индустриски гранки ќе бидат во можност да остварат економија од обем, а со тоа и намалување на цените на производите и услугите, што понатаму би придонело за поголема конкурентност на меѓународните пазари, ефикасност во производството и пристап до поголем број потрошувачи.

## References

- Dimitrov, Martin, and Krassen Stanchev. *A Case Study on Bulgaria and the Region*. project:International and regional integration in SEE, Vienna: Vienna Institute for International Economics , 2002.
- Environmental and Energy Products, the benefits of liberalizing trade. [www.oecd.org](http://www.oecd.org). *OECD Trade Policy Studies*. 2006. <http://www.sourceoecd.org/industrytrade/9264024816> (accessed May 31, 2007).
- Eurostat-Statistical books. *Europe in Figures*. Brussels: European Commission, 2007.
- Gligorov, Vladimir. *Trade and investment in the Balkans*. 1998. <http://europa.eu>. 09 1, 2006. <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/l60018.htm> (accessed May 13, 2007).
- <http://www.bankwatch.org>. <http://www.bankwatch.org/billions/detail.shtml#p1>.
- <http://www.unctad.org>. 2007. <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3146&lang=1>.
- OECD. *OECD Benchmark definition on Foreign Direct Investment*. Paris: OECD publication, 1999.
- PriceWaterHouseCoopers. *Doing business and Investing in Macedonia*. Skopje, 2006.
- Stiblar, Franjo. *Solutions for Western Balkans*. project Report, USA: Woodrow Wilson Center, 2006.
- Vladimir Gligorov, Mario Holzner, Michael Landesmann. *Prospects for Further (South) Eastern EU Enlargement: From Divergence to Convergence?* Wien, June 2003.
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). May 31, 2007. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (accessed May 31, 2007).

# Глобалниот пазар и конкурентноста: интегрирање на бизнис стратегиите и човечките ресурси

Весна Забијакин – Чатлеска

## Вовед

Со отворањето на македонската економија се зголемија домашните и странските трговски операции, а со тоа се зголеми и конкуренцијата. Капацитетот на претпријатијата од Р. Македонија да партиципираат и да се натпреваруваат на надворешните пазари стана прашање од круцијална важност за севкупниот развој на македонската економија, особено во период на забрзани процеси на ЕУ-интеграцијата. Имено, според Копенхагенските критериуми, дефинирани од Европскиот совет во 1993 год., држава-кандидат може да стане членка на ЕУ доколку, меѓу другото, има и функционална пазарна економија и капацитет да се соочи со конкуренцијата на пазарните сили на Унијата.

Конкуренцијата во глобалната економија на 21 век, која е комплексна и исполнета со закани и можности, бара претпријатијата да адаптираат нови бизнис стратегии заради остварување конкурентност. Промените во стратегијата неминовно наложуваат промени и во другите функции на претпријатието, вклучувајќи ја и функцијата на менаџментот на човечки ресурси (МЧР). Успешното работење на претпријатието во голема мера зависи од

поддршката што одбраната стратегија ја добива од системот на ЧР. Емпириските истражувања на Булер, а покасно и на Торингтон, покажуваат дека претпријатијата кои делуваат во потурбулентна средина повеќе ја инволвираат функцијата на ЧР во стратешките одлуки.<sup>1</sup>

Стратешката способност брзо да се одговори на промените во опкружувањето зависи од организацискиот „know-how“ за здружено делување на човечкиот капитал и адекватно однесување, кои ќе го поддржат процесот на достигнување конкурентна предност. Наодите на истражувачите сугерираат дека приближно 20% од профитабилноста на претпријатието може да се објасни како влијание на факторите во индустријата, а 36% од отстапувањето во профитабилноста се припишуваат на внатрешните фактори.<sup>2</sup>

## Конвергенција на стратегијата и прашањата на ЧР

Процесите на транзиција на македонското општество и промената на политичкиот систем со себе

<sup>1</sup> Derek Torrington; Laura Hall and Stephen Taylor. *Human Resource Management* (5<sup>th</sup> edition), (International edition: Prentice Hall/Financial Times, 2001).

<sup>2</sup> Fred R. David. *Strategic Management: Concept and Cases* (11<sup>th</sup> edition), (New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2005).

донесоа и промена на економскиот систем. Изменетите услови во деловното опкружување условија промени во стопанскиот сектор и ја наметнаа потребата од редефинирање на модалитетите на економскиот развој. Генерално, тоа значеше прифаќање на парадигмите на развиените економии, што, пак, на претпријатијата им ја наметна потребата за постојано адаптирање во трката за опстанок и континуиран развој. Заради профитабилно и одржливо конкурентско позиционирање во индустријата, претпријатијата развиваат нови бизнис стратегии кои треба да креираат вредност за клиентите, но истовремено да бидат уникатни и неимитабилни.

Од друга страна, пак, претпријатијата, соочени со процесите на демасификација (downsizing, outsourcing) и реорганизација, се принудени да креираат внатрешна способност и капацитет за успех на одбраната стратегија, а истовремено да ги намалуваат работната сила и трошоците поврзани со вработените. Во оваа точка, всушност, настанува конвергирањето на бизнис стратегијата и прашањата поврзани со ЧР. Стратешка одговорност во управувањето на ЧР е проценка на потребите и трошоците за екипирање за предложената нова стратегија (при формулирање на стратегијата) и развивање план за екипирање (за ефективно извршување на стратегијата). Човечките ресурси се носители на знаење, вештини и способности. Но, тие сами по себе не можат да бидат носители на конкурентна предност. За да се постигне предност преку ЧР, потребна е силна поврзаност на страте-

гијата со уникатен сплет на процеси и активности на системот на ЧР.

Во литературата, ваквата поврзаност добива сè поголем легитимитет, а меѓу највлијателните пропоненти на ваквото тврдење се:

- Џеј Барни, кој 1991 год. го пласира Погледот базиран на ресурси, според кој конкурентноста е продукт на ресурсите и способностите (вредни, ретки, неимитабилни, незаменливи) и се важни инпути во креирањето на стратегијата. Тука се вбројуваат и ЧР – вработените и нивно регрутирање, обука, искуство, знаење, менаџерски вештини, процеси и информации контролирани од претпријатието. Погледот базиран на ресурси дава теориска рационалност зошто ЧР можат да имаат импликации во процесите на формулирање и имплементирање на стратегијата;
- Мајкл Портер и неговиот генерички ланец на вредности во кој МЧР е поддржувачка активност со импликации врз примарните и другите поддржувачки активности во ланецот и тоа преку определување на вештини на вработените, мотивација и трошоци за вработување и обука;
- Џејмс Брајан Квин, кој тврди дека ефективните стратегии зависат повеќе од развојот и ангажирањето на интелектуалните ресурси отколку од менаџментот на физичкиот капитал. Успешните претпријатија Квин ги нарекува „интелигентни претпријатија“ кои инвестираат во интелектуални и специјализирани вештини на високо мотивирани и добро ин-

формирани луѓе, засилени од најдобрите практики на ЧР.

## Економија базирана на знаење

Во денешната економија базирана на знаење, знаењето станува највреден капитал. Како претпријатието генерира, поддржува, трансферира, интегрира и заштитува знаење, стана значајно. Теоријата на фирма базирана на знаење и менаџментот на знаење се области кои по многу прашања се допираат до прашањата во доменот на МЧР. Менаџментот на знаење претставува процес на дефинирање на знаењето, идентификување на постоечките бази на знаење и обезбедување механизми за промоција на креирање, заштита и трансфер на знаењето. Иако е јасно дека информатичките системи обезбедуваат технолошко складирање на знаењето, претпријатијата сфаќаат дека клуч за успешен менаџмент на знаење се социјалниот и културниот организациски систем. Најголема разлика по однос на знаењето меѓу литературата за ЧР и литературата за стратегија се однесува на фокусот на знаењето и на неговото ниво. Литературата за ЧР се фокусира на знаења поврзани со работата, а стратешката литература за релевантни знаења за пазарот (знаења за клиентите, конкуренцијата, креирање нов производ).

Знаењето може да биде карактеристика на индивидуата (т.е. човечки капитал), споделено во група или мрежа (т.е. социјален капитал) или институционализирано во организациските процеси и бази на податоци (т.е. организациски

капитал). Како и да е, јасно е дека различните носители на знаење се комплементарни и си влијаат едни на други во дефинирањето на организациската способност и го формираат интелектуалниот капитал на претпријатието.

Постојат супстанцијални разлики во системот на ЧР во однос на поддршката на индивидуалното учење и поддршката на организациското. Организациското учење и иновациите се градат на четири меѓузависни процеси и нивните вредности:<sup>3</sup>

- сопственост/решавање на проблемите (егалитаријанизам);
- интегрирање на интерното знаење (споделено знаење);
- континуирано експериментирање (позитивен ризик) и
- интегрирање на екстерното знаење (отвореност кон надвор).

Секоја комбинација од овие процеси/вредности бараат различен административен систем на ЧР во кој се вклучени елементи на екипирање, дизајн на работно место, тренинг, менаџмент на кариера, награди и оценка на работата. По овој однос повторно се доаѓа до линкот меѓу стратегијата и ЧР.

## Стратешка способност на претпријатието

Степенот на стратешка способност на претпријатието е во позитивна корелација со успешноста на бизнис стратегијата. Поседување стратешка способност е капацитет

<sup>3</sup> Според Leonard-Barton, а цитирано од Patrick, M. Wright; Benjamin, B. Dunford and Scott, A. Snell. *Human Resources and the Resource Based View of the Firm*, Journal of Management, 27 (2001): 714.

за изведба на ниво кое е потребно за да се биде поуспешен од другите во индустријата. Основните компоненти на стратешка способност се поврзувањето на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси (СМЧР) со бизнис стратегијата преку управување со уникатните ЧР, компетенции и односи кои креираат клучни компетенции и генерираат динамичка способност. Здруженото делување на компонентите создава уникатен сплет на каузална двосмисленост и синергизам кои се неимитабилни (Слика 1).



Слика 1. Компоненти на стратешка способност на претпријатието

Фондот на човечки капитал се однесува на резервите на вешти работници кои егзистираат во претпријатието во секое време. Развивањето на фондот на човечки капитал истовремено се фокусира на постигнување повисоко ниво на вештини (генерални и специфични) и подобро усогласување меѓу вештините кои се поседуваат и оние што ги бара стратешката намера.

Компетенциите што ги поседуваат индивидуите сами по себе не се доволни ако тие не се ангажираат во адекватни процеси и активности во функција на стратегијата.

Однесувањето на вработените е важна независна компонента на СМЧР. За разлика од фондот на човечки капитал, однесувањето на вработените се базира на индивидуалитетот на личноста како когнитивно и емоционално суштество кое има слободна волја и донесува слободни одлуки. Основна премиса на Теоријата на човечки капитал е дека претпријатието не ги поседува однесувањата, туку индивидуата. Претпријатието може да има пристап до вреден човечки капитал, но со оскуден дизајн на работата или недостаток на менаџмент на овој капитал, ќе се случи да не оствари стратешко влијание. Конкурентска предност може да се постигне само кога оние кои го сочинуваат фондот на човечки капитал индивидуално и колективно ќе одлучат да се ангажираат во однесување кое ќе продуцира бенефит за претпријатието.

Клучните компетенции се примарна детерминанта на стратегијата и основа на стратешката способност на претпријатието. Тоа се активности кои претпријатието ги изведува подобро од своите ривали во достигнувањето на критичните фактори на успех. Системот на ЧР ги развива и одржува клучните компетенции преку компетентноста на луѓето ангажирани во процесите, нивните индивидуални и колективни вештини и однесувањето. Фокусираноста на елементите на клучните компетенции кои се однесуваат на луѓето го дава линкот меѓу стратегијата и СМЧР. Во МЧР се користи варијаблата компетенции како знаење поврзано со работата, вештини или способности кои ги посе-

дува индивидуата. Но, ова не е исто со клучни компетенции за кои зборува литературата за стратешки менаџмент. Точно е дека секоја индивидуа поседува компетенции и претпријатието има индивидуи со различни компетенции. Но, клучните компетенции значат здружување на многуте компетенции како колективно знаење.

Организацијата постојано мора да развива нови способности или компетенции во динамичното опкружување. Ваквите способности се нарекуваат динамички способности кои се дефинираат како – организациски и стратешки рутини со чија помош претпријатието постигнува реконфигурација или смена на базата на ресурси според промените на пазарите (појава на нови, судир, делење, развивање или смрт). Ова значи дека организацијата треба да востанови процеси кои ќе ѝ овозможат да ги промени рутините, услугите, производите, па дури и пазарите со текот на времето.

Импликациите на овој модел се дека претпријатието може да има супериорна позиција во една од овие компоненти, но одржлива конкурентска предност бара супериорна позиција во сите.

Ефективни практики на ЧР кои го овозможуваат успехот на стратегијата се следниве:<sup>4</sup>

- Проценка на потребите на ЧР за поддршка на стратегијата и идентификација на клучните компетенции базирани на човечкиот капитал;

- Постапување цели и проценка на изведбата или 360° оценка на влијанието на работата врз успешноста на стратегијата;
- Креирање систем на награди заради индивидуален потстрек;
- Регрутацијата – кога се бараат нови компетенции;
- Обезбедување компетентни индивидуалци и процеси на менторирање за проширување и кодификација на знаењето како работна рутина; континуитет на процеси на иновативност и креативност заради одржливост на стратешката способност и
- Обука и развој на индивидуалци (формална обука, менторирање и подучување).

### Емпириски показатели

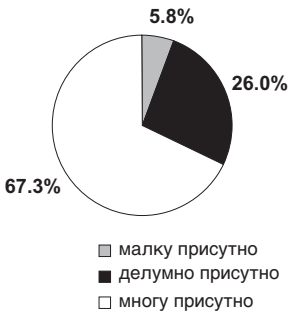
Во изминатиот период на транзиција, македонските претпријатија беа исправени пред многу предизвици. Паралелно со процесите на реструктурирање се извршуваше и промена на сопственичкиот капитал (приватизација). Исходот од ваквите промени не секогаш беше успешен, а резултатот по македонската економија е далеку од очекуваниот. Во обидот да се одговори успешно на овие предизвици, претпријатијата доживуваа силни потреси и само одреден дел успеаја да се позиционираат на македонскиот пазар. Од друга страна, се појавија и новоформирани претпријатија кои се обидуваа да развијат капацитет за успешен настап и одржување, пред сè, на домашниот пазар. Основен императив на повеќето беше стекнување конкурентност во рамките на националната економија. Но,

<sup>4</sup> Gerry Johnson and Kevan Scholes. *Exploring Corporate Strategy* (6<sup>th</sup> edition) (International edition: Prentice Hall/Financial Times, 1999, стр. 480).

процесите на интегрирање во ЕУ и силната експанзија на интернационалниот сектор условија, паралелно со внатрешната консолидација, претпријатијата да се натпреваруваат и со глобалната конкуренција. Тоа значеше постојано адаптирање според надворешните фактори и развивање внатрешни способности и ресурси преку ефективно стратешко управување.

Спроведеното емпириско истражување на три водечки претпријатија во графичката индустрија во Р. Македонија,<sup>5</sup> покажа дека успешното работење и одржливата конкурентност е резултат на ефективно стратешко менаџирање и соодветни практики на ЧР.

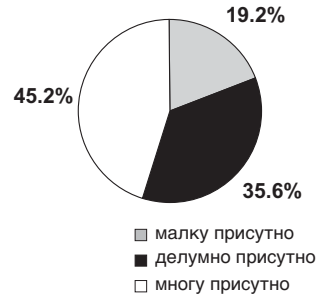
Според интервјуата со извршните директори и анкетата спроведена на примерок од вработени во трите претпријатија, постои стратешко планирање и утврдени стратегии:



Слика 2. Постои јасна стратегија за иднината на претпријатието

<sup>5</sup> Во текстот се презентира мал дел од емпириското истражување кое е спроведено во периодот септември-октомври, 2006 год. во рамките на авторовиот магистерски труд. Примерокот го сочинуваа три најпрофитабилни претпријатија во секторот, со средна големина, од кои едното (кое постои 60 години) успешно одговори на транзиционите процеси, а останатите две се новоформирани со релативно краток век на постоење (12 год. и 6 год.).

Фундамент на стратешката способност на претпријатието се компетенциите, вештините и знаењето на вработените. Одговорите на испитаниците упатуваат на заклучокот дека претпријатијата развиваат компетенции и способности кои се критични фактори на конкурентското позиционирање:



Слика 3. Способностите на луѓето се важен фактор на конкурентна предност

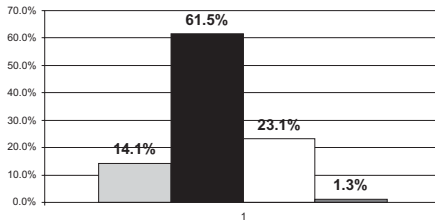
Вработените се отворени за нови знаења и имаат позитивен однос кон учењето. Имено, 78.8% (многу присутно) од испитаниците сметаат дека учењето е важна задача во нивната секојдневна работа, но она што недостасува е континуираното инвестирање во знаењата и вештините – 35.6% сметаат дека е малку присутно; 34.6% делумно присутно и само 27.9% дека е многу присутно во нивната организација (1.9% неодговорено).

Претпријатијата покажуваат позитивни практики и од аспект на ангажираноста на вработените и нивниот однос постојано подобрување на начините на извршување на работата, 63.5% сметаат дека ваквата практика е многу присутна во секојдневното работење.



Креирањето адекватен систем на награди и негово поврзување со работната изведба, е круцијална стратешка одлука во стратешкото управување со ЧР и во тесна релација со одбраната бизнис стратегија. Емпириските наоди покажуваат дека не секогаш менаџментот на претпријатијата покажува доследност во системот на наградување:

*Практикување нов начин на работа, кога е во функција на постигнување на целите, се наградува од страна на претпоставените*



- а) да, тоа е честа пракса
- б) се наградува но не секој и не секогаш кога е потребно
- в) нема награди и бонуси
- неодговорено

Во напорите на македонските претпријатија да ги прифатат парадигмите на развиените и успешни компании, не треба да го занемарат фактот дека модерната економија базирана на знаење како клучен императив ги поставува интелектуалниот капитал и знаењето како фактор на продуктивност и ефективност. Ако се знае дека човечкиот капитал е извор на интелектуалниот капитал и складирано знаење, тогаш ќе се согледа и големото значење што го има стратешкото менаџирање на ЧР, а вработените ќе се сметаат како инвестиција, а не трошок на претпријатието.

## Abstract

The processes of globalization of the businesses imply significant changes. A defining feature of the global economy is the flow of information, capital and people. Competition in the 21<sup>st</sup> century's global economy is complex. With the increasing speed of transactions and global sourcing, markets become more open (free trade agreements between nations) and more foreign firms are likely to enter domestic markets. Opening up of the Macedonian economy means more competition and improved performance and requires that organizations increase the competence and commitment levels of their employees, their ability to learn and collaborate. Effective strategic human resource management can help firms enhance performance while competing in a turbulent and unpredictable environment. The basic problem is that many firms develop business strategies that try to align the firm's assets with their environment, but yet do not account for the firm's HR capabilities. This paper examines the human resource's role in supporting competitive strategies and explores the link between business strategy and HR strategies. HR practices enable a strategic capability to the extent that they impact the core competence, knowledge and intellectual capital of the firm.

### Библиографија

Anthony, William, P. et al. *“Human Resource Management: A Strategic Approach”* (third edition), USA: The Dryden Press, 1999.

Barney, Jay; Wright, Mike and Ketchen, Jr. David. *“The resource based view of the firm: Ten years after 1991”*, Journal of Management 27 (2001): 625-641.

David, Fred, R. *“Strategic Management: Concept and Cases”* (11<sup>th</sup> edition), New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2005.

Dess, Gregory, G.; Lumpkin, G. Tom and Taylor, Marilyn, L. *“Strategic Management: Creating Competitive Advantages”* (2<sup>nd</sup> edition), International Edition: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

Dessler, Gary. *“Human Resource Management”* (10<sup>th</sup> edition), International edition: Pearson/Prentice Hall, 2005.

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. *“Exploring Corporate Strategy”* (6<sup>th</sup> edition), International edition: Prentice Hall/Financial Times, 1999.

Porter, Michael, E. *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, New York: The Free Press, 1998.

Quinn James, Brian. (2005), *“The Intelligent Enterprise a New Paradigm”*, Academy of Management Executive 19 (2005): 109-121.

Torrington, Derek; Hall, Laura and Taylor, Stephen. *“Human Resource Management”* (5<sup>th</sup> edition), International edition: Prentice Hall/Financial Times, 2001.

Wright, Patrick, M.; Dunford, Benjamin, B. and Snell, Scott, A. *“Human resources and the resource based view of the firm”*, Journal of Management, 27 (2001): 701-721.

# Convergence towards Good Corporate Governance: The Case of Macedonia

Kiril Nejkov

This paper gives an overview of the key aspects of the notion of corporate governance; it highlights the key issues of debate in corporate governance nowadays through the observations of two recognized academics in this sphere – one from Continental Europe, and one from the Anglo-Saxon legal tradition and, finally, it provides an overview of the findings which have been harvested through the *Macedonia Corporate Governance Survey* which was undertaken in 2006 by the International Finance Corporation: Program for Corporate Governance which, with the support of the Swiss Secretariat for Economic Affairs is being implemented in Macedonia, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Albania and Montenegro from July 2005 till December 2008.

Two very short definitions of corporate governance enlighten the essence of this term. The Cadbury Report on the Financial Aspects of Corporate Governance from 1992 defined it as 'a system in which companies are directed and controlled'. James Wolfensohn, former president of the World Bank, defined corporate governance as 'promotion of fair relations, transparency and accountability'. The first definition explains the structure and actions within corporate governance. The second one underlines the values on which it should be based.

More details about the scope of corporate governance is to be found in the comprehensive definition of corporate governance of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) which reads that 'it comprises internal means by which corporations are operated and controlled' which involve a set of relationships between company management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performances are determined. Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interest of the company and shareholders and should facilitate effective monitoring, thereby encouraging firms to use resources more efficiently.

The definition of OECD contains three segments. The first one determines the relationships between the key actors in corporate governance. Those are, in the order of proximity to day-by-day operations of the company: the Management – as a set of executives who are involved in the daily navigations of the company; the Board of Directors – as a body which is responsible for the oversight of the operations

and strategic guidance of the corporations, which - at its meetings that in principle take place several times a year - provides the necessary monitoring and orientations; the shareholders - as the owners of the company, who, in principle, once a year decide on the key strategic issues of the company, including the appropriateness of the existing leadership and/or the election of new members of the Board; and lastly, the other stakeholders which include, firstly and foremostly, the employees, the clients and suppliers, as well as the government and regulatory bodies.

The second segment defines the purpose of corporate governance. The relationships explained above do not exist and are not to be improved for their own sake. They have an aim to set appropriate objectives for the company and to make sure that those objectives are met.

Finally, the last segment of the definition sets the basis of what is understood as good corporate governance, bringing the value element in scope. In this regard, good corporate governance provides sufficient incentives for the involved parties to contribute towards sustainable profit making of the company.

There are at least three major contributions which the advent of corporate governance terminology and discourse provided to the academic debates and practice-oriented solutions-seeking enterprises. Firstly, as a holistic concept, it allowed for an analysis and regulation of issues which were previously separated between the company law and securities regulations. Secondly, it re-opened some very important company-related concepts which were either forgotten or omitted in practice,

such as directors' liability. Thirdly, it contributed to the awareness of both the public and the legislators of the competitive nature of the country's laws and institutions.<sup>1</sup>

The level of concentration of the ownerships in the companies, the number of listed companies per capita and the market capitalization of the state markets<sup>2</sup> are detrimental factors to the corporate governance system of any given country. Companies quoted for trading in the United Kingdom and the United States, for example, generally do not have a dominant shareholder. In contrast, the dominant shareholders are common in the public companies in continental Europe - in Germany, France or Italy. As of 1996, the United Kingdom had thirty-six listed companies per one million people; the United States had thirty, whereas France had eight, Germany five and Italy four million.<sup>3</sup> In 1996, the market capitalization of US stock markets was around 95% of the GDP, in Britain it was 135%, and in most other European countries, it was either 35% or less.<sup>4</sup>

In 2000, Prof. Klaus J. Hopt, defined four key challenges of corporate governance for the new century. These challenges are still relevant, and they are the following: firstly, the finding of the right balance between delegation through business judgments of the directors and control by structural and

<sup>1</sup> Prof. Klaus J. Hopt, *Modern Company Law Problems: European Perspective*, Company Law Reform in OECD Countries: A Comparative Outlook of Current Trends, Stockholm Sweden, December 2000; OECD, 2001, *Hereinafter* iProf. Hopt's p. 9.

<sup>2</sup> Market capitalization of a given market represents the total market value of all shares of all companies listed for trading.

<sup>3</sup> "Current Trends in Corporate Governance: Going from London to Milan Via Toronto", Brian Cheffins, *Duke Journal of Comparative and International Law*, 1999, *Hereinafter* iBrian Cheffins's see \*5 to \* 10.

<sup>4</sup> Brian Cheffins, \* 14.

other legal rules and, ultimately, liability; secondly, the conflict between the minority and majority shareholders; thirdly, proper inclusion of the interests of all stakeholders in the decision making process of the company; and fourthly, the regulation of Group of Companies.<sup>5</sup>

However, further analysis of these challenges shows that they are the modern form of the challenges with which corporate governance was faced from the moment of its inception as distinct practical and academic discipline: the first two are related to the Principal-Agent Problem<sup>6</sup>, the third one to the

duality of Shareholder-Stakeholder Theories<sup>7</sup>, and the fourth one is a rationalization of an issue that has been economic reality for a long time almost everywhere.

The resolution of the first problem is based on the finding of a solution for the Agency Problem. There have been two principal approaches in this respect. The first one, looking for solution in the control function of the board of directors and the second one, in finding incentives which would align the interest of the managers with those of the shareholders.

The first approach has been looking for solutions in restructuring the existing formats of the boards, focusing on the size of the boards and its optimal composition which would allow a productive mix of internal company knowledge and external non-biased view, on determination of the limits of business judgment rule, the role of independent directors, firstly and foremostly with regard to their monitoring function; definition of the conflict of interests and formulas for their mitigation; creation of board committees and determining of their functions; deciding on the number and frequency of the board meetings; and last but far from least, creation of sound remuneration policy and definition of liability principles.<sup>8</sup>

Another side of the coin of principle-agency problem is the issue of agency costs related to the work and performance of executives. Different market

<sup>5</sup> Prof. Klaus J. Hopt, *Modern Company Law Problems: European Perspective*, *Company Law Reform in OECD Countries: A Comparative Outlook of Current Trends*, Stockholm Sweden, December 2000; OECD, 2001

<sup>6</sup> As per the Anglo-Saxon legal theory, an Agent is a person authorized to act on behalf of another. Scaled the Principal to create legal relationship with a third party. The Agent has a fiduciary duty towards the Principal, a duty to be loyal to him and a duty to care about the assets he is controlling in the name of the Principal. The fiduciary duty prevents the Agent to accept any new obligation that would be inconsistent with the duties owed to the Principal. Namely, an Agent may represent conflicting interests of different Principals only if the following conditions are met: there is full and timely disclosure of the existence of these interests and the Principals retain the authority to prevent situations in which the Agent's loyalty to one of multiple principles is jeopardized. In the cases of corporations, the shareholders are the Principals, and the directors and managers of the corporations are the Agents. The problem is how to make sure that the Agents, who have both the right and obligation to manage someone else's money to do that in the interest of the Principal. Should the shareholders care and not in their own interest? Various solutions have been found for this problem, and they can be classified in two broad categories: the carrot - provision of incentives, which means tying the wealth of investors with the wealth of executives, thus making them both want the same things; and the stick - development of monitoring mechanisms through supervision of the work of executives by Board of Directors, auditors, investment banks and analysts, creditors and credit rating agencies, state regulators as the Securities and Exchange Commissions, self-regulating bodies as the Stock Exchanges and last but not least, the development of corporate citizenship concepts.

<sup>7</sup> Corporate governance took two different paths in the Anglo-Saxon world, and in the Continental Europe and Japan, along the lines of *Shareholder Value* and *Stakeholder* theories. Professor Kay states that in the Anglo-American environment the corporation is a private, rather than a public body, defined by a set of relationships between a Principal and an Agent. Shareholder-owners, too busy and too numerous to undertake the responsibility themselves hire salaried executives to manage their affairs. In Continental Europe and Japan, the corporation is an institution with a personality, character and aspirations of its own. Its

objectives encompass the interests of a wide range of stakeholder groups: investors, employees, suppliers, customers and managers, but can not be equated with any of them. The corporation is therefore a social institution, with public responsibilities and proper public interest in defining the way in which it is run and governed. See Prof. John Kay, *The Business of Economics*, 1996.

<sup>8</sup> Prof. Hopt, p. 12.

forces play an important part in this respect, and there are authors who opted for allowing the well-developed markets in different areas to contribute towards the regulation of this issue. The relevance of the impacts of the labor market for executives, the market for company products or services, the capital market and the threat for hostile takeover bids<sup>9</sup> are the strongest factors in aligning the interests of the individuals with managerial capacities in the widely held companies with those of the shareholders, and limiting the temptations for their acting in a self-serving manner. In order to impress potential alternative employers, senior managers do their best to run companies well. If a decline in the market share is sufficiently precipitous to cause company to fail, executives will lose their jobs. With respect to capital markets impact, it suffices to be noted that companies with poor managerial practice will receive less advantageous terms. Hostile takeovers are feasible in companies with a widely dispersed ownership structure, because bidders can acquire control on the open market, rather than by negotiation with the dominant shareholder.<sup>10</sup>

The Principle-Agent problem is also present in the second challenge mentioned by Prof. Hopt. But, in this case, it gets its European form. Unlike in the Anglo-Saxon economic systems in which corporations are owned by a variety of shareholders, and the Principle Agent problem emanates in the relationship between the shareholders Šas owners, and PrincipalsĆ and the Direc-

tors Šas AgentsĆ in the European context, with the concentrated structure of ownership of companies, the majority shareholders hold the keys to the composition and the work and the efficacy of the board, which calls for the protection of the minority shareholders, and that is why the agency problem is re-defined towards relationship between majority and minority shareholders, and protection of the latter.

The third issue, which poses the question as to what are the key interests that the company should focus on, (the shareholders and the maximization of their profits, or if the purpose of the company should be the function of all interests of all stakeholders) could be resolved through the deeper understanding of the real interest of shareholders which, when perceived through lenses of long-term view, shows that shareholders and stakeholders interests are not only intertwined beyond separation, but are actually mutual ones.

The resolution of the fourth issue is related to the regulation of the Group of Companies, through disclosure, legal recognition of the group management under certain safeguard conditions, special investigation in the independent company as well as group, mandatory bid, buy out and withdrawal rights.

Prof. Cheffins from the University of Cambridge, also on the eve of the new century, presented three key avenues for reform of corporate governance. These avenues are: strengthening of the corrective mechanisms of the board of directors, restructuring of the executives pay schemes, and increasing the role of institutional investors as active company owners.

<sup>9</sup> Hostile over take bids are those in which a bidder makes an offer to the shareholders of a target company to buy their equity with a view to installing new executives.

<sup>10</sup> See for example: G.P. Stapledon, *Institutional Shareholders and Corporate Governance* 228 (1996)

With regard to the first issue, the most important is the role of the non-executive directors, who are seen as key to the reduction of the agency costs by monitoring the management team in a conscientious and objective manner. Outside directors are seen as natural 'watch-dogs' because of their independent status which would allow them to have a detached perspective.

The restructuring of the executive pay-schemes is to be done in a manner which allows for these pays to fluctuate in accordance with the shareholder return, in order for the executives to share the same risks and benefits as shareholders, and to have direct incentives to act in the best interest of the shareholders.<sup>11</sup>

Lastly, institutional investors are able to improve the performance of the companies through engaging in a more 'hands-on' approach and by actively seeking to improve the performance of the company in which they hold stock, primarily through the promotion of good corporate governance.<sup>12</sup>

Bearing in mind all the aforesaid, and the facts that in Anglo-Saxon countries the large companies are usually publicly quoted, the public companies have widely diffused share-ownership, the equity markets are well developed and institutional investors participate extensively in these equity markets and that in Continental Europe, the large businesses are not always quoted on the stock-exchanges, equity markets are often underdeveloped relative to the state of economy, institutional investors

are often 'great absentees' from those markets, in which the powerful families and possibly the state dominate the public companies,<sup>13</sup> Professor Kay reasonably concludes that 'in the Anglo-American environment the corporation is a private, rather than a public body, defined by a set of relationships between a Principal and an Agent. Shareholder-owners, too busy and too numerous to undertake the responsibility themselves, hire salaried executives to manage their affairs.' In Continental Europe and Japan, the corporation is an institution with a personality, character and aspirations of its own. Its objectives encompass the interests of a wide range of stakeholder groups – investors, employees, suppliers, customers and managers, but can not be equated with any of them. The corporation is therefore a social institution, with public responsibilities and proper public interest in defining the way in which it is run and governed'<sup>14</sup>

The situation in Macedonia with regard to Corporate Governance can be illustrated through several figures, taken from the Corporate Governance Survey undertaken by the International Finance Corporation Program for Corporate Governance in 2006. The survey represents a sample of 70 joint stock companies in Macedonia. The key findings of the survey can be organized in five areas: general company information, commitment to good governance practices, good board practices, shareholders rights, information disclosure and transparency.

<sup>11</sup> There are opposing views in this respect. For an overview of these, as well as for a critique of this approach see also Brian Cheffins, *Company Law: Theory, Structures and Operation*, (1996) pp 685 – 687

<sup>12</sup> See Robert A.G. Monks, *The Emperor's Nightingale: Restoring the Integrity of the Corporation*, 162- 164, (1998).

<sup>13</sup> See the overview of the debate on corporate governance in the United Kingdom and Italy as an illustration for the above stated indicators. Cheffins, \*31.

<sup>14</sup> John Kay, *The Business of Economics*, 1996.



With regard to general company information, it has been found that 47.1% of the companies have between 101 and 500 shareholders, and additional 29% have more than 500 shareholders. The analysis of who represents the first major shareholder in the joint stock companies in Macedonia shows that three biggest categories of shareholders in the country are: Macedonian private entities (in ] of the companies); individuals or entities (in 1/5 of the companies) and the members of the management (in 17.2% of the companies). More than 9 out of 10 companies claim not to have any relationship with the major and controlling companies. Less than 15% of the companies have increased the charter capital of the company in the last three years before 2006, with almost 2/3 of the companies not having attracted any external investment in the last five years. Those which did attract external capital in this period, predominantly did that through foreign direct equity investment (87.5%); this is followed by loans from foreign financial institutions and loans from domestic financial institutions.

With regard to the commitment to good corporate governance, it should be stated that more than three out of four companies in Macedonia are aware of the OECD Principles of Corporate Governance. As for the question concerning the three most important goals that Macedonian companies want to achieve through improvement of Corporate Governance, it has been shown that those are: firstly, to increase the operational capacity (over half of the companies expect improvement of corporate governance to help them in this respect); secondly, to improve company reputation, and to provide better access

to capital markets in the country. As for the key obstacles to improvement of corporate governance in the companies, the predominant answer is insufficient Macedonian corporate legislation (51%), lack of information and knowledge, and the perception that sharing of the information related to corporate governance is a commercial secret which the companies are afraid the competitors might use against them. One more important point of information in this respect is that 70% of the companies have not used consultancy services for the improvement of the state of their corporate governance.

The most common principles of corporate governance in the Charters of the Macedonian companies are the provisions on the general principles of shareholders rights protection, procedures for conducting annual Shareholders Meetings and requirements for electing independent directors and the independence criteria. On the other hand, the Charters of the Macedonian companies pay the least attention to the treatment of the minority shareholder in the event of a takeover, the prohibitions of restrictions on the sale of shares and the requirements for rotation of the external auditor.

With regard to Board practices, the most important findings are the following: supervisory boards in most companies (43%) meet once every month, and the members of the Supervisory Board receive the background materials up to one week before the meeting. As of the Committees of the Supervisory Board, 4 out of 5 companies do have or plan to have specialized committees. The most popular existing type of committees in the companies are: Ethics committee (68% of the companies),



Corporate Governance Committee and Conflict Resolution Committee. The committees which the companies plan to establish are: Nominations Committee, Strategic Planning and Finance Committee and Audit Committee.

The average Management Board in Macedonia has 7 members, out of which 1 is female, and the average age of these members is 50 years. The average Management Board meets 12 times a year.

The data related to conflict of interests in the Boards is very interesting. Firstly, 3 out of 5 companies state the governing documents of the Company do not require disclosure of conflict of interests by the members of the Boards, and 2/3 of all the companies claim that the members of the Boards are required to abstain from voting if the issue at stake involves conflict of interest with the Board member in question. But then, the data go on to show that, for example, in the fiscal year 2004 less than 5% of the companies did face a situation in which a member of any of the Boards abstained from voting due to conflict of interests.

The remuneration of the members of the Supervisory Board of the Companies is linked predominantly to the following two criteria: results from performance evaluation, existence of additional responsibilities of the Supervisory Board members (for example, election as chairperson). In this respect, it should be noted that in 1/3 of the companies, the remuneration of these board members is not linked to any criteria. The situation is similar with regard to the remuneration of the Management: in 37% of the companies there are no indicators to which the remuneration is linked, and in those in which there are

such indicators, in more than half of the companies those are related to the profits of the companies and in 1/3 to the market values of the shares.

With regard to the protection of shareholder rights the most indicative findings are the following: 5 out of 6 companies inform the shareholders through announcements in the press about the Shareholder Meeting, and this announcement is available 21 ñ 45 days before the Meeting. The most usual sets of information available to the shareholders when they are notified about the Shareholders Meeting are: the Agenda of the meeting (in 91% of the cases), and the Annual Report and the Financial Statements (in 84% of the cases). With regard to voting through proxies at the Meetings, in 92% of the companies this has been the case at the last Shareholders Meeting they had. The most important formalized mechanism with regard to voting in the companies is the equal treatment with respect to voting rights, existing in 61% of the companies. The results of the meetings are distributed to the public in most cases through announcements in the media.

Last, but not least ñ with regard to transparency and disclosure ñ the most important results are that the companies in Macedonia, in most cases, do not publicly disclose the following: any information on the remunerations to the members of the Management and/or Supervisory Board, neither on a collective nor on the individual basis; material event reports, list of related parties and, it should be noted, 83% of the companies do not publicly disclose their organizational charts. The potential investor could find information on the company's management, operations and financial conditions in 3 out of 4 cases

from the company upon request, in half of the cases, in the Annual Report, and in less than half of the companies, on the company's website. Finally, one last thing related to the assurance of the integrity of reporting: in more than 2/3 of the companies, the local audit firm is the external auditor, in ] of the companies it is an international audit firm, and in 5%, an individual auditor.

The ongoing debates in the region with regard to corporate governance, as the global ones, are focused on the issue whether the corporate governance systems in the countries in the Balkans do have common characteristics, and secondly, if they incline towards the Anglo-Saxon or German/Eu-

ropean model. These discussions continue, despite the several-years long debate on the convergence of the models and/or predominance of the Anglo-Saxon system. The Macedonian model of corporate governance should not stay out of the scope of these discussions. The results of the Macedonia Corporate Governance Survey prepared by IFC should be taken into consideration in the evaluation of the corporate governance system in Macedonia and in the efforts for its further improvement, efforts which would naturally incline towards a fine-tuning of the role of the companies most suitable for the expectations of the Macedonian society.

### Резиме

Написот дава преглед на клучните аспекти на поимот *корпоративно управување*, се осврнува на клучните прашања на современата дебата за невралгичните точки за потребни реформи во корпоративното управување, преку елаборација и компарација на ставовите на двајца автори – едниот од англо-саксонската правна традиција, а вториот од континентално-европската, и, на крајот, дава преглед на наодите од истражувањето на состојбата во корпоративното управување во Македонија, кое беше спроведено од страна на Меѓународната финансиска корпорација, која е дел на групацијата на Светска банка – од Проектот за корпоративно управување, што се имплементира со поддршка на Швајцарскиот секретаријат за економски прашања во Македонија, Србија, Босна и Херцеговина, Албанија и Црна Гора од јули 2005 до декември 2008.

# How to Design Better Markets?

Shenaj Hadzimustafa  
Anita Popovska

## The Basic Principles of the Mechanism Design Theory

In economics, Mechanism Design is the art and science of designing rules of a game to achieve a specific outcome. This is done by setting up a structure in which each player has an incentive to behave as the designer intends. The game is then said to implement the desired outcome. The strength of such a result depends on the solution concept used in the game. Mechanism Designers commonly try to achieve the following basic outcomes: truthfulness, individual rationality, budget balance, and social welfare. More advanced mechanisms attempt to resist harmful coalitions of players.

Mechanism Design Theory shows which mechanisms are optimal for different participants, such as sellers or buyers. The theory shows, for example, that so-called double auctions (where buyers and sellers post their bid-and ask-prices) can be efficient trading institutions when each trader has private information about his or her valuations of the goods traded. As the number of traders increases, the double-auction mechanism will more and more efficiently aggregate privately held information, and eventually all information is reflected by the equilibrium prices. Likewise, mechanism design theory has enabled economists to find solutions to

the monopoly pricing problem, showing, for example, how the price should depend on quality and quantity so as to maximize the seller's expected revenue.

The awarding body of the Nobel Prize, the Swedish Academy, says the theory also explains why there is often no good market solution to providing some goods, like uncrowded roads.<sup>1</sup> The Nobel Prize for having laid the foundations of mechanism design theory<sup>1</sup> was split between Leonid Hurwicz, Professor Emeritus at the University of Minnesota and two academics from the next generation who built on his work, Eric Maskin of the Institute for Advanced Study in Princeton, N.J., and Roger Myerson of the University of Chicago. Maskin and Myerson were PhD candidates in applied mathematics at Harvard University in the 1970s. The Nobel Prize award ceremonies will take place on December 10, in Stockholm, Sweden.

The Mechanism Design Theory is, in a way, a continuation of the Game Theory of John Nash, the 1994 Nobel Prize winner in Economics. Mechanism Design Theory explores the implementation of the game theory in a wide variety of areas even in political science, as in the example of the mathematical

<sup>1</sup> Source: <http://bbs.putclub.com/index.php?s=a02860d42bc0c8febd1b033413195e9d&showtopic=126435&pid=1031091&st=40&entry1031091> (last accessed: October 26<sup>th</sup>, 2007)

model for elections developed by Roger Myerson. He found a voting system that, according to him, would have helped Florida avoid its problems in the 2000 presidential election. A simple explanation<sup>2</sup> of the Mechanism Design is a situation when, for example, two children are squabbling over how to divide a pie. We need a method to divide the pie fairly. Parents will already know one answer – one child cuts and the second child gets to choose the slice. The second child will choose the larger half, which gives the first child the incentive to cut as evenly as possible. The first-cut, second-choose solution is a simple example of an *incentive-compatible mechanism*.

The theory shows, for example, that the so-called double auctions (where buyers and sellers post their bid-and ask-prices) can be efficient trading institutions when each trader has private information about his or her valuations of the goods traded.

More generally, the theory can be used to analyze the economic efficiency of alternative institutions for the provision of public goods, ranging from markets and consensual collective decision-making through majority decision rules all the way to dictatorship. An important insight is that consensual decision-making is frequently incompatible with economic efficiency. The theory thus helps to justify governmental financing of public goods through taxation. Applications of Mechanism Design Theory have led to breakthroughs in a number of other areas of economics as

well, including regulation, corporate finance, and the theory of taxation.

The idea of Mechanism Design is to create institutions that produce a desirable outcome *while respecting the fact that agents have private information and are self-interested*.<sup>3</sup> It turns out that designing mechanisms that work well while respecting information and self-interest constraints is very difficult. To identify an optimal mechanism for a given goal function (such as profit to a given seller or social welfare), the researcher must first delineate the set of feasible mechanisms, and then specify the equilibrium criterion that will be used to predict the participants' behaviour (Hurwicz 1972). We could focus on the set of *indirect mechanisms*, where the agents report their private information (for example, their willingness to pay for a public good) (Hurwicz 1972). There is no presumption that the agents will tell the truth; they will be truthful only if it is in their self-interest. Based on all these individual reports, the direct mechanism assigns an outcome (for example, the amount provided of the public good and fees for its financing). Suppose we use the notion of dominant strategy equilibrium as our behavioural criterion. Hurwicz's notion of incentive-compatibility can now be expressed as follows: the mechanism is incentive-compatible if it is a dominant strategy for each participant to report his private information truthfully. In addition, we may want to impose a participation constraint: no agent should be made worse off by participating in the mecha-

---

<sup>2</sup> Source: paper available via EBSCO – Host Online Resource, *Mechanism Design Theory, Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2007*, Compiled by the Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences.

---

<sup>3</sup> Source: paper available via EBSCO – Host Online Resource, *Mechanism Design Theory, Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2007*, Compiled by the Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences.

nism.<sup>4</sup> Under some weak assumptions on technology and taste, Hurwicz proved the following negative result: in a standard exchange economy, no incentive-compatible mechanism which satisfies the participation constraint can produce Pareto-optimal outcomes. In other words, private information precludes full efficiency (Hurwicz 1972).

A natural question emanating from Hurwicz's classic work thus is: can Pareto optimality be attained if we consider a wider class of mechanisms and/or a less demanding equilibrium concept than dominant-strategy equilibrium, such as Nash equilibrium or Bayesian Nash equilibrium? If not, then the question that needs to be answered is how large the unavoidable social welfare losses are, and what the appropriate standard of efficiency should be. More generally, the question is what kind of mechanism will maximize a given goal function, such as profit or social welfare (whether this outcome is fully efficient or not). In the papers issued by the 2007 Nobel Prize winners, these questions have been answered. Much of the success of this research program can be attributed to the discovery of the revelation principle. (Myerson 1979, 1982, 1986). The revelation principle states that any equilibrium outcome of an arbitrary mechanism can be replicated by an incentive-compatible direct mechanism.<sup>5</sup> In its most general version, the revelation principle is valid not only when agents have private information, but also when

they take unobserved actions (the so-called moral hazard), as well as when mechanisms have multiple stages. Although the set of all possible mechanisms is huge, the revelation principle implies that an optimal mechanism can always be found within the well-structured subclass consisting of direct mechanisms. Accordingly, much of his work has focused on the well-defined mathematical task of finding a direct mechanism that maximizes the goal function, subject to the incentive-compatibility (IC) constraint and, where appropriate, also the participation constraint (Myerson 1979).

An example<sup>6</sup> of the revelation principle for the case with no moral hazard is as follows. First, fix the equilibrium of any given mechanism. An agent's private information is said to be his type  $t$ . Suppose that an agent of type  $t$  sends the message in this equilibrium. Now consider the associated direct mechanism in which each agent simply reports a type  $t_0$ , where  $t_0$  may be his true type  $t$  or any other type. The reported type  $t_0$  is his message in the direct mechanism, and the outcome is defined to be the same as when the agent sends the message  $m(t_0)$  in the equilibrium of the original mechanism. By hypothesis, an agent of type  $t$  preferred to send message  $m(t)$  in the original mechanism (the agent could not gain by unilaterally deviating to another message). In particular, the agent preferred sending the message  $m(t)$  to sending the message  $m(t_0)$ , for any for  $t_0 = t$ . Therefore, he also prefers reporting his true type  $t$  in the direct mechanism, rather than falsely reporting any other type  $t_0$ . So

<sup>4</sup> Source: paper available via EBSCO Full Text Online Resource, *Mechanism Design Theory, Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2007*, Compiled by the Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences.

<sup>5</sup> Source: Myerson, R. (1982): "Optimal coordination mechanisms in generalized principal agent problems", *Journal of Mathematical Economics* 11, 67-81.

<sup>6</sup> Source: Hurwicz, L. (1972): "On informationally decentralized systems", in Radner and McGuire, *Decision and Organization*. North-Holland, Amsterdam.

the direct mechanism is incentive compatible: no agent has an incentive to misreport his type. By construction, the direct mechanism produces the same outcome as the original mechanism. Thus, any (arbitrary) equilibrium can be replicated by an incentive-compatible direct mechanism. A direct mechanism is said to be incentive efficient if it maximizes some weighted sum of the agents' expected payoffs subject to their IC constraints.<sup>7</sup>

### The Theory and Its Founders

The oldest Noble Prize winner in Economics, Prof. Leonid Hurwicz, is the one who first laid the foundations of the Mechanism Design Theory. Leonid Hurwicz was born in Moscow in 1917, the year that Vladimir Lenin led the Bolshevik seizure of power in Russia. Ninety years later ó on 15 October 2007 ó Hurwicz was awarded the Nobel Prize in Economics, in part for explaining the fundamental flaw in the central planning that Lenin imposed in the Soviet Union.<sup>8</sup>

Hurwicz defines the mechanism as a communication system in which participants exchange messages with each other, messages that jointly determine the outcome.<sup>9</sup> These messages may contain private information, such as an individual's (true or pretended) willingness to pay for a public good. In his seminal work (1960 ñ 1972), Hurwicz states that the mechanism is like a machine that compiles and processes the received messages, thereby aggre-

gating (true or false) private information provided by many agents. Further on, Hurwicz states that each agent strives to maximize his or her expected utility or profit, and may decide to withhold disadvantageous information or send false information, or, in a more simplified manner, hope to pay less for a public good. This leads to the notion of implementing outcomes as equilibrium of message games, where the mechanism defines the rules of the message game.<sup>10</sup> The comparison of alternative mechanisms is then cast as a comparison of the equilibrium of the associated message. Hurwicz diagnosed the core flaw of centrally planned economies more accurately than did his predecessor, Friedrich von Hayek, the Austrian-born free-market economist who shared the Nobel Prize in 1974. It has not just that economies were too complicated to be run efficiently by a central planner. It was that people had the wrong incentives ŠHurwicz 1960Ć. Centrally planned systems, he found, suffered from moral hazard, meaning essentially that people could get ahead by cheating ó for example, not working hard enough. The applicability of the Mechanism Design Theory can be explained by the fact that the interactions of individuals and institutions, markets and trade today are analyzed and understood using the models that Hurwicz developed. Mechanism Design Theory finds its applications in a wide variety of economic and social issues such as comparison and analysis of systems and techniques of economic organization, welfare economics, game-theoretic implementation of social choice

---

<sup>7</sup> Source: Hurwicz, L. (1972): "On informationally decentralized systems", in Radner and McGuire, *Decision and Organization*. North-Holland, Amsterdam.)

<sup>8</sup> Source: <http://almaz.com/nobel/economics/2007a.html>

<sup>9</sup> Source: Coy, Peter, "Father of Mechanism Design Wins Nobel", article, available via EBSCO host

<sup>10</sup> Source: Hurwicz, L. (1972): "On informationally decentralized systems", in Radner and McGuire, *Decision and Organization*. North-Holland, Amsterdam.

goals, and modelling economic institutions. Asked in an interview whether there is one particular application that he is most pleased about, he answered that he is particularly pleased about welfare economics applications.<sup>11</sup>

The co-Nobel laureate in Economics, Roger Myerson, was born in Boston, USA, in 1951, and is currently teaching at the Department of Economics at the University of Chicago.<sup>12</sup> Myerson explored the concept in detail in his work, *Game Theory: Analysis of Conflict*, and even built a mathematical model that analyzed elections. His contribution to the Mechanism Design Theory finds that free markets have their own problems with misaligned incentives. According to Myerson, the biggest incentive problem in free markets is adverse selection, also known as the lemon problem.<sup>13</sup> Health insurers, for example, suffer from this because the only people who sign up for high-cost policies are the ones who secretly know they have big health problems, for which the cost of the coverage is worthwhile.<sup>14</sup> Myerson, while acknowledging that he is not a health-care economist, said in an interview that the adverse selection problem gives fundamental reasons why everybody or almost everybody might be better off with universal, compulsory health insurance.<sup>14</sup>

The third co-Nobel laureate in the row, Eric Maskin, was born in New York in 1950. Maskin is Professor of Social Science at the Institute for Advanced Study, and

a visiting lecturer with the rank of Professor at the Princeton University Economics Department.<sup>15</sup> With regards to the theory, Maskin is cited for his work on determining what kinds of auctions, or selling procedures, could bring in the most revenue to sellers. Asked in an interview to give an example of an effective application of the theory, he stated that, "probably the most dramatic example in recent years was the various auctions that have been used for decentralization. In various countries around the world, assets that had previously been in the hands of governments were sold off to the private sector in the hope that this would lead to a more efficient allocation, that these assets would be put to better use. And the way that they were sold off was via auctions, in the hope that the auction mechanism would help promote a better application. So auctions are a particular example of a mechanism that has been used very effectively."

Overall, the three Nobel laureates, starting in 1960 with Hurwicz, studied how the game theory can help determine the best, most efficient method for allocating resources.

### Example: Bilateral Trade

Mechanism Design Theory offers many powerful results that may seem quite abstract. In order to illustrate the underlying principles in an accessible way, we present a detailed (albeit still incomplete) analysis of a simple example.

Suppose that Ana owns an indivisible object, for instance, a painting. She

<sup>11</sup> Source: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2007/hurwicz-telephone.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2007/hurwicz-telephone.html)

<sup>12</sup> Source: <http://almaz.com/nobel/economics/2007a.html>

<sup>13</sup> Source: [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2007/db20071015\\_488815.htm?campaign\\_id=rss\\_topEmailedStorieshost](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2007/db20071015_488815.htm?campaign_id=rss_topEmailedStorieshost)

<sup>14</sup> Source: [http://news.yahoo.com/s/ap/20071015/ap\\_on\\_bi\\_ge/sweden\\_nobel\\_economics](http://news.yahoo.com/s/ap/20071015/ap_on_bi_ge/sweden_nobel_economics) (last accessed October 26, 2007)

<sup>15</sup> Source: [http://en.wikipedia.org/wiki/Eric\\_Maskin](http://en.wikipedia.org/wiki/Eric_Maskin)



is considering selling the painting to a prospective buyer, we can call him Philip. Ana and Philip each value the painting. Suppose that the painting is worth  $x$  to Ana and  $y$  to Philip. (That is, Ana would be happy to sell it at any price above  $x$  but would prefer to keep it if the price is below  $x$ , and conversely for Philip.) They may be able to agree on a price so that both of them gain from the transaction, but only if the painting is of more value to Philip than to Ana (that is, only if  $y > x$ ). For each of them, the *utility gain* from a transaction equals the difference between the agreed price and the value each of them ascribes to the painting. If the agreed price is  $p$ , then Ana's utility gain is  $p - x$  and Philip's gain is  $y - p$ . The total *gain from trade* is thus  $p - x + y - p = y - x$ . If no trade occurs, then no party obtains any utility gain, so we are looking for a mechanism in which trade will always occur if and only if Philip's evaluation of the painting is higher than Ana's.

Now suppose that neither Philip nor Ana know how the other values the painting, so they each have private information about their own valuation. What kind of mechanism could they use to trade with each other? One possibility is that Ana makes a take-it-or-leave-it offer to Philip. Another possibility is that Philip makes such an offer to Ana. A third possibility would be a so-called double auction, a mechanism in which both parties simultaneously announce a price at which they are willing to trade, and, if Philip's offer exceeds Ana's, they trade at the price half way between the two proposed prices (or according to some other pre-specified splitting rule). However, none of these three mechanisms has the property that trade always occurs if the buyer's evaluation is

higher than that of the seller. For example, if Ana makes a take-it-or-leave-it offer, then it is in her interest to set the price above the actual value she ascribes to the painting. If she sets a price exactly equal to her own valuation, she does not care whether Philip buys or not. If she sets a slightly higher price, she does better — gaining something if Philip buys, and losing nothing if he does not. Philip will, of course, accept her offer only if the proposed price is equal to or less than the value he ascribes to the painting. So, even if Ana values the painting less than Philip, she may end up proposing a price that is higher than Philip is prepared to pay. The argument is of course analogous if it is instead Philip who makes an offer.

The double auction would realize all gains of trade if traders were to bid according to their private valuation, that is, if Ana announced the bid  $p = x$  and Philip the bid  $p' = y$ , since then trade would occur if and only if  $y$  exceeds  $x$ . However, Ana and Philip will not bid according to their valuations, because Ana benefits from bidding above her valuation (in order to obtain a higher price) and Philip benefits from bidding below his valuation (in order to obtain the object at a lower price). To see why, consider Ana's problem. By bidding slightly above her valuation, Ana knows that she forgoes the opportunity to trade in case her valuation is just about the same as Philip's bid. But Ana loses virtually nothing from the forgone trade, because (i) the loss in trading probability is small, and (ii) the price is almost the same as Ana's valuation. On the other hand, whenever Philip's bid substantially exceeds Ana's, Ana's higher bid remains below Philip's. In these cases, there is still trade, and Ana re-

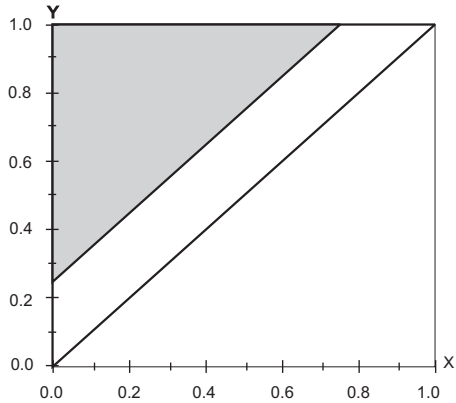


ceives a higher price than if she were to bid truthfully. This (first-order) gain outweighs the (second-order) loss from forgone trade.

The outcome is illustrated in the diagram, where Anaís valuation,  $x$ , is plotted on the horizontal axis and Philipís valuation,  $y$ , on the vertical axis. Ideally, trade should occur whenever  $y > x$ , that is, for all valuation pairs in the large triangle above the diagonal. In equilibrium, however, trade will occur only in a subset of this triangle. For instance, if we think of Ana and Philip as randomly drawn from a population in which the valuations of paintings are uniformly distributed between zero and one, and if Ana and Philip use linear bidding strategies (that is, their bidding prices are linear functions of their valuations), then the best possible equilibrium outcome is that trade occurs in the shaded area ñ the smaller, upper triangle. In other words, there is trade if and only if Philipís valuation  $y$  exceeds Anaís valuation  $x$  by a certain positive amount. (In the example, there is trade if and only if Philipís valuation exceeds Anaís valuation by  $1/2$ .)

The double auction described above is formally identical with a *direct mechanism*; namely, the mechanism whereby each agent is asked to report his or her valuation of the object at hand to a ñcenter, ñ and where the object changes hands if and only if the sellerís valuation exceeds that of the buyer, at a price that lies half way (or at any other pre-specified point) between the announced valuations. This direct mechanism would realize all gains of trade, and hence be Pareto efficient, if the agents announced their valuations truthfully. However, for the reasons given above for the double auction, this particular

outcome is *not incentive compatible*: the seller will have an incentive to inflate her valuation and the buyer will have an incentive to deflate his. Truthful reporting of private information is incompatible with equilibrium.



Source: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2007/maskin-telephone.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2007/maskin-telephone.html) (last accessed October 26, 2007)

The remarkable power of Mechanism Design Theory is that it does not stop here. It allows a characterization of the best mechanism of all conceivable mechanisms. Specifically, Myerson and Satterthwaite established a precise upper limit for the expected gains from trade that are realizable in *any* trading mechanism in bilateral situations like this. Moreover, they showed that this upper limit can be realized by way of a double auction. That is, no mechanism can ensure a better outcome than the double auction equilibrium outcome described above.

## Conclusion

The Mechanism Design Theory defines institutions as non-cooperative games, and compares different institu-

tions in terms of the equilibrium outcomes of these games. It allows economists and other social scientists to analyze the performance of institutions relative to the theoretical optimum. Mechanism design has produced a large number of important insights in a wide range of applied contexts, influencing economic policy as well as market institutions. We have discussed here some of the most important results and applications.

The example shows why markets in general, and auctions in particular, can be efficient institutions for the allocation of private goods. However, efficiency does not imply that an institution will be chosen by those who have the power to select it. Instead, we may expect the choice of institution to reflect the interests of the designer. Fortunately, mechanism design theory can equally well be used to analyze such situations and explain what mechanisms (menus of price offers, bundling of products, auctions etc.) that sellers and buyers prefer, thus providing a theory of which market institutions will emerge. The theory admits a sophisticated analysis of institutions for the provision of public goods, of optimal forms of regulation, and of voting schemes.

The Mechanism Design Theory increases our appreciation of markets because it provides further explanation about their functioning. The basic contribution of the theory is that it has helped in explaining how incentives and private information affect decision-making procedures involved in economic transactions including, for example, what insurance policies will provide the best coverage without inviting misuse. It has been used in everything from negotiations over labour issues to the auctioning of government bonds and has helped countries and companies better understand how markets function even if there are unsteady conditions.

As a comparison, Mechanism Design is to markets what genetic codes are to human life. As the three co-Nobelists have build up the Nash Game Theory, some other theorists some day may design a better market mechanism or a better genetic code, but for now their theory enables us to have deeper understanding of the functioning of the markets and by that to improve our knowledge about something that has already been quite stunning (Nash's Game Theory).

*Key words: effectiveness, efficiency, markets, individual choice...*

## Резиме

Многу нешта се ефективни, но не и ефикасни. Да се биде ефикасен значи да се произведе посакуван ефект со што помалку трошоци. Како да се дизајнираат пазарите со цел да се направат поефикасни? Ова е прашањето на кое тројцата добитници на овогодешната Нобелова награда за економија се обидоа да дадат одговор. Тие ја воспоставија Механизам дизајн теоријата, т.е., ги поставија нејзините основни

постулати. Сè почна со работата на Леонид Хурвиц од Универзитетот во Минесота во 1960 год. Ерик Маскин од Институтот за напредни студии при Универзитетот во Принстон и Роџер Мајерсон од Економскиот факултет при Универзитетот во Чикаго со својата работа придонесоа за потемелен развој на основната теорија. Шведската Кралска академија на науките ги награди тројцата Американци и тие меѓусебно ќе ја поделат престижната награда која е во вредност од 1,5 милиони долари. Повеќето критички осврти за овогодишните нобеловци се фокусираат врз тоа како нивната теорија го потенцира дизајнот на аукции како, на пример, оние за користење на воздушните бранови или, пак, правото за емисија на карбон диоксид. Меѓутоа, со оглед на тоа што нивното дело е фундаментално и многу теоретско, тоа се поврзува со многу широк спектар на економски теми. Како да се собираат даноците, како да се регулира монополот, како да се финансира јавното добро, како да се назначуваат практиканти во болници, како да се поделат заедничките добра, како да се алоцира електричната енергија низ струјна мрежа – сите овие прашања може да се дефинираат како проблеми на Механизам дизајн теоријата. Соодветно, оваа теорија нуди една кохерентна рамка за анализа на голем број институции, или „механизми за алокација“, ставајќи акцент врз проблемите кои се поврзани со поттикнувачките иницијативи и со протокот на приватни информации. Оттука, овој текст ќе понуди објаснување на основните принципи на Механизам дизајн теоријата и на нејзиниот генерален придонес кон економската теорија.

*Клучни зборови: ефективност, ефикасност, пазар, индивидуален избор...*

### References

1. Abreu, D. and A. Sen (1991): iVirtual implementation in Nash equilibria, *Econometrica* 59, 997-1022.
2. Armstrong, M. (1996): iMultiproduct nonlinear pricing, *Econometrica* 64, 51- 75.
3. Arrow, K.J. (1979): iThe property rights doctrine and demand revelation under incomplete information, in M. Boskin (ed.), *Economics and Human Welfare*. Academic Press, New York.
4. Baron, D. and R. Myerson (1982): iRegulating a monopolist with unknown costs, *Econometrica* 50, 911-930.
5. Chatterjee, K. and W. Samuelson (1983): iBargaining under incomplete information, *Operations Research* 31, 835-851.
6. Dasgupta, P., P. Hammond and E. Maskin (1979): iThe implementation of social choice rules: some general results on incentive compatibility, *Review of Economic Studies* 46, 181-216.
7. d'Aspremont, C. and L.A. GÉRard-Varet (1979): iIncentives and incomplete information, *Journal of Public Economics* 11, 25-45.
8. Ellison, G., Fudenberg, D. and M. M'bius (2004): iCompeting auctions, *Journal of the European Economic Association* 2: 30-66

9. Harsanyi, J. (1967-8): 'Games with incomplete information played by Bayesian players', *Management Science* 14, 159-189, 320-334, 486-502.
10. Hurwicz, L. (1960): 'Optimality and informational efficiency in resource allocation processes', in Arrow, Karlin and Suppes (eds.), *Mathematical Methods in the Social Sciences*. Stanford University Press.
11. Hurwicz, L. (1972): 'On informationally decentralized systems', in Radner and McGuire, *Decision and Organization*. North-Holland, Amsterdam.
12. Hurwicz, L. (1973): 'The design of mechanisms for resource allocation', *American Economic Review* 63, Papers and Proceedings, 1-30.
13. Hurwicz, L. and D. Schmeidler (1978): 'Construction of outcome functions guaranteeing existence and Pareto-optimality of Nash equilibria', *Econometrica* 46: 1447-1474.
14. Maskin, E. (1977): 'Nash equilibrium and welfare optimality'. Paper presented at the summer workshop of the Econometric Society in Paris, June 1977. Published 1999 in the *Review of Economic Studies* 66, 23-38.
15. Maskin, E. (1992): 'Auctions and privatization', in H. Siebert (ed.), *Privatization: Symposium in honor of Herbert Giersh*. Mohr (Siebek), Tübingen.
16. Maskin, E. and J. Moore (1999): 'Implementation and renegotiation', *Review of Economic Studies* 66, 39-56.
17. Maskin, E. and J. Riley (1984a): 'Optimal auctions with risk-averse buyers', *Econometrica* 52, 1473-1518.
18. Maskin, E. and J. Riley (1984b): 'Monopoly with incomplete information', *RAND Journal of Economics* 15, 171-196.
19. Maskin, E. and T. Sjström (2002): 'Implementation theory', in K. Arrow, A.K. Sen and K. Suzumura (eds.), *Handbook of Social Choice and Welfare*, Vol. 1. Elsevier Science, Amsterdam.
20. Maskin, E. and J. Tirole (1999): 'Unforeseen contingencies and incomplete contracts', *Review of Economic Studies* 66, 84-114.
21. Myerson, R. (1981): 'Optimal auction design', *Mathematics of Operations Research* 6, 58-73.
22. Myerson, R. (1982): 'Optimal coordination mechanisms in generalized principal agent problems', *Journal of Mathematical Economics* 11, 67-81.
23. Myerson, R. (1983): 'Mechanism design by an informed principal', *Econometrica* 52, 461-487.
24. Myerson, R. (1986): 'Multistage games with communication', *Econometrica* 54, 323-358.
25. Myerson, R. (1989): 'Mechanism design', in J. Eatwell, M. Milgate and P. Newman (eds.), *The New Palgrave: Allocation, Information and Markets*. Norton, New York.
26. Myerson, R. and M. Satterthwaite (1983): 'Efficient mechanisms for bilateral trading', *Journal of Economic Theory* 28, 265-281.
27. Samuelson, P. (1954): 'The pure theory of public expenditure', *Review of Economics and Statistics* 36, 387-389.
28. Williams, S. (1986): 'Realization and Nash implementation: Two aspects of mechanism design', *Econometrica* 54, 139-151.
29. Wilson, R. (1977): 'A bidding model of perfect competition', *Review of Economic Studies* 44, 511-518.
30. Wilson, R. (1979): 'Auctions of shares', *Quarterly Journal of Economics* 93, 675-689.

## Групацијата Светска банка

Михаела Ристовска

Една од последните вести поврзани со Светска банка во Република Македонија, овојпат позитивна, е веста за 4-тото место на земјата на листата на Top 10 Реформисти на листата на *Doing Business* Проектот на Светска банка.<sup>1</sup> Основниот критериум за ваквото рангирање претставува бројот на сектори каде што е забележан позитивен напредок во насока на обезбедување на поволна клима за развивање на бизнисот. Во Македонија позитивно беа оценети измените на националното законодавство во поглед на елиминирање на барањето за минимум капитална инвестиција за започнување на бизнис, забрзување на процесот на издавање на градежни дозволи, намалување на данокот на добивка на 12% (со најава дека во 2008 година се планира намалување до 10%) и поедноставување на процедурите за наплата на даноците. Сепак, генералната оценка на земјите претставува предмет на *Doing business 2008*, кој е 5-ти по ред Годишен извештај што ја проучува националната регулатива која го поддржува развивањето на бизнис климата и регулативата која претставува пречка во таа насока и според *Financial Times* служи како „потсетник дека една од неопходните

улоги на Светска банка е да ги прибира ваквиот тип податоци, која претставува скапа активност и сè уште невреднувана како општо добро“.<sup>2</sup> Република Македонија на оваа листа се наоѓа на 75-то место, за разлика од претходното 96-то место. Напредок за поздравување, кој треба да продолжи, на што упати и новиот директор на Мисијата на Светска банка во Македонија, г-дин Маркус Репник, на презентацијата на Извештајот.

Светска банка всушност претставува извор на финансиска и техничка помош за земјите во развој од целиот свет. Се разбира, Банката не претставува банка во вообичаена смисла, туку финансиска организација составена од две *sui generis* институции за развој, Меѓународната банка за обнова и развој (IBRD) и Меѓународната асоцијација за развој (IDA). Секоја од институциите има различна улога, но со една мисија, намалување на глобалната сиромаштија и подобрување на стандардите на живеењето. За таа цел Меѓународната банка за обнова и развој се фокусира на земјите со средни приходи и сиромашни земји „вредни“ за кредитирање, додека Меѓународната асоцијација за развој е насочена кон најсиромашните

<sup>1</sup> За целиот текст види на страната: <http://www.doingbusiness.org/features/Reform2007.aspx>.

<sup>2</sup> *Financial Times*, 26.09.2007.

земји во светот (81 земја со околу 2,5 милијарди жители), при што и двете обезбедуваат заеми со ниски каматни стапки, кредити без каматни стапки, совети за развивање на политики, како и грантови за развој на образованието, здравството, инфраструктурата, комуникациите, судските реформи итн. Во Група-цијата на Светска банка членуваат и Меѓународната финансиска корпорација (IFC), Мултилатералната агенција за инвестициски гаранции (MIGA) и Меѓународниот центар за решавање на спорови од областа на инвестициите (ICSID). Земјите членки на Група-цијата на Светска банка се претставени од Одборот на гувернери кои ја уредуваат политиката на Светска банка. Гувернерите најчесто се министри за развој или за финансии на земјите членки, кои се состануваат еднаш годишно на годишните собранија на Светската банка и Меѓународниот монетарен фонд. Со оглед на фактот дека претставниците на земјите се состануваат еднаш во годината, делегираат посебни надлежности на 24 извршни директори, кои работат на секојдневно спроведување на целите на Банката. Најголемите пет претставници, Франција, Германија, Јапонија, Велика Британија и Соединетите Американски Држави именуваат по еден извршен директор, додека останатите се претставени со именување на 19 директори. Претседателот на Светска банка, г-дин Роберт Зоелик претседава со состаноците на Одборот на директори и е одговорен за управувањето со Банката. Досегашната традиција укажува на фактот дека најчесто за претседател на Банката е номини-

ран претставник на САД или на една од земјите со најголемо учество. Претседателот се избира од страна на Одборот на гувернери за период од пет години, со можност за реизбор. Во контекст на функциите на Банката, особено на финансиска помош на државите, понекогаш Светска банка се поистоветува со Меѓународниот монетарен фонд, кој е формиран на истата конференција во 1944 година во Бретон Вудс, со функции комплементарни на функциите на Светска банка, меѓутоа, се работи за комплетно различна организација, чија цел е обезбедување стабилност на меѓународниот монетарен систем и набљудување на светскиот курс на валутите, додека Банката обезбедува помош за земјите во развој.

Како организација фокусирана на поддршка на развојот, Светска банка за Југоисточна Европа ги поддржува целите, генерално дефинирани како: намалување на сиромаштијата; и економски и социјален развој во насока на заложбите за членство во Европската Унија. Централен инструмент за поддршка на националните програми за реформи е Стратегијата за помош на земјата (CAS), базирана на проценки на приоритетите на земјата, претходно портфолио на земјата и потребата од кредитирање, при што се утврдуваат стратешки приоритети, како и нивото и структурата на финансиската и техничка помош која ја обезбедува Банката. Во насока на намалувањето на сиромаштијата и зголемувањето на економскиот раст клучен документ претставува Стратегијата за намалувањето на сиромаштијата (PRSPs)

која се изработува од страна на владите на земјите со помош на консултантско учество. Во поглед на финансиската помош за периодот 1999-2005 година за овој регион, Светска банка поддржа голем број проекти во неколку сектори (инфраструктура, енергетски сектор, развој на приватниот сектор, управување со економијата, намалување на сиромаштијата, социјалните сектори, рурален развој и заштита на животната средина) кумулативно во износ од 5,9 милијарди американски долари, од кои Република Македонија има добиено 304 милиони американски долари.<sup>3</sup> За фискалната 2006 година обврските на Светска банка кон Македонија изнесуваа 87 милиони американски долари од вкупната сума предвидена за активни проекти во износ од 122 милиони американски долари.

Покрај фактот дека се работи за сиромашни економии, земјите на Југоисточна Европа, вклучувајќи ја и Република Македонија, претрпеа конфликти што дополнително го зголеми недостигот од административен капацитет и статистички податоци за развивање на стратегии за граѓанскиот сектор. Светска банка одигра витална улога во тој поглед, при што земјите на поранешна Југославија беа вклучени во „иницијативата за тешко задолжени земји“ во периодот 2000-2002 година.

По зачленувањето на Република Македонија во Светска банка во 1993 година, финансирани се бројни активности на владите со цел обезбедување на макроекономска ста-

билност и развој на приватниот сектор. Од 2001 година земјата прими заеми од IDA за економско, политичко и социјално закрепнување по внатрешниот конфликт, додека денес ги користи заемите на IBRD и ужива ЕУ кандидатски статус. На економско поле се забележува макроекономска стабилност, контролирана инфлација и отстранување на бариерите за нормално развивање на пазарната економија. Сепак, резултатите на полето на економски раст од 3,5% за периодот 2003-2006 и формалниот сектор за креирање работни места се разочарувачки и ја рангираат РМ во земјите со бавни економии. Стапката на невработеност е една од највисоките во регионот и покрај нереалните 30% во официјалните податоци.

Согласно Стратегијата за партнерство помеѓу Македонија и Меѓународната банка за обнова и развој и Меѓународната финансиска корпорација за периодот 2007-2010 година<sup>4</sup> посочени се следните области како клучни за дадениот период:

- Поддршка од страна на Светска банка во напорите на Република Македонија за членство во Европската Унија;
- Забрзување на економскиот раст, креирање работни места, подобрување на животните стандарди, како и подобрување на управувањето и транспарентноста на јавниот сектор во насока на поддршка на пазарната економија, преку зајакнување и помош на:

<sup>3</sup> Economic Reconstruction and Development in South East Europe, на <http://www.seerecon.org/gen/wbrole.htm>.

<sup>4</sup> International Bank for Reconstruction and Development and International Finance Corporation Country Partnership for FYR Macedonia for the Period FY07-FY10, March 2 2007.



- Поддршка на амбициозните планови на Владата за зголемување на економскиот раст и создавање работни места преку интегриран програм на повеќе нивоа;
  - Одржување на макроекономската стабилност и намалување на трошоците;
  - Подобрување на бизнис климата вклучувајќи ги реформите во делот на легислативата, особено за извршување на договорните обврски на доверителите;
  - Намалување на цената на капиталот и зголемување на пристапот до капитал;
  - Зголемување на конкуренцијата во приватниот сектор, охрабрување на технолошкиот напредок и промовирање на полето за инвестиции;
  - Зголемување на конкуренцијата од областа на земјоделството;
  - Воведување на функционален пазар на недвижности и развој на институции;
  - Подобрување на инфраструктурата за економски раст преку зајакнување на рамката на приватно-јавните партнерства и селективно инвестирање во енергетскиот сектор и транспортот;
  - Отстранување на ригидната регулатива која го уредува пазарот на трудот;
  - Развивање на продуктивна и адекватно обучена работна сила;
  - Намалување на правната несигурност и недовербата во правосудниот систем;
  - Примена на адекватни финансиски принципи и стандарди на управување на ниво на локалните самоуправи, вклучувајќи ги и локалните јавни претпријатија и јавниот сервис;
  - Продолжување на користење на ресурсите од јавниот сектор и мониторинг на користењето на здравствениот сервис во насока на постигнување поголем квалитет и поголема достапност;
  - Користењето на готовинскиот трансфер систем (cash transfer system) за обезбедување на образование и превентивно здравство.
- На последното Годишно собрание на Светска банка беа афирмирани заложбите за одржлива глобализација и мултилатерална обврска за глобален просперитет изградени на сознанието дека сме дел од нешто поголемо од нас самите.

### Abstract

The article is mainly focused on a brief introduction of the World Bank Group role in reducing the poverty and providing assistance for macro-economic stability in undeveloped and developing countries. In respect of better understanding of the functions of the World Bank the article provides a succinct insight into its organizational structure. In terms of the Bank's role in Macedonia, the key features and pillars of the results based on the Partnership Strategy between the World Bank Group and Macedonia for the period of 2007 to 2010 are also provided.



# Политиката на конкуренција во рамките на преговорите за членство во Европската Унија

Пенчо Кузев

Економскиот успех на Европската Унија (ЕУ) и нејзиниот карактер како подобро место за живеење беа основен мотив на сите источноевропски држави да го дефинираат членството во ЕУ како нивна стратeгиска цел. Официјалниот почеток на интензивен структуриран дијалог помеѓу државите членки на ЕУ, од една страна и, државата-кандидат за членство, од друга страна, го означува процесот наречен преговори.

Од петтото проширување на ЕУ до денес критериумите за отпочнување и водење на преговорите не се променети. Со оглед дека поглавјето за политиката на конкуренција се смета за особено значајно, како и фактот на сериозните проблеми кои се појавија кај Бугарија и Романија на патот кон провизорно затворање токму на ова поглавје, тоа зазема централно место во овој труд. Сите анализи во овој текст имаат своја основа во Договорот на Европските заедници (ЕЗ) и секундарната легислатива, од една страна и, во Европските спогодби (ЕС) и Спогодбата за стабилизација и асоцијација (ССА) со Македонија и Хрватска, од друга страна. Поистоветувањето на ЕС и ССА е соодветно бидејќи и двата типа спогодби се сметаат за пред-пристапна стратегија. Во прилог на ова оди и

аргументот што, според Европските партнерства, процесот на стабилизација и асоцијација останува рамка за европскиот курс на државите од Западниот Балкан на патот до нивниот прием во Унијата.<sup>1</sup>

## 1. Јадро на поглавјето политика на конкуренција

Различно од другите области на *acquis*,<sup>2</sup> поглавјето политика на конкуренција претпоставува акција и делување, а не само политичка заложба. Донесувањето соодветните компатибилни закони од оваа област, не значи дека се исполнети критериумите за ова поглавје. Поголавјето ги содржи следните три основни услови кои треба да ги исполни секоја држава-кандидат:

### 1.1 Соодветна легислатива за анти-трупство законодавство и државна помош

Степенот на согласност на легислативната рамка и процедуралната имплементација мора да ја обврзе секоја држава-кандидат да ги при-

<sup>1</sup> Council Decision of 30 January 2006 on the Principles, Priorities and Conditions Contained in the European Partnership with the Republic of Macedonia.

<sup>2</sup> Терминот *acquis communautaire* се употребува во правото на ЕУ за да ги означи целокупното нејзино законодавство и сите правни акти кои се задолжителни за државите-членки. За потребите на проширувањето на ЕУ *acquis* е поделен на 35 поглавја.

менува истите анти-трустови правила и правила за државна помош како и заедницата, иако постои можност за преговарање за транзиторни одредби.

## 1.2 Функционален и ефикасен административен капацитет

Висок степен на човечки капитал, солидна финансиска поткрепа, вклучувајќи соодветни услови за работа за задолжената администрација се предуслов за нејзино функционирање. Дополнително, нејзината поставеност во јавната администрација треба да осигура политичка независност. Тоа е рецептот за стабилна административна структура способна да произведе задоволителен анти-трустов регистар и да изрече респективни казни.

Заради исполнување на критериумите, националните институции за конкуренција имаат голема одговорност во градењето на вистинска култура на конкуренцијата и учење на правилата. Тоа вклучува не само санкциона политика туку и промовирање на конкурентска клима за економски активности преку подигнување на јавната свест за придобивките од ефективна конкуренција. Позицијата на националните институции за конкуренција е видно зголемена и преку одлуката на Европскиот суд на правдата во случајот *Consorzio Industrie Fiammiferi*.<sup>3</sup> Имено, тие имаат тешка задача која дури ги обврзува да не го применуваат националотото законо-

давство доколку за одредено претпријатие е законски ступулирано неконкурентско однесување или на друг начин тоа од него се побарува.

## 1.3 Конкретен и кредибилен регистар за анти-труст и државна помош

Способноста за ефективно применување на конкурентското законодавство се мери токму преку овој услов. Затоа, конкурентските власти мораат целосно да ги користат нивните истражни мерки и да покажат конкретен број случаи. Исто така и судовите мораат паралелно да ја применуваат европската легислатива и да работат паралелно со нив. Но, што значи кредибилен регистар? Она што Европската комисија (ЕК) го очекува од држава-кандидат, на пример, во областа на државната помош е следното:<sup>4</sup>

1. Одлуките да бидат донесени врз основа на член 87 (1) или (3) од ЕЗ;
2. Мерките да содржат јасен идентификација на корисникот и висината на сумата и
3. Да содржат аргументирана проценка за ефектот во согласност со *acquis*.

Регистарот е клучниот дел во преговорите. Со право е инсистирањето на овој услов во преговорите, бидејќи зајакнатата конкуренција е еден од механизмите за намалување на економските дискрепанци помеѓу државите членки на ЕУ и државата-кандидат. Логиката е: подобрената конкуренција имплицира економски раст, подоб-

<sup>3</sup> Case C-198/01 (Reference for a preliminary ruling from the Tribunale amministrativo regionale per il Lazio): *Consorzio Industrie Fiammiferi (CIF) v Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* S2003C E.C.R. I-0805.

<sup>4</sup> COM (2006) 214 final, p. 86.

рен животен стандард и намалена невработеност *per se*. Сепак, за дополнителна јасност треба да се нагласи дека капацитетот да се демонстрира ефективна конкуренција вклучува широк спектар на фактори, предмет на скенирање на други поглавја од преговорите. Тоа се, меѓу другото, макроекономската стабилност, пропорцијата на малите фирми во економијата, степенот на трговска интеграција, т.е. волуменот и природата на стоките тргувани со ЕУ<sup>5</sup> итн.

## 2. Државната помош како дел од преговорите

ЕС и ССА се базираат на постепено формирање на слободна трговска зона.<sup>6</sup> Двата вида спогодби ги вклучуваат одредбите од Договорот за ЕЗ и, меѓу другото, утврдуваат дека „која било јавна помош што ја нарушува или се заканува да ја наруши конкуренцијата преку фаворизирање одредени претпријатија или одредени производи“ е некомпатибилна со правилно функционирање на спогодбата.

Иако одредбите за државна помош во Договорот за ЕЗ се конципирани за генерална забрана на државната помош,<sup>7</sup> тоа не значи дека заради почитување на правото на заедницата, државата-кандидат не може да доделува финансиска помош за привлекување инвеститори или за реструктурирање на

нејзината индустрија. Но, притоа државите треба да се водат од логиката на општ економски развој и да ги прифатат правилата за компатибилна и некомпатибилна помош со заедничкиот пазар.

### 2.1 Некомпатибилна помош

Доделувањето државни ресурси заради промовирање на одредени економски активности или заради заштита на националната индустрија се дефинира како државна помош. За да биде така квалификувана таа треба да има карактер на помош доделена без надомест и да става на располагање средства кои во нормални пазарни услови не би биле инвестирани или обезбедени од приватни инвеститори.

Овој концепт е јасно дефиниран во член 87 (1) од ЕЗ и е пресликан во ЕС и ССА. Ваквата помош со голема веројатност ја попречува конкуренцијата на заедничкиот пазар дури и кога се работи за интерна практика со ефект во една држава. Сепак, постои простор за владини интервенции и водење на одредени политики дефинирани во член 87 (2), кои имаат за цел да ги коригираат грешките на пазарот, како и политики кои се посветени на развојот на економијата во целина.

### 2.2 Компатибилна помош

Согласно член 87 (2) од ЕЗ, компатибилна, меѓу другото, е онаа помош која има социјален карактер и онаа која е наменета за индивидуални потрошувачи, а притоа е

<sup>5</sup> Види DG for Economic and Financial Affairs, Recital of all Enlargement Papers.

<sup>6</sup> EC Report, *State Aid Scoreboard*, COM (2006) 130 final, 7.

<sup>7</sup> Mario Monti, *Enforcement of Competition Policy – case for the accession negotiations and for developing a real competition culture* (Speech, 7<sup>th</sup> Annual Competition Conference, Ljubljana, 2001), 6.

доделена без дискриминација поврзана со потеклото. Кон оваа, главно, дозволена помош припаѓа, исто така, и помошта која може така да биде декларирана, а е наменета да го промовира развојот во сиромашните региони кои се соочуваат со невработеност.

Во исполнувањето на условите и критериумите за државна помош ЕК се обидува да им предочи на државите-кандидати соодветно да ги користат алатките кои им стојат на располагање и да извршат соодветна класификација и пренасочување на државната помош согласно со моделот на ЕЗ. Таа класификација вклучува хоризонтална помош (за екологија, мали и средни претпријатија, истражување и развој, вработување и обучување, реструктурирање), секторска помош (на пр. транспорт, земјоделство, рибарство) и регионална помош која е особено значајна за државата-кандидат со оглед дека истата е применлива во областите кои се соочуваат со висока невработеност, каде животниот стандард е абнормално низок и каде БДП по жител, мерен во куповна моќ, е помалку од 75% од просекот на ЕУ.

Со оглед дека цел на ЕУ е промовирање на балансиран развој, регионалната помош цели кон создавање работни места и нови инвестиции. Држава како РМ треба максимално да ги употреби можностите кои ги нуди регионалната помош и преку една легална форма на субвенционирање да поттикне развој на економијата во најнеразвиените области. Притоа, треба да се користат упатствата за регионална по-

мош<sup>8</sup> на ЕК, кои треба да се водилка за правилно аплицирање на помошта. Имено, упатствата разликуваат *помош за иницијални инвестиции* и *помош за отворање работни места*. Доделувањето на помошта е условено со одржување на инвестициите *и/или* работните места за период од минимум пет години. Во однос на видот на помошта, постојат повеќе варијанти: *грантови, поволни кредити, владини гаранции, даночни ослободувања, намалувања во социјалните придонеси* и сл.

### 3. Имплементирачки одредби за државна помош

Одредбите за државна помош во спогодбите за асоцијација се дополнети со одлуки за имплементација. Тие ја утврдуваат одговорноста на двете страни за мониторинг на државната помош. Тоа се ЕК, како мониторинг орган на страната на Заедницата, и компетитивните власти во државата-кандидат. Во поглед на толкувањето на концептот „јавна помош“, одлуките за имплементација повикуваат на примена на критериумите кои важат за член 87 од ЕЗ.

Заради воспоставување транспарентност и правна сигурност за државната помош која ќе биде „импортирана“ со влезот на државата во ЕУ, важна е диференцијацијата помеѓу „постоечка“ и „нова“ помош. Ова е дотолку побитно заради конкретизирање на пристапните договори, од причина што постоечката помош претставува нивен интегрален дел.

<sup>8</sup> О.Ј С 074, 10/03/1998 P. 0009-0018.

### 3.1 Постоечка versus нова помош

Суштината во разликувањето на постоечката од новата помош е во правната сигурност и истражна постапка од страна на ЕК после приемот. Сите мерки кои стекнале статус на постоечка помош во прет-пристапниот период или во интерим постапката имаат заштита после приемот. Евентуална мерка на ЕК може да се однесува само за во иднина, но не постои ризик од одлука за повраток на целокупната примена помош и казнена камата за изменатиот период.

Имајќи предвид дека секоја државна помош мора прво да биде одобрена од националните власти, а потоа и од ЕК, сè друго што е во спротивност со оваа процедура, прво, ќе се смета за прекршување на договорот за асоцијација и, второ, ќе има третман на нова помош после приемот.<sup>9</sup> Импликација од непридржување до процедурата согласно член 88 (1) од ЕЗ, прво, да се одобри па да се имплементира некоја мерка, е дека, во моментот на прием во ЕУ, новата држава членка мора да прекине со доделувањето на било каква државна помош која во периодот пред приемот не добила статус на постоечка помош и, второ, доколку сака да продолжи со истата, да ја нотифицира и да го чека одговорот на ЕК.

Во тој полед, како пример би можело да се наведе одлуката на ЕК после нотификација од страна на

конкурентските власти на Латвија. Нотификацијата се однесува на период 2001 до 2003, односно на периодот пред приемот на Латвија во ЕУ.<sup>10</sup> Латвија побара одобрување на доделување на компензациона помош за штета која има своја основа во одлука на арбитража во Стокхолм од 19 јуни 2003 година. Латвиските власти одбиле да ја платат штетата со аргументација дека не смеат да го сторат тоа сè додека Европската комисија не ја оцени мерката за дозволена и дека, во спротивно, тоа би значело кршење на член 87 од ЕЗ.

Арбитражната одлука против Латвија е донесена како резултат на оневозможување од страна на државен регулатор на приватна компанија да оствари разумен профит и да ја покачи цената на гасот за домаќинствата како реакција на пораст на цената на светскиот пазар, поради што приватната компанија претрпела штети. Согласно арбитражата, Латвија има право да ги регулира цените, но во случај кога компанијата не можела да оствари разумен профит, тогаш таа е должна да ги компензира загубите. Според тоа, доколку Владата на Латвија сакала да го намали ценовниот шок за граѓаните, таа можела да договори финансиска помош, но само толку за компанијата да оствари само разумен профит. Понатаму, Латвија требало да нотифицира постоечка помош веднаш после одлуката на арбитражата, т.е. 19 јуни 2003 година. На овој начин, компензационата помош би продолжила

<sup>9</sup> Monti Mario, *Competition Policy in the candidate countries – the accession negotiations and beyond* (8<sup>th</sup> Annual Competition Conference between the Candidate Countries and the European Commission, speech/02/287, Vilnius, 2002), 4.

<sup>10</sup> N380/2004 Decision by the Commission, available at: [http://ec.europa.eu/comm/competition/state\\_Aid/decisions/n380\\_2004/en.pdf](http://ec.europa.eu/comm/competition/state_Aid/decisions/n380_2004/en.pdf).

и после приемот на Латвија во ЕУ и би била предмет само на евентуални модификации во иднина.

Отука произлегува констатацијата дека ЕК не би се спротивставила на таков вид помош во период пред станување членка на ЕУ и помошта би добила статус на постоечка помош после приемот на Латвија во ЕУ. Комисијата не би се спротивставила на политиката на владата бидејќи помошта е легална, со оглед дека поентата на забрана на државната помош е да се спречи дисторзија на конкуренцијата и да се осигура дека конкуренцијата е фер. Впрочем, латвискиот регулатор го попречувал слободниот пазар и разумниот профит, па доколку властите обезбедат компензација со тоа не ја попречуваат конкуренцијата, туку осигуруваат дека регулаторот не ги попречува конкуренцијата и разумниот профит.

#### 4. Анализа на условите и преговорите

Имајќи предвид дека спогодбите за асоцијација се од договорна природа, до моментот на приемот двете страни остануваат независни една од друга. Значи, овие спогодби создаваат, пред сè *de facto* отколку *de jure*, обврски.<sup>11</sup> Но, доколку крајната цел е членство во ЕУ, тогаш, преземените обврски треба да се толкуваат како во Белата книга<sup>12</sup> при петтиот бран на проширување-

то, т.е., да се сфатат сериозно и во духот на правната традиција на ЕУ.

Евидентно е од извештаите на Комисијата дека државите полесно се справуваат со обврските во областа на картелите, а потешко во областа на државната помош. При тоа, два проблеми се очигледни: првиот, државната помош наменета за привлекување странски инвестиции и, вториот, државната помош наменета за акутните сектори. Пример за првиот проблем би можела да биде Полска, во тогашниот преговарачки процес. Имено, полската влада побара преоден период до 2017 година за бизнисите во т.н. специјални економски зони. Тоа е сигурно добар начин за привлекување инвеститори во пред-приспапниот период, но тоа во никој случај не може да се врши преку некомпатибилна фискална помош, како на пр. *tax breaks*, *tax holidays*, *tax credits* и сл. Вториот очигледен проблем има позадина во менталитот на поранешните централно-плански економии во Источна Европа. Така, обидувајќи се да ги одржат проблематичните индустриски гранки наместо да ги реструктурираат, државите-кандидати употребуваат недозволена финансиска помош, најчесто во форма на толерирање на неплаќање на давачките кон државата или преку гарантирање на платите.

Заради овие и слични проблеми, Чешка и Полска побараа флексибилност во преговорите, а како аргументација ја употребија финансиската помош за Источна Германија по нејзиното обединување. Сепак, треба да е јасно дека држав-

<sup>11</sup>Estrin Saul/Holmes Peter, *Competition and Economic Integration in Europe* (Edward Elgar Publishing Ltd., Northampton, 1998), 6-7.

<sup>12</sup>COM (1995) 163 final.

ниот интервенционизам може да биде само исклучок и предмет на строга контрола за неговата ефикасност. Во пазарно ориентираните општества, таквиот интервенционизам е транспарентен, лимитиран во време и опсег и предмет на верификација на неговото влијание. Имајќи го предвид ова, треба да се знае дека државната помош не може да се прифати како механизам за поддршка на перманентните загубари и како средство за одржување на социјалниот мир.

### Наместо заклучок

Патот до членство во ЕУ претпоставува исполнување на Копенхагенските критериуми, меѓу другото, и во областа на економијата. Тоа е основата на преговорите во областа на конкуренцијата кои треба да завршат со заклучок дека државата-кандидат има функционална пазарна економија и има капацитет да се справи со притисокот на конкуренцијата и пазарните сили во рамките на Унијата. Преговорите за членство имаат за цел да се дефинираат условите под кои државата ќе ѝ се приклучи на ЕУ. *Не треба да се заборава дека преговарачкиот процес не е во духот на изнаоѓање компромиси, туку барање прифатлива временска рамка за имплементација на соодветниот acquis.* Преговарачката позиција на државата-кандидат мора, од една страна, да ги опише актуелната легислатива и структурата на располагање за нејзино имплементирање, а, од друга страна, да претставува објективна проекција за промените кои ќе следат. Барањата за евентуални

преодни мерки мораат да бидат резонирани со европска интерпретација на фактите, а онаму каде е можно да се користат извинувања оправдани со договорни обврски спрема инвеститори (т.н. *acquired rights*), но со прифатливо времетраење.

Во однос на поглавјето за политиката на конкуренција, *преговарачката позиција треба да биде максималистичка, но да се имаат предвид врменските лимити за преодните фази од петтиот бран на проширување.*<sup>13</sup> Секоја држава, без оглед на политичката реторика, треба да има реалистична проекција за евентуалниот датум за влез во ЕУ. Имајќи го предвид ова, треба и соодветно да се делува. Тоа значи, дека, *за привлекување странски инвеститори треба да се употреби целокупната државна помош за подобрување на финансиската слика на државата пред отпочнување на преговорите.* Во однос на видот и должината на концесиите кои се даваат на инвеститорите, *прво, државата треба да го има предвид евентуалниот датум на отпочнување на преговорите и, второ, евентуалниот датум на влез во ЕУ.*

Стартот на преговорите мора да биде пропратен со про-активни мерки кои ќе ја докажат детерминаноста на страната на националните власти задолжени за конкуренцијата. Тоа значи зајакната култура на конкуренцијата, ефикасна санкциона политика и запирање на недозволивата државна помош за идни договори. Трката по инвеститори и влегувањето во договори за

<sup>13</sup> Најмногу до 10 години.



недозволива фискална помош за време на преговорите, го успорува темпото и нивниот прогрес. ЕУ на ниту еден начин не гарантира дека ветената и доделената помош ќе продолжи и по приемот на земјата. Напротив, ЕУ потсетува на одредбите за враќање со камата на каква било недозволено доделена помош. Кога би се појавиле такви проблеми, постојат две опции. Прво, државата може да побара транзитен период за разумен период, што после приемот во ЕУ е тешко замисливо, или, второ, ќе мора да ги напушти недозволивите практики и да плаќа компензации за прекршените контракторни обврски. Исто така, инвеститорите ќе треба соодветно да ја ценат атрактивноста на државната помош во смисла на нејзината легалност и да ја имаат предвид веројатноста на реакцијата на Комисијата по влезот на земјата во ЕУ.<sup>14</sup>

Трите суб-*acquis* во областа на политиката на конкуренција (соод-

ветна легислатива за анти-трустово законодавство и државна помош; функционален и ефикасен административен капацитет; и конкретен и кредибилен регистар) се прецизни и не оставаат многу простор во преговорите. Тоа значи дека консекуентната употреба на конкурентските правила на ЕЗ кон претпријатијата и ефективната контрола на државната помош се предуслов за успешно водење на преговорите. Во тој поглед, *посебно внимание треба да се обрне на затајувањето на даноците и социјалните придонеси, како на пр. во РМ, што не е ништо друго освен недозволива државна помош која ја нарушува конкуренцијата во државата*. Истото се однесува и во однос на трката по нови инвестиции и идејата за давањето одредени поволности за странските во однос на домашните инвеститори, а, со самото тоа, ставање на разни деловни субјекти во нееднаква положба.

<sup>14</sup> EU accession series: EU state Aid law (Hungary) (Issue 1, Squire Sanders, October, 2003), 6.

*Клучни зборови: конкуренција, државна помош, преговори.*

### Abstract

This paper is focused on the elaboration of the Chapter Competition Policy following the experiences from the former Accession Negotiations with the European Union. The author gives an exhaustive and documented report on the place of the competition policy in the Accession Negotiations. This is a highly complex issue, concerned with competition policy in the traditional sense, i.e., fighting restraints of competition by undertakings and state aid which may distort competition in the internal market. A significant part of the paper is dedicated to the state aid control policies, its monitoring and possible exemption which are defined and developed by the author.



# 19 Милиони евра европска помош за развој на македонското земјоделство

## Патот кон ЕУ води и преку развој на руралните средини

Митко Јованов

### Вовед

По добивањето на статусот кандидат за членство во Европската Унија (ЕУ), на Македонија од оваа година ѝ стојат на располагање 19 милиони евра европска помош за развој на земјоделството. Европската помош за развој на македонското земјоделство е петтата компонента или, поконкретно, ИПАРД програмата од претпристапните фондови на ЕУ кои Македонија треба да ги искористи во следните години во кои треба да се подготви за полноправно членство во ЕУ. ИПАРД програмата претставува продолжување на инструментот САПАРД кој се користеше пред воведувањето на фондовите ИПА. Фондовите САПАРД ги користеа десет земји до крајот на минатата година. Сите земји корисници на САПАРД фондовите до почетокот на 2007 година станаа членки на Европската Унија (ЕУ), освен Хрватска. Компонентата ИПАРД од претпристапните фондови на ЕУ во моментот ја користат Македонија, Хрватска и Турција.

Петтата компонента од претпристапните фондови на Европската Унија, односно програмата ИПАРД,

е наменета за развој на руралните средини на државите-кандидатки за членство во ЕУ. Крајна цел на оваа програма е да го подготви земјоделскиот сектор за пристапување на земјата во ЕУ. Тоа подразбира надградба на фармите и претпријатијата за храна до степен кој ќе ги задоволи стандардите на ЕУ за животна средина, хигиена, безбедност на храната и благосостојба на животните.

Успешното спроведување на ИПАРД програмата треба да резултира со економски развој на руралните средини во земјата. ИПАРД програмата покрива 50 отсто од инвестицијата во земјоделскиот сектор, а останатиот дел го финансира корисникот на помошта. Од 50 отсто што ги покрива ИПАРД програмата, 75 отсто се средства на ЕУ а 25 отсто на државата-кандидат за полноправно членство ЕУ.

На Македонија ѝ стојат на располагање вкупно 19 милиони евра од ЕУ за рурален развој, односно толку пари се предвидени во ИПАРД програмата, кои треба да бидат искористени почнувајќи од оваа година до 2009 година. Парите за оваа година во износ од 2.1 милиони евра, Македонија нема да може да ги

повлече бидејќи институционално сè уште не е подготвена да ги исполни условите на ЕУ. Сепак, според регулативите на ЕУ, овој податок не мора да биде поразителен, затоа што парите предвидени за годинава ќе можат да се користат во наредните години кога се очекува Македонија да биде подготвена да ја користи европската помош за рурален развој.

### **Подготовки на Македонија за користење на ИПАРД програмата**

Користењето на средствата од ИПАРД ќе се одвива преку платежната агенција што ја формира Министерството за земјоделство, водостопанство и шумарство. Агенцијата сè уште ја чека акредитацијата пред органите на ЕУ во Брисел. Според одговорните во Министерството кои работат на оваа проблематика, нејзиното официјализирање пред надлежните органи на ЕУ се очекува да биде завршено најкасно до март 2008 година. Предуслов за оваа акредитација е утврдување на важни сектори во земјоделството и руралниот развој каде што ќе се лоцира финансиската помош, со конкретизирање на целите преку изработка на програмите за поддршка. Владата ги определи и предложи секторите за поддршка, тие се овоштарството, градинарството, лозарството и винарството, производството и преработката на млеко и производството и преработката на месо. Одлуката за насочување на средствата од ИПАРД во

наведените сектори е донесена врз основа на бројни експертски анализи кои покажале дека степенот на развој на овие земјоделски гранки е најголем и во нив имаме најмногу предности.

Платежната агенција ќе управува со средствата од ИПАРД. Од исклучително значење за успешно и навремено искористување на европските пари за рурален развој е изготвувањето квалитетна програма, предуслов за тоа е агенцијата да биде раководена од искусен и професионален менаџмент. Во таа насока е потребно поставување на високи критериуми кои треба да ги исполнуваат менаџерите кои ќе бидат ангажирани. Соодветно образование, по можност магистри или докторанти, повеќегодишно искуство на работа на проекти, добро познавање на легислативата на ЕУ, поседување аналитички и организациски способности, се дел од критериумите кои треба да ги исполнуваат лицата кои ќе работат во платежната агенција. За реализацијата на проекти од ИПАРД програмата, потребно е да се постават процедури и обучат луѓе кои ќе го следат нивното имплементирање на терен. Ова е од големо значење затоа што извештаите што ќе бидат изготвени од европските мониторинг комисии за тоа како се користи европската помош ќе влијаат на оценките за доближувањето на земјата кон ЕУ и одобрувањето на нови средства за понатамошен развој во правец на исполнување на европските стандарди.

## **Предности и слабости на Македонија во користењето на ИПАРД фондовите**

Според анализите направени од домашни и странски експерти (ГТЗ, СИДА, КАРДС), силна страна на Македонија се високиот процент на незагадена обработлива почва, солидните природни ресурси, високиот степен на учество на земјоделството во формирањето на бруто националниот приход (БНП) и потенцијалот што го поседува земјата за развој на „селскиот туризам“. Слабостите се идентификувани во недо-волната организираност и координираност на земјоделците, немотивираноста за примена на нови технологии во процесот на производство, потоа, ниските цени на производите и недовербата во државните институции.

Договорот за стабилизација и асоцијација и членството во Светската трговска организација овозможуваат извоз на македонските производи во ЕУ и пошироко. Но, можностите што ги даваат Договорот за стабилизација и асоцијација и членството во СТО не се од голема полза за македонското земјоделство, бидејќи тоа се карактеризира со слаба конкурентност на македонските производи на странските пазари, но и на домашниот пазар, поради силната конкуренција на земјоделски производи од странство. За успешно надминување на овие проблеми, искористувањето на средствата од ИПАРД треба да овозможи влез на нови технологии, знаење и искуства од ЕУ во македонското земјоделство.

Компаративните анализи покажуваат дека Македонија има предности за развој на земјоделството во споредба со државите во регионот, што се основа за успешно користење на европската помош.

Најзначајни од нив се:

- 80 отсто од територијата на државата е рурална,
- 50 отсто од територијата на државата се води како земјоделски обработлива земја,
- 18 отсто од вкупното работоспособно население е вработено во земјоделството,
- приходот од земјоделството е трет по висина,
- уделот во БНП е непроменет во периодот на транзиција, што не е случај со другите држави од регионот,
- добрата местоположба на Македонија и нејзината добра сообраќајна поврзаност со земјите на ЕУ, што е важен предуслов за навремена размена на земјоделски производи.

## **Предизвици со кои ќе се соочат македонските фармери во користењето на средства од ИПАРД програмата**

Според искуствата на другите држави корисници на европска помош за рурален развој, се очекува Македонија да се соочи со најголеми проблеми во обезбедување на комплетна документација за аплицирање од страна на земјоделците и менаџерите на фарми. Во Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство во тек е изработка на Правилник за реализација

на проекти од програмата ИПАРД, кој ќе биде изработен во согласност со Националниот план за рурален развој. Со Правилникот ќе се прецизираат условите кои треба подносителите на проектите да ги исполнат за да аплицираат за нивно финансирање од ИПАРД програмата.

За споредба, со Правилникот за програмата САПАРД од Хрватска е наведено дека корисниците на инвестиции во земјоделските стопанства треба да бидат запишани во Регистарот на земјоделски стопанства, да се регистрирани за данок на додатна вредност и да ги имаат подмирено сите обврски кон државата.

Во Македонија постојат Закон за вршење земјоделска дејност, со кој се уредуваат условите за начинот за вршење земјоделска дејност, и Закон за земјоделско земјиште со кој се уредува користењето, располагањето и заштитата на земјоделското земјиште. И покрај донесената законска регулатива, во Македонија многу мал број земјоделци и земјоделски стопанства ги имаат регистрирано фармите според соодветните закони од областа на вршење на земјоделска дејност. Поради ваквата состојба тие не претставуваат правен субјект кој ќе биде идентификуван и финансиски поддржан од ИПАРД програмата, бидејќи не постои документ со кој ќе се докаже неговото постоење.

Ваквата ситуација ќе резултира со тоа што голем дел од примарните земјоделски производители, во почетниот период за пријавување за користење финансиска помош, нема да ги исполнат основните критериуми.

Друг проблем со кој ќе се соочат македонските фармери за аплицирање на финансиска помош, е обезбедување дозволи за градба на фармите и незаведеното земјиште во Катастарот. Фактичката состојба е дека многу мал дел од субјектите во земјоделството можат да приложат градежни дозволи за објектите на фармите и имотен лист за земјоделското земјиште.

Македонија донесе Закон за идентификација и регистрација на животните, чија цел е пратење на бројната и здравствената состојба на животните, но обележувањето на животните и одгледувалиштата е делумно. Односно, досега обележани се само говедата и одгледувалиштата на говедата. Одговорноста за ваквата состојба треба да се лоцира во државата, односно Ветеринарната управа е таа која треба да го спроведе Законот.

За одобрување финансиска помош од ИПАРД фондовите, фармерите пред надлежните во Платежната агенција треба да приложат и финансиска документација за работата на фармата во изминатите години, кои ќе бидат показатели за одржливоста на производството. Ваква документација поседуваат само земјоделците кои биле корисници на кредити од ИФАД кредитната линија, поседуваат финансиска документација за набавка на опрема и основни средства на фармите.

Најголем проблем пред кој ќе бидат исправени македонските фармери е обезбедувањето средства за покривање на инвестицијата, за подоцна да им бидат вратени 50 отсто од вредноста на инвестицијата. Проблемот се појавува пора-

ди слабата кредитна способност на земјоделците, од кои мал дел можат да ги исполнат условите поставени од банките за добивање кредити. Искуството од Бугарија зборува дека мерката на оваа држава да им излезе во пресрет на земјоделците со издвојување 60 милиони евра од националниот буџет за кредитирање на фармерите, ја стопирала Европската комисија која констатирала дека мерката претставува државно субвенционирање и бугарската Влада била принудена да се повлече. Литванија формирала државен гарантен фонд преку кој земјоделците биле кредитирани за користење на европската помош за развој на земјоделството. Но, во овој случај, Европската комисија не реагирала иако и оваа мерка на Владата на Литванија има елементи на државен субвенционизам. Главните критики на сметка на Европската комисија за програмата за рурален развој е токму за тоа што Брисел не излезе со предлог за надминување на овој проблем со кој се соочуваат земјоделците при користењето на европската помош во државите-кандидатки за влез во ЕУ. Одговорот на Европската комисија е дека економски неодржливите фарми нема да бидат опфатени со програмите. Ваквата ситуација негативно влијае врз процесот на реконструирање на земјоделскиот сектор во државите-кандидати за влез во ЕУ.

### **Очекувања од ИПАРД програмата**

Македонското земјоделство денеска е далеку под стандардите кои

ги одобрува Европската Унија. Токму целта на ИПАРД фондовите е во земјава да влезат европските и светските технологии во областа на земјоделството и применување на правилата што важат во ЕУ. Македонските земјоделци нема да бидат корисници само на парите туку и на стручноста, знаењата, а очекувањата се подобрување на нивниот животен стандард.

Средствата од ИПАРД треба да овозможат висок квалитет и ниска цена на земјоделските производи со што ќе се овозможи нивна конкурентност на странските пазари. Со потпишната Спогодба за стабилизација и асоцијација, на Македонија ѝ е овозможен извоз на земјоделски производи во ЕУ. Во моментот Македонија извезува 50 отсто од земјоделското производство во ЕУ, но со искористувањето на средствата од ИПАРД програмата, се очекува негово зголемување како по процент така и по количини, но само ако се произведуваат производи што ги исполнуваат европските стандарди. Преку ИПАРД фондовите ќе се настојува да се подобри квалитетот на одредени производи, пред сè млекото, млечните производи, месото и производите од месо.

Како резултат на успешното искористување на програмите за рурален развој од државите кои ѝ пристапија на ЕУ, се јавил тренд на придвижување на населението од градовите кон руралните средини, поради тоа што условите за егзистенција во градовите се исцрпувала.

Очекувањата од користењето на ИПАРД фондовите се развој на руралните средини, а тоа подразбира отворање нови работни места.

## **ИПАРД фондовите ќе го подобрат квалитетот на живеење на граѓаните во Македонија**

Придобивки од успешното искористување на парите од ИПАРД програмата, покрај фармерите за кои се и наменети, ќе имаат и постоечките институции кои ќе бидат вклучени во нивното реализирање, како и институциите кои ќе бидат формирани за таа цел.

Од постоечките институции корист од ИПАРД фондовите ќе имаат Министерството за земјоделство, водостопанство и шумарство, Министерството за животна средина, Ветеринарната управа, Платежната агенција формирана за да биде носител на оваа европска помош. Корист ќе имаат и здруженијата на граѓани и асоцијации кои делуваат

во сферата која ја покрива ИПАРД програмата како, на пример, Федерацијата на фармери на Република Македонија, Асоцијацијата на млекопроизводители и така натаму.

Придобивка од искористувањето на европските пари од ИПАРД програмата ќе имаат и дел од домашните консултантски куќи кои ќе даваат услуги на фармерите.

Од големо значење ИПАРД фондовите ќе бидат и за развој на руралните општини во кои се очекува да никнат правни субјекти кои ќе се занимаваат со земјоделска дејност што ќе резултира со намалување на невработеноста.

На индиректен начин корисници од ИПАРД фондовите ќе бидат сите жители на државата кои тежнеат да им се зголеми квалитетот на живеење.

*Клучни зборови: рурален развој, претпристапни фондови, ИПАРД, европска помош.*

### **Abstract**

The Republic of Macedonia as a candidate country for membership in the EU has at its disposal 19 million EUR of European assistance for restructuring the agricultural sector in accordance with the European standards in the following five years. Whether the Republic of Macedonia is going to use these funds from the pre-accession funds of the EU i.e., IPARD programme, depends on whether the state institutions will fulfill conditions set by the European Commission. The utilization of the funds will also depend on the participants in this area, and whether the farmers will work in accordance with the state legislation developed according to the EU requirements.

Although 2.1 million EUR are available for Macedonian agriculture for this year, still they are not going to be used immediately, due to the fact that the Agency established by the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Supply which is to implement the IPARD programme has still not been accredited by the European institutions in Brussels.

The road to the European funds is long and difficult. It is especially difficult for the individuals and organizations from the rural areas to get prepared to fulfill the conditions for the utilization of the European assistance. The state and every individual are facing great responsibility in restructuring the agricultural sector in compliance with the European requirements.

# Economic Development through Policy Decisions, Incentives and Clusters

Aleksandra Davitkovska

## Introduction

In today's global economy, every metropolitan region and community must compete both with its neighbors and the rest of the world. What is important is that every region must innovate and adapt to the changing environment. Innovation and adaptation to the today's changing environment can be seen through promotion of economic development. Sustainable economic development could be achieved by the constantly growing quantity and quality of life through innovation and adaptation. Is it that all levels of governments need to foster economic development in their jurisdictions or is it the private sector's responsibility to engage in economic development? Public and private sectors both have to be part of economic development. They must be interrelated and well-organized in order to promote increased growth.

Economic development in tomorrow's global marketplace is everybody's job – the education system, regulatory agencies, banks, investors, laboratories and utilities. Because everybody is affected by economic development and increased globalization, everybody is part of it. Political and geographic boundaries are losing relevancy; virtually every product or service developed today is for the worldwide market. Competing worldwide, now more than ever,

requires regional collaboration among industries, cities, counties, states, and the federal government. In addition, all stakeholders need to identify their shared interests and take advantage of regional assets. In order to foster economic viability, high employment rates, and increased productivity, the economic development policies and programs need evaluation in terms of their effectiveness and efficiency. Therefore, reforms need design that will encourage less effective economic development policies to be dropped and socially beneficial policies to be kept (Bartik, 1994).

Regions and communities must compete. Competition requires a continuously changing environment to be anticipated. Even though American communities are still relying on programmatic approaches to development, they must start to foresee the changes (Gollub, 2004). New ways of doing economic development need establishment, which require continuous engagement and increasingly growing aspects to be considered. Current economic development needs to expand beyond traditional efforts that focus on specific programs or company creation, business retention or sector attraction, to what is known as *cluster development* (Gollub, 2004). The author states that, a continuous engagement of all stakeholders in a process of learning and innovating their service delivery is



a key for cluster development that will promote the relevant changes to a high-performing economy (Gollub, 2004).

Our research examines two models for promoting economic development. It introduces the process of shifting government responsibilities from traditional to the new cluster development approach.

## Cluster Development Approach

### What Is a Cluster?

The process of globalization, competition, and changing environment is not something new. It is influencing the quality of life and requires attention from all communities. Traditional roles of location are no longer important, because it is no longer necessary to locate near large markets in order to be effective and successful (Porter, 1995). Competitive advantages lie outside companies, and location of the company has relative importance. Therefore, cluster development needs to be understood in terms of the local competitiveness in the global economy.

Clusters are geographic concentrations of interrelated companies in a particular field that compete, but also cooperate (Porter, 2004). New ways of thinking about competition, strategy, management and efficiency are established, and continuous improvement, learning and changing is what the basis of the cluster development becomes. This also means that new roles of government at the federal, state, and local level must be created (Porter, 2004). While some ideas underline that the importance of clusters has diminished with the process of globalization, others focus on the leading role new

influences of clusters have taken on competition (Porter, 2004).

Drawing cluster boundaries is often too hard to achieve. It involves a process that will understand the linkages and complementarities across industries and institutions. The strength of the spillovers and the importance of productivity and innovation often are the ultimate boundary-determining factors (Porter, 2004). Sometimes clusters are defined too generally, if they are aggregates such as manufacturing, services, consumer goods, or "high tech". If clusters are defined only around one single industry, they will miss the critical importance of the interconnections and relations with other industries in the clusters. However, regulatory changes could also contribute to shifting clusters' boundaries (Porter, 2004).

## Cluster Theory

*"Industries tend to cluster in distinct geographic districts, with individual cities specializing in production of narrowly related set of goods"*

Alfred Marshall

Clusters have long been part of economic development. Concentration of industries within particular geographic landscapes, which results in taking advantages of regional location, date back at least to Marshall's arguments in *The Principles of Economics*. The heart of Marshall's analysis concerns the way that industrial localization has collective, systemic properties that fall somewhat between market and firm (Marshall, 1890). The basic assumption is that, as the "means of communication" becomes more and more cheap, the ac-



tion that drives industries to localize together is decreasing. That is why clusters are held together. On the other hand, other forces might appear that will continuously bring together industries to cluster. Although 'disagglomeration' is unquestionably an industrial reality that is currently existing, in some industries and regions, remarkable cheapening does not appear to have considerably altered 'the action of the forces' that keep competitors geographically local (Marshall, 1890). For example, even if Silicon Valley has cheapened 'the means of communication' and enhanced its capacity to disaggregate, the 'forces that tend to localize industries' had paradoxically only intensified (Marshall, 1916). Therefore, we could say that opposite aspects and inconsistent opinions need to be taken into consideration with respect to cluster development.

The two critical questions at the back of the theory are: (1) why, despite all predictions and the development of advanced communication technologies, does localization remain important, and (2) where, given the significant forces of disagglomeration, could the localization process continue to exist? The challenge of moving knowledge must be first understood; that will help in the explanation of the structure of the companies. Simply by understanding the complexity of moving knowledge, the challenge of innovation and the contribution of the company to the innovative process could be known and understood (Lee, 2000). In addition, the external relations of the company to other companies are explained by knowledge dynamics. The flow of knowledge inside the company and within companies reflects the multidirectional flows, com-

posite feedbacks, and different structural forms that are important to be understood for the interdependent relationship between companies (Lee, 2000).

The agglomeration of related firms in specific location has involved great interest among the writers since the time of Alfred Marshall. Some models have shown that in industries with agglomeration economies, regional clustering occurs (Arthur, 1994; Canter, 1994). An agglomeration is defined as the economies of scales that are generated when two or more companies from the same industries locate next to each other (Canter, 1994). Economies of agglomerations are 'external to the firm and internal to the city or industry, and result from increases in city or industry size' (Canter, 1994). Once a company agglomerates within a particular location, they rarely leave because of the interdependent relationship that has been developed. High-tech industrial complexes are an example of specialized agglomeration. The best known of these is the Silicon Valley. The concentration of microelectronics industry in Southern California has been a main driver of economic growth and development in the region for nearly 50 years (Lee, 2000).

While external and internal economies of scale are responsible for agglomeration, external economies are more important to economic development. Two types of external economies exist: (1) location, and (2) urbanization (Carlino, 1978). The first one, localization economies ('industry specific' and 'place-specific'), explains that the lower production costs and higher output in a given industry at a specific location leads to job growth in that industry (Mill,

1992; O'Sullivan, 1993). The second, urbanization economies (iplace-specific), explains that an increase in the given area's economic size will lead to an increase in the number of establishments across all industries in that area (Carlino, 1978; Mill, 1992; O'Sullivan, 1993). In addition, there are small-sized firms located in dense urban areas such as the urban core of metropolitan areas because the core acts as an incubator. This incubator environment helps the growth of small and new firms.

There is disagreement as to whether identifying the type of external economy that is responsible for agglomeration could help in crafting cluster-based economic development policies. In those cases where urbanization economies have the greater influence on economic growth, promoting business incentives appears more suitable (Moomaw, 1988). On the other hand, if location economies have greater impact on economic growth, industry-specific policies need to be promoted (Moomaw, 1988; O'Hallachain, 1989). In general, as a new paradigm of economic growth, cluster economic development rests on one fundamental concept: the economies of agglomeration (Canter, 1994). An agglomeration tends to attract similar companies to its spatial location. However, if agglomeration economies are not maintained and enhanced, economic drivers will exit the region in which they were originally located. The loss of the region's economic drivers means the cluster that formed around the economic driver will fail which, in turn, will decrease economic growth and development (Canter, 1994).

The strength of understanding company activity in the context of clusters is how to highlight the significance of

the local environment for a company. In addition, these explanations emphasize that the firm or the viable economic unit is imbricate in its context. Cluster creation is a highly dependent process in which the different actors embedded within previous social connections and institutions try to manipulate the environment for their benefit (Uzzi, 1996). According to this consideration, clusters thus are not simply a bundle of economic benefits; they are regions of constructed benefits. In other words, to create a self-reinforcing cycle, it is important to construct a set of institutions and routines that reward particular actors for systematically beneficial behavior.

According to the theory, there are three extensive ways in which clusters could affect competition between related industries. First, they increase the productivity and effectiveness of the companies in the cluster (Porter, 2004). Second, they will help the process of investment and innovation of the companies due to the changing environment (Porter, 2004). Third, geographic concentration of related companies will help the creation of new business within the cluster (Walker, 1985).

### **Shifting Responsibilities for Economic Development**

One of the basic roles of the government is to promote macroeconomic and political stability. However, it is not just the macroeconomic environment that needs to be encouraged and supported, but also the general microeconomic capacity through continuously fostering positive economic development. On the microeconomic level, this indicates collaboration and

cooperation of all levels of government, and also establishing microeconomic rules and incentives governing competition that will encourage productivity growth (Porter, 2000). Although all these government roles are significantly important, they might not be sufficient. The government needs to facilitate cluster development and upgrading as part of its economic development. In addition, government policies necessarily affect the opportunities for upgrading clusters. Many of the competitive and innovative advantages of clusters also rest on externalities and spillovers that involve participation of public entities (Porter, 1998).

Because of the continuously changing environment, different roles of government need to be taken into consideration when we address economic development. Two models, known as the *old* and the *new* model, correspond to the shifting government responsibilities for economic development (Porter, 2000). Under the old model, government drives economic development through policy decision and incentives (Porter, 2000). On the other hand, economic development is seen as a collaborative process that involves government at multiple levels, companies, learning and research institutions, and other institutions for collaboration (Porter, 2000). This *new* model represents the transition of the government responsibilities in economic development (Feser, 2000).

In emerging new economies, the process of transition involves several characteristics, such as intensifying global competition among the key constituents of economic development; increasing capital intensity and downsizing that will produce higher productivity and

higher incomes, but more displaced workers; establishing of knowledge-intensive sectors that will drive growth; creating competitive states where the infrastructure and resources (public and private) will continuously upgrade worker skills as well as support innovative enterprises (Feser, 2000). Nevertheless, the foundation of the *new* economy rests on: (1) technology-intensive industry clusters as the key economic engine; (2) research strengths in universities and institutes; (3) enabling infrastructure, government, non-profit, and technology; (4) education and training strengths, universities, and colleges; (5) eliminating program duplication and target resources to build on strengths (Feser, 2000).

These new roles of government in the economic development under the *new* economy are significantly different that the economic development through policy decision and incentives. Cluster development recognizes the importance of initiative at state and local level. Multiple levels of government responsibilities have a dynamic character and influence on competitiveness more than normally are recognized, particularly within the government itself (Michael, 2000).

### **Economic Development Through Policy Decisions and Incentives Under the Old Model**

#### Tax and Nontax Incentives

Previous studies of government business incentives have shown that they will lead to business investment and thus to new jobs, which will increase the local demand for goods and services and then the economic pros-

perity (Fisher & Peters, 2004). These incentives include tax instruments ñ property tax abatements, tax incremental financing, sales tax exemptions and non-tax incentives such as business grants, loans, loan guarantees and design of infrastructure.

Estimated effects of taxes coming from different measures that are used show various associations with business location, activity, and the use to which tax revenues are put will generally affect the attractiveness of different locations (Courant, 1994). Other approaches have identified new economic development policies that will focus on promoting business development. These include the expansion and retention of indigenous business and support for entrepreneurial activities (Markley & McNamara, 1995). Moreover, while traditional economic development programs are measured through business incentives, a new approach is emerging (Fisher & Peters, 2004). The new approach of public investment leads to the expansion of existing firms and existing businesses, versus new relocating businesses and thus creating jobs (Markley & McNamara, 1995).

In the evaluation of these programs and their impact on the employment growth, the previous literature has measured both direct and total employment and thus the change in income of the economy. However, the literature has evaluated business incubators that have measured jobs created, business starts-ups, product innovation and success rates for incubator firms. On the other hand, the literature recognizes the limited evaluation of the economic impact of the business development programs. Also, there is evidence that some programs have the potential to

create or sustain jobs and income in communities that cannot expect to attract outside investment (Markley & McNamara, 1995).

Over time, increased employment that arises from stimulating local demand is driven from the local potential force, as distinct from immigration to the local area. Local residents that are at the back of the labor queue (those with fewer economic options), would tend to remain there while immigrants take the new jobs created by the incentives (Fisher & Peters, 2004).

Some researches have used variations on the case study methods to evaluate the impact of specific economic development programs. The advantage is that the work has covered a variety of different incentive instruments: enterprise zones, research parks, and property tax abatements. However, the impact evaluations need to establish some sort of comparative control economy in order to measure the effect of incentives precisely.

One of the criticisms of the target tax/financial subsidies for economic development is that because they are expensive per job created, they must use them more where they are most cost-effective, or in high unemployment areas. In low unemployment areas, many persons obtaining jobs because of an economic development program could have obtained jobs anyway (Bartik, 1994).

Few studies directly estimate the effects of incentives. However, under the assumption that dollar is a dollar, tax incentives for large business should have similar effects on its location decisions to an equal dollar-sized business tax cut (Bartik, 2005). Another author states that, therefore, the effects

of incentives on the possibility of a particular branch plant locating in a state should, on average, be such that the expected gross dollar cost per job as some as business tax cuts (Fisher & Peters, 1997). For example: the highest incentives offers are corresponding to an annual subsidy of about \$2,800 per worker inside an enterprise zone (Fisher & Peters, 1997).

In addition, states within regions with similar tax structures may offer similar factors, costs or access to markets. The results may be different among the states (Bingham & Mier, 1997, pp 154-155). On the other hand, from a theoretical perspective, taxes and development incentives are spatially variable business costs, and thus should influence location and investment decisions at the margin (Fisher & Peters, 1997). Regionally, variations in constructions, transportation, and energy costs are often larger than variations in state and local taxes, and thus development incentives (Fisher & Peters, 1997). Therefore, the relationship between the economic development incentives and taxes, and their influence on economic growth is contradictory and inconclusive.

#### Economic Gardening as an Alternative Traditional Economic Development

The economic gardening approach was introduced by the inspiration of the growing realization that business attraction and traditional expansion and retention programs, which rely on economic development groups for implementation, were failing to produce and maintain high-skill, value-added jobs. Economic gardening moves away from offering financial incentives directly to

a small number of firms (Barrios, 2004). The key goal of the economic gardening is to foster economic growth by establishing well-articulated public policies based on extensive strategic planning, public-private collaboration, foundation of technology, human resources and capital, and the development of strategic industrial clusters (Bradshaw & Blakely, 1999). The approach incorporates the same general objectives of the traditional approach (business expansion, retention, and attraction) but, at the same time, it stimulates a network of economical administrative programs with similar interests that coordinate and cooperate (Bradshaw & Blakely, 1999). Economic gardening locates local entrepreneurs (who typically possess deep roots in the area) that provide them with technical information, financial planning, or networking assistance they need in order to grow and develop (Barrios, 2004).

In addition, economic gardening encourages industry cluster development, or a geographic concentration of related industries, such as that which has occurred in the Silicon Valley (Bradshaw & Blakely, 1999). The assumption is that an area economy that features strong industry clustering will not only be more productive and competitive, but will tend obviously to magnetize more companies, both new startups and outside entrants (Held, 1996). The idea is that the resistance to the economic gardening could be overcome only incrementally in those areas that are highly dependent on traditional approach for economic development. The transition from traditional schemes to more cooperative enterprises is likely to occur if it is understood first. Economic gardening as an alternative to

traditional economic development tries to make sure that public economic development goals are distributed in a way that over the long-term all members of the community will benefit equally (Barrios, 2004).

## Conclusion

It is obvious that economic development does not occur equally among the people. The process of globalization and downsizing of the government budgets request a more dramatic and enthusiastic role of the government at all levels, which will encourage growth and economic prosperity. Economic development at federal level needs to reduce unnecessary regulation, create more favorable conditions across the country for regional development, and strengthen communities' innovation and investment process (Sampson, 2004). On the other hand, state and local governments should provide important initiatives that will pursue competitive advantages and specialization (Porter, 2000). The multiple involvements of every constituent (federal, state, and local government) are the foundation of the new economic development. However, active government participation in privately-led efforts, rather than an initiative controlled by the government, will have a better chance of success. These contradictory conclusions mean that the new model of economic development fosters more private involvement, supports private/public collaboration, and encourages active participation at all levels of government in the process of economic development. Those regions that have lost a significant portion of their economic base and are facing economic depressions need to go back and

redefine their strategies for economic development. In the changing environment, they must go through the process of transition and employ a new model that will redefine the responsibilities of the government in economic development (Feser, 2000).

How government promotes economic development has been seen in two ways: (1) traditional; and (2) cluster development. What is interesting is that the significance of neither of the two ways of achieving economic development could be exactly compared. Each approach represents a unique way for promoting economic vitality. The indicators of growth and prosperity under the one model in one particular region may not generate the same level of growth and prosperity in another region, due to the specific characteristics that the region represents. In addition, different models may also generate the same result, which means that other circumstances have influences on the economy.

Confusion also arises when governments are not clearly taking one approach or way in which they promote economic development. Traditional policy decisions and incentives are sometimes incorporated into the cluster development approach. Or, in the process of transition, which usually requires incremental steps, governments are somewhere between the two models of economic development. The way it is done, most of the time, is overlapping. For example, Silicon Valley remains an attractive and influential model for regional development. The question is: should it be understood as a unique example of American entrepreneurship? Or, can it provide a model for regional development in other

places? Should it be understood as a new model for cluster development, or should it be defined as entrepreneurial economic development?

Silicon Valley today is far more than an agglomeration of individual technology firms. Moreover, it represents a model for cluster development, and also a unique example of American entrepreneurship. Therefore, first we could say that the economic development and the way it is done represent overlapping models. Secondly, they could not be defined as universal because they generate different results due to the specific characteristics carried by the region in which they are applied. Thirdly, sometimes, even within similar regions, economic development will create con-

tradictory conclusions. Fourthly, models tend to create contradictory findings that will lead to inconclusiveness. An overall opinion for the promotion of economic development under the different models could be defined in terms of governments that need to foster new ways of doing economic development. Changes must be anticipated under the specific environment in which the government operates. Finally, governments need to facilitate cluster development in those regions in which it is possible to create economic prosperity. Other regions benefit more if traditional policy decisions and incentives are applied by the government. However, economic development needs to be a dynamic process under the changing environment.

### Резиме

Авторот на овој текст не доближува до два модели на економски развој, кои подразбираат процес на промена на владини одговорности во насока на економски развој од таканаречен традиционален пристап кон нов пристап за развој на кластери. Со цел достигнување на економска зрелост, високи стапки на вработеност и зголемена продуктивност, економските развојни политики и програми потребно е да се проценат од аспект на нивната ефективност и ефикасност во одреден период од животниот циклусот на економијата. Затоа и крајната цел на овој текст не се однесува на прифаќање или преферирање на еден или друг модел колку што се однесува на подобро разбирање на дадениот модел и негова апликативност на одредено ниво на развој на економијата.





## Милтон Фридман

Елена Жикоска

Милтон Фридман е, беспоговорно, едно од најголемите имиња на современата економија на минатиот век. Потврда на ваквото тврдење е и Нобеловата награда од областа на економијата, која Фридман ја доби во 1976 година, пред сè поради постигнувањата во полето на анализа на потрошувачката, монетарната историја и теорија, како и заради неговата теорија во однос на сложеноста на стабилизационата политика. Големината на придонесот на Милтон Фридман за глобалната економска теоретска и академска мисла е тешко согледлива или, како што Роберт Хеџел, еден од аналитичарите на животот и делото на Фридман, сликовито ќе каже „обидот да се портретира работата на Милтон Фридман... е како да пробаш да ги фатиш Нијагарините Водопади во лонец“.<sup>1</sup> За влијателноста на Фридмановата економска теорија говори и фактот дека неговата теорија најде најголема примена во неоконзервативните политички програми на два големи лидера од осумдесеттите години на дваесеттиот век – Маргарет Тачер и Роналд Реган.

Милтон Фридман е роден на 31 јули 1912 година, во Бруклин, Њу-

јорк. Син е на сиромашни еврејски емигранти од Унгарија, и годините на неговото детство ќе ги памети по исклучителната сиромаштија во која Фридман има пораснато. По преселбата во малото гратче Ровеј (20 км од Њујорк), каде го завршува и основното и средното образование, во 1928 година добива стипендија на Rutgers University, каде што и дипломира во 1932 година. За време на своето школување, како што и самиот наведува во својата автобиографија, се издржува и ја плаќа школарината со работа како келнер во локалните барови, продавач во маркетите или од повремени ангажмани за време на летниот распуст. Дипломата која таму ја стекнува ги опфаќа економските науки, но и чистата математика, што во голема мера ќе му помогне во развивањето на неговата економска и статистичка теорија.

Своето понатамошно школување (магистериумот) ќе го продолжи на Chicago Economics Department (Chicago University), определувајќи се за економијата како свое примарно поле на интерес. Таму ќе ја има среќата да му предаваат професорите Артур Бурнс и Хорнер Џонс, кои – тој самиот ќе рече, ги смета за најголеми влијанија и примери во својата академска кариера. Во 1934 година добива стипендија на Columbia Uni-

<sup>1</sup> Hetzel, Robert L. *The Contribution of Milton Friedman to Economy*. *Economic Quarterly*, volume 93 ñ number 1, winter 2007, стр. 1.

versity, а по враќањето во Чикаго работи како асистент на реномираниот професор Хенри Шулц. Докторатот го стекнува на Columbia University во 1946 година.

Приватно, целиот свој живот беше оженет со сопругата Роуз, која ја запознал во Чикаго за време на студискиот престој. Почина на 94 годишна возраст во Сан Франциско, Калифорнија, на 16 ноември 2006 година.

### **Почетоците и основите на Фридмановата економска теорија**

Ставовите на Фридман ќе произлезат од агендата на класичните либерали, а политичката филозофија на Фридман ќе го формулира она што е денес во политичката наука познато како либертаријанизам. Слободниот пазар, саморегулацијата, противењето на државната интервенција како и економската слобода се основите на политичката и економска теорија на Милтон Фридман, кој го посвети својот живот да ги види имплементирани принципите на *laissez-faire* економијата. Токму овие принципи ќе ја формулираат и неговата политичка теорија, според која воведувањето на пазарна економија во тоталитарните држави, консеквентно резултира со политичка слобода.

Како и да е, раните размислувања и теории на Милтон Фридман се недвосмислено детерминирани од ситуацијата во која се наоѓаат Соединетите Американски Држави во триесеттите години на дваесеттиот век. Големата депресија, безработицата и општата бесперспек-

тивност од економистите кои во тоа време живеат и работат во САД ќе наметне јасна агенда на барање излез од големата економска криза, намалување на безработицата, но и теоретско објаснување на еден од најголемите економски парадокси ѝ големата побарувачка, од една страна и, неискористените економски ресурси, од друга страна.<sup>2</sup> Не е чудно што во оваа ситуација Фридман во раните години ќе стане поддржувач на теоријата на Џон Мајнард Кејнс (кејнзијанизам) но и застапник на програмата *New Deal*, напоредно со гледиштето за имплементација на високи даноци. Сепак, откако ќе ги увиди ефектите на ваквата политика Фридман ќе ја отфрли политиката на централна државна контрола и ќе започне да ја промовира политиката на слободен пазар, што во тоа време во САД (и пошироко) претставува малцинско размислување.

Својот однос кон политиката за излез од големата економска депресија Фридман најнедвосмислено ќе ја изрази низ своето дело *Монетарната историја на Соединетите Американски Држави* во која силно ќе ги поддржи програмите за креирање работни места, но, од друга страна, остро ќе ја критикува политиката на фиксирани цени и плати. Расчитувајќи со своите претходни убедувања, ќе ја нападне политиката на ценовна контрола како инструмент кој оневозможува ресурсите да се алоцираат онаму каде што нивната вредност е најголема. Во однос на политиката на *New Deal*, самиот ќе рече дека паричната понуда едно-

<sup>2</sup> Ибид., стр. 2.

тавно требала да биде проширена, наместо договорена (contracted). Токму намалувањето на паричната маса, како и недостатоците во работењето на банките и лошо водениот политички процес, Фридман ќе ги наведе како главни виновници заради кои САД ќе западнат во економска криза.

### **Придонесот на Милтон Фридман кон економската наука**

Како еден од најголемите економски умови на денешницата, но и како ретко сестран научник, придонесот на Милтон Фридман кон економската (па и политичката) наука се рефлектира на повеќе полиња. Едно од примарните полиња врз кои Фридман има извршено големо влијание е, секако, *статистиката*, каде има дадено огромен придонес во анализите на варијабилноста. Анализирајќи ги, во најголем дел од времето, приходите и трошоците, Фридман има придонесено за напредување на емпирискиот аспект на економската наука. За време на Втората светска војна работи во статистичката истражувачка група на САД, а, базирано на неговите идеи, подоцна е формулирана теоријата за „секвенцијално семплирање“ кое денеска широко се користи за контрола на квалитетот на производите.

Втората област во која Фридман ќе изврши огромно влијание е *теоријата на потрошувачката*. Во 1953 Фридман ќе го напише исклучително провокативниот есеј *Методологија на позитивната економија*, во кој ќе тврди дека теориите треба да се

докажуваат само преку нивната кореспонденција со фактите и предвидувања, а не обратно. Ова ќе внесе огромна провокација во тогашните економски академски кругови и ќе има огромен ефект врз понатамошниот развој на методологијата на економската наука. Она што е врв во кариерата на Фридман е секако *теоријата на потрошувачката крива* (функција), која генерално ги детектира и демантира грешките во Кејнсовата економска теорија. Во оваа теорија Фридман вели дека луѓето вообичаено ја адаптираат нивната потрошувачка на база на промените на нивниот долгорочен приход, што претставува сосема ново гледиште апропо емпириската економија. Во тесна врска со оваа теорија стои и Фридмановата *теорија на очекувана добивка*, што претставува ново видување на економскиот избор на луѓето во ситуација на ризични алтернативи.

Во однос на *чистата економска теорија*, делото на Милтон Фридман ќе остане запаметено по неговите монетарни теории. Во веќе споменатата *Монетарна историја на Соединетите Американски Држави* Фридман ќе тврди дека стабилниот раст на паричната понуда не евозможен под режим на фиксиран валутен курс. Затоа тој ќе се заложити за варијабилен валутен курс, централизиран се на платниот биланс и на процесот на монетарна понуда. Во оваа смисла тој ќе го проучува влијанието на монетарните варијации на номиналниот приход, цените и производот заклучувајќи дека варијациите во степенот на раст на монетарната понуда имаат краткоч-

рочни ефекти, но дека на долг рок (повеќе од три години) единствениот суштински ефект е врз цените.

Конечно, Фридмановиот придонес е значителен и во полето на теоријата на вработувањето и инфлацијата, каде што тој прв ќе укаже дека корелацијата помеѓу вработувањето и инфлацијата е само краткорочна, во услови на адаптирање на нова инфлаторна клима/политика, но дека на долг рок не постои директна врска. Ова, за жал, ќе се потврди и во практиката, бидејќи во седумдесеттите години на дваесеттиот век бројот на вработу-

вања во САД значително ќе опадне, а инфлацијата нема да се намали.

Во 1976 година на Милтон Фридман му беше доделена Нобеловата награда за економија за „достигнувањата во полињата на анализа на потрошувачката, монетарната историја и теорија, како и за демонстрација на комплексноста на стабилизационата политика“. Фридман ќе остане запаметен како еден од најголемите економски умови, но и како автор на голем број дела со епохално значење за економската наука.

### Abstract

The text is a portrait of Milton Friedman, one of the greatest economic minds of the 20<sup>th</sup> century. One of the most influential economists, Friedman has made a multilateral impact on the economic science starting from statistics, through monetary and consumption theory. Friedman has also been the founder of modern political and economic theory of libertarianism found in the political agendas of Ronald Reagan and Margaret Thatcher. He died in 2006 at the age of 94, leaving behind revolutionary economic theories that have had a tremendous impact on global economy.

# International Marketing, 8th Edition

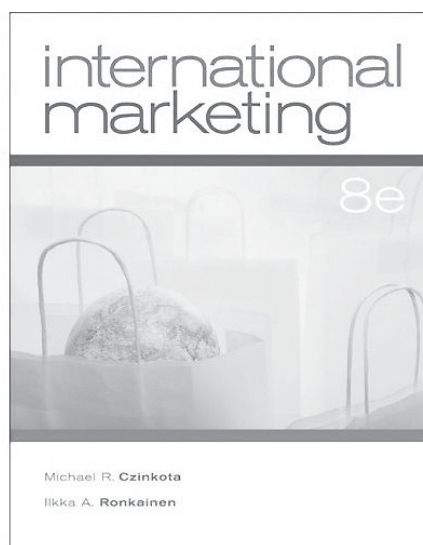
by Michael R. Czinkota and Ilkka Ronkainen

Maja Pavlovik

*"International Marketing, 8th edition", Michael R. Czinkota and Ilkka Ronkainen, South-Western College Publishing, 8 edition, Boston, 2006.*

*International Marketing* is a study whose target group are junior and mid-career professionals; at the same time, it is a valuable text for MBA students. The main objective of the text is to present an overview of the theory and application of international marketing. The globalization of capital markets makes the corporate practices adjust to the marketplace realities of today. Furthermore, rapid international environment change and globalization are offering new opportunities for firms, individuals and policymakers and these present major challenges for the entire world. In addition, it provides the reader with a thorough understanding of the international market from a truly global perspective, where businesses that are aware of necessary changes are flexible in their adaptation to new realities and are thus likely to survive in the international market arena.

The study is organized into four parts. Part One (Chapters 1-5) deals with the international marketing environment and trade institutions and trade policy. Part Two (Chapters 6-9) examines the international market entry and development. Part Three (Chapters 10-13) explores the export marketing mix. Part Four (Chapters 14-19) elaborates on the global marketing mix.



The authors' approach is to present simplistic topics before the more difficult topics are presented. Chapter 2 gives an overview of trade institutions including WTO, IMF, and the World Bank. The multilateral GATT negotiations in the Uruguay Round incorporated several new elements in contrast to the Tokyo summit. An important new issue introduced was the liberalization of international trade. Trade liberalization at home brings competition to the entire economy. It spurs innovation,

controls costs, and keeps downward pressure on prices. For consumers, trade means lower prices, better quality, and wider variety, raising the real value of their wages. For domestic producers, trade allows access to lower-cost inputs and more sophisticated machinery. For exporters, trade expands markets abroad, making possible larger production runs and cost savings through economies of scale.

The purpose of the World Trade Organization (WTO) is to remove tariff and non-tariff barriers and provide a mechanism for solving disputes between member states. No ruling from a dispute brought before the WTO can be blocked or refuted, which could be done under GATT. Disputes are handled and decided on a consensus reached by all members. Disputes deal with trade issues and are not meant to deal with environmental or labor standards issues. As William Lash puts it, "The United Nations should continue to address global environment issues. Similarly, the International Labor Organization, a long standing body of labor states and firms, is best suited to handle labor concerns."

For smaller or undeveloped countries, the WTO opens the economies of smaller and underdeveloped countries and makes possible their entry into the economies of other countries, something they would not be able to do on their own. Negotiating bilateral agreements with all the individual member states that are part of WTO would be impossible for these smaller countries to even attempt. For large and small countries, the WTO works to create a global market based on free trade.

Some argue that the WTO hurts small countries and helps large countries. Small countries have brought disputes against larger countries, the U.S. for example, and have won or been victorious on calling out larger countries which attempt protectionist measures for whatever reason.

The WTO's main goal is to promote international trade. It does this by aiding in creating a level playing field for the member nations. When there are no trade barriers, goods and services are freer to move across borders. When these member nations agree to and follow WTO rulings there is a sense of international confidence and cooperation that aids in the stimulation of growth that freer trade produces.

Growth would not be seen in instances where protectionist measures are in place. When a government invokes protectionist measures, the consumers are the ones who end up paying for the barrier to be in place because these barriers increase prices. Barriers that are in place and are taken away as a result of WTO rulings are done gradually so that domestic markets have time to adjust. The growth that is a result of ousting barriers comes in the form of increased competition, lower prices, increased quality, and more choices. Freer trade brings in competition from other countries. This competition may be able to offer goods and services at a lower price or higher quality, which would motivate domestic companies to either lower their prices or increase quality. The new competition and increased offerings by domestic companies create more choices for the consumer.

## About the Authors of *International Marketing*

Michael R. Czinkota is one of the foremost experts on international business and marketing in the world. His insights and counsel are frequently sought by the media, global companies, and governments all over the world. He is a frequent speaker on issues related to trade, trade policy, and global business strategies. He has served in the U.S. Government as Deputy Assistant Secretary of Commerce, where he was responsible for trade analysis, support of trade negotiations and retaliatory actions, and policy coordination for in-

ternational finance, investment, and monetary affairs. He currently teaches at the McDonough School of Business at Georgetown University.

Ilka Ronkainen, a leading expert in the areas of international business and marketing, has taught at the McDonough School of Business at Georgetown University for the past 20 years. In addition, he is Director of the School of Business Program in Hong Kong. He is also Assistant Professor of International Marketing at the Helsinki School of Economics and frequently teaches executive classes in Europe, Asia, South America and the United States.

### Резиме

Главната цел на текстот *Меѓународен маркетинг* е да даде осврт на теоријата и примената на меѓународниот маркетинг. Глобализацијата на пазарите на капитал наметнува да се адаптираат корпоративните практики кон реалноста на пазарот. Исто така, брзата промена на меѓународното опкружување и глобализацијата нудат нови можности како и предизвици за фирмите, поединците и креаторите на политики. Воедно, читателот го збогатува своето знаење за меѓународниот пазар од глобална перспектива, каде што правните субјекти кои се свесни за промените, се флексибилни и ги знаат правилата на игра на меѓународните институции, Светската трговска организација (СТО), Меѓународниот монетарен фонд (ММФ) и Светската банка (СБ), имаат поголема веројатност да опстанат на меѓународната пазарна арена.





# Потреба од донесување нов Деловник на Собранието на Република Македонија

Марјан Маџовски

Парламентот мора да ја зацврстува културата на доверба во правниот систем на државата која, пак, го движи успехот на националните економии. Согласно истражувањата на теоријата на институциите во економијата, правната култура и довербата, односно верувањата и преференциите на економските субјекти, практично ја прават разликата меѓу успешните и неуспешните национални економии. Во мисијата за создавање пријателски амбиент за постигнување економски резултати, парламентот може да има конструктивна, но и деструктивна улога. Доколку регулаторните блокади се случуваат во самиот парламент, и тоа од чисто процедурални или политички причини, тогаш се поставува прашањето каква порака се испраќа во контекст на градењето култура на доверба кон економските субјекти и граѓаните.

Деловникот не смее да се користи како алатка за блокада на законодавниот процес. Можноста да се говори неограничено, можноста за јавување неограничен број пати за дискусија и можноста само еден пратеник со поднесување на огромен број амандмани да блокира определен законодавен предлог, мора да се ограничи и стави во балансирачка рамка. Можноста за ставање вето на Претседателот на Републиката и постапувањето на Уставниот суд на Република Македонија се предвидените гарантни механизми за согласноста на законот со Уставот и политичкиот систем.

## **Иницирање на постапка за донесување нов Деловник**

По усвојувањето на Амандманите на Уставот во ноември 2001 година се пристапи кон донесување нов Деловник, што Собранието го донесе на 16 јули 2002 година.

Од донесувањето на овој Деловник до денес се извршени повеќе надворешни и домашни експертизи, а последни од нив се од: Коен Мууле, експерт на Парламентарното собрание на Советот на Европа; експертите од Твининг проектот со Собранието на Република Словенија, компонента 4, Жожица Велишчек и Тина Битенц Пенгов; и експертизата на проф. д-р Wolfgang Zeh, заменик генерален секретар во германскиот Бундестаг. Од нив генерално може да се заклучи дека ефикасното

работење на Собранието е мошне важен дел од процесот на нашата евроинтеграција и во таа смисла потребно е посебно прилагодување на неговата структура. Насоките на прилагодување и усогласување подразбираат формални и неформални промени во неговата одлучувачка, институционална, процедурална, организациска, информациска и културна компонента.

Донесувањето нов Деловник на Собранието беше иницирано од поранешниот претседател на Собранието, при крајот на мандатот на претходниот парламентарен состав, за што беше изготвен предлог текст заснован на анализите од споменатиот твининг проект. Мнозинството во новиот парламентарен состав исто така оцени дека е потребно донесување нов Деловник, по што на почетокот на 2007 година достави текст на Предлог деловник кој во голема мера е базиран на претходно изготвениот предлог текст. Во моментот разгледувањето на предлогот за донесувањето на новиот Деловник е прекинато во првата фаза. Во расправата и она што претходеше се покажа недостиг на политичка волја и консензус меѓу мнозинството и малцинството во парламентот, како во поглед на потребата и времето за донесување нов деловник така и во поглед на чекорите согласно кои треба да се одвива целата постапка.

Надлежната комисијска работа по текстот на предлогот за донесување нов Деловник, оправдано беше супституирана со работна група составена од пратеници од сите политички партии застапени во Собранието со оглед на значењето на Деловничкиот акт. Како сумарум и искуство од целата постапка за усогласување на потребата од донесување нов Деловник можат да се нотираат следниве принципи и методолошки чекори:

1. Во постапката за донесување нов Деловник се направи разграничување на спорните прашања од политичка природа од чисто процедурално-рационалната суштина на Деловникот. Работна група ги изведе од расправа прашањето за употреба на јазикот при водењето на пленарната седница и комисиите, прашањето за бројот на законите кои треба да се донесат согласно Бадинтеровиот принцип, како и ограничувањето на говорот. Првите две прашања го надминуваат политичкиот капацитет на Собранието за нивно директно усогласување во редовна постапка, а за нив, како високопарни политички прашања, потребен е претходен партиски консензус од најширок карактер. Прашањето, пак, на ограничувањето на говорот согласно стандардите во западноевропските земји стои на самата граница меѓу наведените политички прашања и новиот рационализиран концепт. Тоа, по моја оценка, е решливо и внатре во парламентот, со оглед дека постои став дека треба да има разумно ограничување, кое во споредба со другите парламенти би било два до три пати поголемо, а со можност за две

пријавувања на пратенците. Постои варијанта говорите да се движат во временска рамка распределена по пратенички групи, а во зависност од нивната големина. Во целина гледано, проблемот со нерешените политички прашања не е причина деловникот да не се донесе во својата процедурално-рационална основа и да се чека расчистување на политичкиот дел кој може да се одложи до недоглед. Новиот деловник треба да се донесе со одложена примена, а политичките прашања во меѓувреме да се разрешат.

2. На Деловникот како акт кој содржи парламентарни правила не треба да се гледа како на трајно зададена материјата која е опасно да се менува. Треба да се има предвид и дека во Деловникот, покрај суштинските, постојат и помалку значајни одредби кои се предмет на нужни периодични промени и подобрувања – нивната промена е практика во повеќе парламенти.

3. По донесувањето на новиот Деловник, потребен е преоден имплементациски временски интервал за прилагодување од најмалку шест месеци. Во овој период треба да се изврши сумулација на законодавниот процес согласно новиот концепт, со цел да се откријат и, потоа, соодветно изменат и подобрат неконзистентните решенија. Исто така, во овој период нужно е прилагодувањето на стручната служба.

### **Принципи кои треба да се имплементираат во Деловникот**

Предмет на разговорите во работната група за новиот Деловник беа и соодветните принципи кои се усогласуваа за имплементација, а врз кои би се потпирала деловничката структура и кои беа прифатени и од претставниците на Националниот демократски институт, кои асистираа во целиот процес. Станува збор за следниве принципи:

- Примена на принципот на поделба на власта, при што, законот кој е во законодавна постапка не го напушта парламентот сè до неговото конечно донесување, односно, конечната одлука поврзана со него;

- принципот на независност на парламентот од извршната власт, кој подразбира автономна моќ да донесе свои деловнички одредби, да определи своја внатрешна организација и ред;

- принципот на рационализирање на законодавната постапка, споредлива со западноевропските земји, за да се забрза хармонизацијата на домашното со законодавството со ЕУ, што подразбира избегнување на дуплирањата;

- принципот на рационална поделба на работата меѓу работните тела и пленарната седница што бара зајакнување на улогата на работните тела во законодавната постапка во целина и во реализација

на јавни расправи (принципите на партиципативност и транспарентност), како и во остварувањето на контролната функција врз извршната власт;

- принципот на рационализација во работните тела подразбира во матичното работно тело да се слеваат извештаите од останатите заинтересирани работни тела по кои тоа би се изјаснувало, со истовремена примена на принципот на транспарентност преку следење на расправата во матичното работно тело од јавноста преку директен пренос на Собранискиот телевизиски канал;

- принципите на планирање и организација на работата;

- принципот на ефикасност, што подразбира учество на секој пратеник на ефикасен и активен начин во работата на законодавниот процес;

- принципот на ефективност (комбиниран со можноста за учество, разгледување и кворум), кој подразбира право на иницијатива, право на говор и амандман и право на поставување прашања до извршната власт, односно, други начини на контрола на егзекутивата;

- дозволено е регулирање на пратеничките предлози на закони, предлагањето амандмани или поставувањето прашања, како и временско ограничување на говорот, доколку тоа е неопходно за да се направи вистински баланс меѓу ефикасноста на парламентарните активности и можноста пратениците да ги бранат интересите на нивните избирачи;

- принципот на еднаков третман на пратениците како поединци и како членови на парламентарните групи на политичките партии застапени во Собранието.

Во текстот на новиот Деловник би можеле да влезат и неколку принципиелни компоненти и механизми кои го ефектуираат принципот на поделба на власта и независност на парламентот од извршната власт:

- Капацитетот на пратениците и парламентот во целина за предлагање законски проекти треба да се оптимализира, за што се потребни сопствено димензиониран парламентарен буџет и парламентарна служба за законодавна поддршка, анализа и истражување. Во оваа насока потребно е основање посебно собраниско тело со реперезентативен состав (Буџетски совет), кое ќе го конципира собранискиот буџет кој треба да кореспондира со буџетските проекции на државата во целина;

- Со оглед на последните инцидентни настани во Собранието, потребно е формирање сопствена парламентарна служба за обезбедување, која ќе функционира во тесна координација со Министерството за внатрешни работи, но која целосно ќе одговара на Собранието и чиј персонал ќе биде вработен во него (по примерот на земјите од Комонвелтот);

- Собранието треба да донесе свој Етички парламентарен кодекс. Во него може да се прецизираат и т.н. „говор на омразата“ и можните санкции итн.

### **Завршни согледувања**

ЕУ твининг проектот меѓу Собранието на РМ и Словенечкиот парламент генерално дојде до следните сознанија за слабостите во нашето парламентарно работење:

- недоволно организирани и оттаму често бесполезни дебати на пленарните седници, коишто можат да го попречат процесот на навремено носење на законската регулатива;

- делумно неефикасна законодавна постапка, особено во делот на бескорисното прво читање;

- неадекватна улога на комисиите, кои што мораат да бидат во состојба и да имаат можност да ги решат поголемиот број прашања што биле покренати;

- неефикасно организирана законодавна и правна помош и недостаток на експертска помош во пратеничките групи.

Основниот концепт во новиот Деловник се базира на *три читања*, и тоа:

*Првото читање* би требало да се заврши со испраќање на предлог законот до пратениците, освен ако одреден број од нив бара читањето да се одржи на собраниска седница;

*Второто читање* е со намера да се извршат модификации на содржината со амандманите (акцентот на амандманската расправа е во надлежната комисија пред второто читање, каде усвоените амандмани се вградуваат во текстот на законот кој компетиран се доставува на второ читање на пленарната седница).

*По дискусијата и гласањето на седницата на Собранието парламентарците можат или веднаш да гласаат по законот во целост, под услов да нема предложено амандмани или истите да се веќе усвоени, или да се продолжи со третото читање;*

*Третото читање* е со цел да се елиминираат можните внатрешни неусогласености, односно неадекватноста на оние одредби на предлог законот кои биле модифицирани во текот на второто читање.

### **Abstract**

Since its independence, the Republic of Macedonia has been going through an intensive process of institutional and legal reforms. Similarly to other transition countries, this process in the Republic of Macedonia has been characterised by the adoption of numerous laws, some of which have been introduced in our legal system for the first time. Such dense legislative activity has imposed adoption of laws in a shortened procedure, without making the necessary comparative analyses and without assessing their influence and harmonisation with other regulations in the country's legal system. Hence, implementation problems occurred and there was a need to frequently change the laws.

The Parliament must strengthen the culture of confidence in the legal system of the state that, on the other hand, is contributing to the success of the national economies. According to the institutional theory, in economy, the legal culture and confidence, i.e. the trust and preferences of the players in the economy practically constitute the difference between the successful and the unsuccessful national economies. In the mission for the creation of a friendly atmosphere for achieving results in the field of economy, the Parliament can have a constructive, but also a destructive role. If regulatory blockades occur within the Parliament, and this is done only because of procedural or political reasons, then the question is what is the message that is being sent in the context of the creation of a culture of trust with the players in the economy and the citizens.

The current Rules of Procedure, in the opinion of a number of experts, is not consistent with the modern European parliamentarism. In the Assembly there is still a lack of broad support for the adoption of new Rules - a fact that undoubtedly impacts the process of harmonisation with the European laws.

### Библиографија

1. Франц Град – Усогласување на Националното собрание на Република Словенија со процесите на европската интеграција
2. д-р Драго Зајц – Усогласување на Словенечкиот парламент со интеграционите процеси на ЕУ
3. Ordinance on the organisation and tasks of the service of Sobranie of the Republic of Macedonia, draft 26 July 2005
4. Работна верзија на Предлог за донесување на Деловник на Собранието на Република Македонија, ЕУ твининг програма 2006
5. Презентација на досегашните резултати на Твининг проектот компонента 4 – Собрание на Република Македонија, 2006
6. Коен Мууле, expert of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe њ Analysis of the Draft Rules of Procedure of the Parliament of Republic of Macedonia
7. Компаративна анализа на деловници за работа на парламентите на земјите од соседството и Европа, Сектор за истражување и анализа, Собрание на РМ, 2006
8. Деловник на Собранието на Република Македонија (Сл. весник на Р. Македонија, бр. 60/02)
9. Деловник на Владата на Република Македонија (Сл. весник на Р. Македонија, бр. 59/00, 12/03, 55/05 и 37/06)
10. Предлози за донесување на Деловник на Собранието на Република Македонија: декември 2006; февруари 2007; јули 2007
11. д-р Wolfgang Zeh, заменик генерален секретар во германскиот Бундестаг – Извештај од консултациите водени од 27.11. до 2.12.2006 година во врска со Деловникот на Собранието на Република Македонија, Собрание на РМ
12. Amedee Turner, почесен член на Европскиот парламент. Предлози за дополнување, изменување и појаснување на Предлог на деловникот на Собранието, 30 јануари 2002 и Согледувања за работата на Македонското собрание, ЕУ њ PHARE, МА њ 9684 њ 03/01-0069, Скопје, февруари 2002
13. OECD (2004a), Regulatory Performance: Ex-Post Evaluation of Regulatory Tools and Institutions, OECD, Paris
14. The American Bar Association; Central and East European Law Initiative (CEELI) њ Analysis of Proposal for the Regulations of the Assembly of the Republic of Macedonia, March 9, 1994





## За авторите

**Александра Давитковска**, родена 1981 година во Скопје. Таа е магистер по Јавна администрација на Appalachian State University во Соединетите Американски Држави каде магистрирала на тезата „Економскиот развој преку даночни олеснувања и кластери“.

**Елена Жикоска** е родена во Скопје на 19 април 1980 година. Во 2005 година дипломира на Економскиот факултет во Скопје, смер маркетинг. Во моментот е магистрант на постдипломските студии за статистички методи за бизнис и економија, во организација на Економскиот факултет во Скопје, Универзитетот Roma III од Рим и Универзитетот Carlos III од Мадрид.

**Весна Забијакин – Чатлеска**, родена 1967 год. во Скопје. Работи како проект менаџер во фирмата „6<sup>ти</sup> Мај“, Скопје. Магистер по менаџмент на човечки ресурси, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје. Поле на научен интерес: стратешки менаџмент на човечки ресурси, организациска култура, менаџмент на промени.

**Митко Јованов**, роден на 10.10.1974 година во Велес. Дипломиран политиколог и магистрант на Институтот за историја на Филозофскиот факултет при Универзитетот „Кирил и

Методиј“ во Скопје. Поранешен стипендист на Фондацијата „Конрад Аденауер“.

**Улрих Клепман**, роден е во 1968 г., дипломиран економист, официјален претставник на фондацијата „Конрад Аденауер“ во Република Македонија.

**Александар Костадинов**, роден 1980 год. во Штип. Студент на постдипломски студии на Универзитетот во Болоња. Дипломиран економист; депарتمان Надворешна трговија, Економски факултет – Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје. Поле на научен интерес: економски политики на земјите во транзиција, политики за привлекување странски директни инвестиции и трговска размена во земјите од Западен Балкан.

**Пенчо Кузев** е роден на 03.01.1980 год. во Велес. Дипломира на Правниот факултет во Скопје, а магистрира на Правниот факултет во Бремен, Германија. Тој е докторант на Бременскиот универзитет и стипендист на Фондацијата „Конрад Аденауер“. Покрај работењето во адвокатска канцеларија, негово најзначајно работно искуство е учеството во работата на Правната комисија на германскиот Бундестаг и во Правниот сектор на Европскиот концерн EADS-Airbus.

**Марјан Маџовски** е шеф на Кабинетот на Претседателот на Собранието на Република Македонија. Додипломски студии завршил на Правниот факултет во Скопје при Универзитет „Св. Кирил и Методиј“. Магистер по Јавно право на Институтот за социјални, правни и политички истражувања при Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје. Магистерската теза ја фокусира на: „Државните службеници и реализациите на државниот-службен карактер на јавната администрација во Република Македонија“ (2005); Граѓанско право; Државни службеници; Јавната администрација и институциите; Компаративни меѓународни стандарди и јавно право; Меѓународни стандарди за човекови права; Учесник во подготовката на Законот за лустрација (2007) – Собрание на Република Македонија.

**Кирил Нејков**, роден 1977 во Скопје. Тој е магистер по Меѓународно право на Универзитетот во Кембриџ.

**Маја Павловиќ** дипломирала на Државниот универзитет во Флорида во 2001 година. Моментално е постдипломец на Економскиот факултет при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје. Од 2006 година работи како соработник за корпоративни финансии во Македонски телекомуникации. Од 1999 до 2006 работела во САД, примарно во банкарскиот сектор.

**Анита Поповска** е родена во 1982 год. Таа е истражувач во „Центарот за економски анализи“, како и член и национален претставник на Македонија при „Светската асоцијација на

даночни обврзници“ со седиште во Стокхолм. Воедно, таа е и основач и член на Извршниот одбор на директори на „Институтот за економски стратегии и меѓународни односи“ – Охрид. Моментално таа е студент на последипломските студии по „Иновација, стратегија и организација“ при Judge Business School на Универзитетот во Кембриџ. Нејзините истражувачки интереси се насочени кон стратешкото планирање и аутсорсинг, импликациите на аутсорсингот врз глобалната економија во 21 век, процесот на транзиција на поранешните плански економии, новите растечки пазари итн.

**Михаела Ристовска** е родена 1979 година во Тетово. Таа е магистер по Правни науки, Европско и компаративно право на Универзитетот во Гент, Белгија.

**Шенај Хаџимуштафа** е родена на 04.05.1979 во Скопје. Своите студии ги завршува во 2001 година на Економскиот факултет во Скопје, насока Менаџмент. Нејзиното образование продолжува со последипломски студии во областа на Економскиот развој и Меѓународните финансии во истата институција, каде и се здобива со звањето магистер по економски науки. Таа има работно искуство во неколку институции. Започнувајќи со работа во Т.Ц. Зираат Банкаси – Скопје (2001), потоа како дел од УСАИД финансираниот Проект за фискални реформи (2002), продолжувајќи со работа во Прокредит банка – Скопје (2003) и, на крај, од 2004 година таа работи како асистент на Југоисточниот европски универзитет – Тетово.