# СТРАТЕШКИ ПЛАН

# АГЕНЦИЈА ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО

## ЗА ПЕРИОД 2025 - 2027 ГОДИНА

**(Нацрт)**

**Битола, август 2024 година**

*Почитувани,*

*Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството е институција која во континуитет креира и испорачува советодавни услуги за потребите на земјоделските стопанства во функција на практична примена на најсовремените научни и технички сознанија насочени според потребите на пазарот.*

*За таа цел го прифаќаме стратешкото планирање како дел од стратешкиот менаџмент во рамките на современото управување.*

*Тригодишниот развоен план на АПРЗ е резултат на учеството на сите вработени преку креирање на конкретни предлози и идеи кои помогнаа да се направи систематска анализа на внатрешното и надворешното опкружување во кое делува АПРЗ и евалуација на досегашните постигнувања. Системскиот пристап во рамките на анализата на постојната состојба во која работиме и делуваме во втората клучна фаза од процесот на стратешко планирање, ни послужи како силна аналитичка основа за утврдување на идентитетот на АПРЗ преку изјавата на нашата мисија и визија, како и одредување на нашите приоритети и цели кои сакаме и реално можеме да ги постигнеме во среден рок, во согласност со нашите капацитети и ресурси.*

*Реформските активности преземени од страна на АПРЗ кои се во согласност со владините препораки и насоки овозможуваат јасна дистинкција на правата и обврските на вработените, нивна отчетност преку воведување на систем за планирање, евиденција, мониторинг и евалуација. Со преземените активности се овозможува подобрување на меѓуинституционалната соработка регулирајќи ги меѓусебните права и обврски. Реформскиот процес овозможува континуирано подобрување на советодавната услуга и комуникацијата на советодавците со земјоделците.*

*Овој пристап е добра основа за креирање на програми и потпрограми, дистрибуција на расположиви финансиски и човечки капацитети и реално спроведливи програми и активности конзистентни со нашите и Владините приоритети и цели.*

*Јасната лоцирана одговорност за спроведувањето на секоја мерка и активност и однапред утврдената временска рамка во функција на планско и навремено извршување на конкретните мерки и активности во рамките на програмите и потпрограмите, ја обезбедува нашата потребна систематска посветеност и фокусираност на навистина приоритетни задачи. Надоврзувајќи се на сето ова, системот на мониторинг и евалуација како заокружувачка фаза од процесот на стратешкото планирање, ќе има силно влијание за планот да биде реално и во потполност спроведен, а воедно да биде транспарентен и отчетен документ како еден од основните начела и вредности во работењето на нашата институција, притоа запазувајќи ги основните предуслови за спроведување на активностите како што се ефикасност, ефективност, економичност, трнаспарентност и отчетност.*

*в.д. Директор / u.d.Drejtor*

*Xhemil Qamili*

СОДРЖИНА:

ПОИМНИК ..... 4
1.1. ВОВЕД ..... 5
1.2. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА ..... 7
1.2.1. Анализа на внатрешна состојба ..... 8
1.2.2. Анализа на правна рамка ..... 8
1.2.3. Анализа на расположива инфраструктура ..... 9
1.2.4. Анализа на финансиски ресурси - структура на буџет ..... 10
1.2.5. Анализа на Човечки ресурси - структура на вработени ..... 11
1.2.6. Анализа на областите на делување и на услугите кои се извршуваат 12
1.2.7. Анализа на засегнати страни ..... 17
1.2.8. SWOT анализа ..... 18
1.3. МИСИЈА ..... 21
1.4. ВИЗИЈА ..... 21
1.5. ЗАДАЧИ И ОБВРСКИ НА АПРЗ ..... 21
1.6. СПЕЦИФИЧНОСТ НА АПРЗ ..... 22
1.7. СТРУКТУРА НА АПРЗ - ПЛАНИРАНИ ПРОМЕНИ ..... 23
1.8. ОДНОСИ СО ОРГАНИТЕ ВО СОСТАВ ..... 27
1.9. ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА АПРЗ ..... 27
1.10. ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ ВО 2023 ГОДИНА ..... 29
1.11. ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИ И ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ВО 2024 ГОДИНА ..... 32
1.12. ПРОГРАМИ ..... 36
2. ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ ..... 37
3. ВЛИЈАНИЈА ВРЗ ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ..... 51
4. ПРИНЦИПИ НА ПРАВИЧНА ЗАСТАПЕНОСТ ..... 56
5. ПРИНЦИП НА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ НА ЖЕНИТЕ И МАЖИТЕ ..... 56
6. РАЗВИВАЊЕ НА ЗАЕДНИЧКИТЕ ФУНКЦИИ ..... 57
УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИЦИ ..... 62
РИЗИЦИ НА НИВО НА СТРАТЕШКИ ПЛАН ..... 62
РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА 1 - СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ ..... 63
РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА 2 - ФАДН ..... 63
РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА 3 - ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ ..... 64

## ПОИМНИК

АПРЗ - Агенција за поттикнување на развојот на земјоделството
АФПЗРР – Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој
АХВ - Агенција за храна и ветеринарство
ВРСМ - Влада на Република Северна Македонија
ВЦСУ - Виртуелен центар за советодавни услуги
ДЗП и ЗЖС - Добра земјоделска пракса и заштита на животната средина
ДЗС - Државен завод за статистика
ДК - Дисперзирана канцеларија
ДФЛ - Државна фитосанитарна лабораторија
ЕЛС - Единици на локална самоуправа
ЕУ - Европска Унија
ЗП - Земјоделски производители
ЗС - Земјоделски стопанства
ИКТ - Информациски и комуникациски технологии
ИПАРД - Инструмент за пред-пристапна помош (ИПА), петта компонента рурален развој (IPARD)
ИС - Информатички систем
ИТ - Информатичка технологија
МЖСПП - Министерство за животна средина и просторно планирање
МЗШВ - Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство
МРР - Мрежа за рурален развој
МФ - Министерство за финансии
НПАА - Национална програма за усвојување на правото на Европската унија
НСЗРР - Национална стратегија за земјоделство и рурален развој
ПФПРР - Програма за финансиска поддршка во руралниот развој
РЕ - Работна единица
РО - Регионално одделение
СИЗП - Систем за идентификација на земјишни парцели
СП - Советодавни пакети
СУ - Советодавни услуги
УО - Управен Одбор
ФА - Функционална анализа
ФАДН - Farm Accountancy Data Network - Мрежа на сметководствени податоци од земјоделски стопанства

## 1.1. ВОВЕД

Процесот на стратешко планирање претставува механизам кој ѝ овозможува на Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството (во понатамошниот текст: АПРЗ) врз основа на претходно издржана анализа да ги утврди приоритетите, приоритетните цели и политиките во функција на нивно остварување во рамките на буџетскиот процес, со цел ефикасно да алоцира соодветни ресурси за нивно спроведување.

Аналогно на тоа, процесот на стратешкото планирање овозможува на систематски и структуриран начин да се анализираат, планираат, следат и евалуираат сопствените надлежности и обврски, предностите и недостатоците на институцијата, опкружувањето, развојот, политиките и програмите во соодветната област и резултатите и ефективноста на политиките и предвидените програми.

Стратешкиот план на АПРЗ претставува основен развоен план кој се однесува на плански период од три години и ги опфаќа сите аспекти на организација на работа, вклучувајќи ги и следните компоненти: мисија, визија, цели, стратегии и план за имплементација.

Стратешкиот план се заснова на реална и објективна спроведена оценка на состојбите на политички, економски, социјален и технолошки план, на политиките кои го дефинираат статусот на жените и мажите во општеството и придонесуваат кон родовата еднаквост, како и создадените нормативни рамки и расположливите човечки ресурси. Оценката на состојбите е резултат на однапред спроведените анализи на органот на државната управа (функционална анализа, СВОТ анализа и др.).

Овој основен развоен план е тесно поврзан со процесот на буџетско планирање и извршување за период од три години и претставува значаен инструмент на планирање и следење на спроведувањето на програмите.

Методолошкиот пристап во подготвувањето на стратешкиот план се темели врз Упатството за начинот на постапување на министерствата и другите органи на државната управа во процесот на подготвување на стратешкиот план и годишниот план за работа, пропишан од Владата на Република Северна Македонија.

Услов за креирање на програмите и програмските активности се постоечките критериуми: законска рамка, расположиви капацитети, владините приоритети, но и потребите на крајните корисници - земјоделските стопанства.

При утврдувањето на приоритетите и целите земени се во предвид: стратешките приоритети и цели утврдени од Владата на Република Северна Македонија, анализата на состојбата во областа или областите за кои е надлежна АПРЗ, политиките содржани во усвоените секторски стратегии, мисијата и визијата на АПРЗ, реалната остварливост и видлива усогласеност на целите и севкупните капацитети на АПРЗ, потребата од транспарентност и отчетност за јавноста и мерливост на планираните резултати, со јасно утврдени начин и параметри за следење и оценување на напредокот од сите аспекти.

Програмите и потпрограмите содржани во стратешкиот план се подготвуваат во функција на остварување на стратешките приоритети и приоритетни цели на

Владата на Република Северна Македонија, како и приоритетите и целите на АПРЗ.

За секоја програма и потпрограма се дефинирани цели кои се конкретни, остварливи, реални и мерливи и содржат временска рамка во која треба да бидат постигнати.

Секоја програма и потпрограма содржи план за спроведување во кој се утврдени конкретните мерки и активности, консултираните страни, роковите за спроведување, потребните финансиски и материјални средства, човечките ресурси и показателите за успешност на реализацијата.

Стратешкиот план содржи анализа на расположливите човечките ресурси неопходни за негово ефективно спроведување; согледување во однос на екипираноста, квалификациите, општите работни компетенции, знаењето и вештините на вработените; детална анализа на потребната обука и дообука, како и краток преглед на влијанието од спроведувањето на уставното начело за соодветна и правична застапеност на заедниците кои не се мнозинство во Република Северна Македонија и принципот на еднакви можности на жените и мажите.

Стратешкиот план содржи мерки и активности за развивање на заедничките функции кои се од значење за севкупното функционирање на АПРЗ. Исто така, содржи анализа на ризици кои можат да влијаат врз остварувањето на приоритетите и целите, како и на програмите и потпрограмите во стратешкиот план.

Процесот на стратешко планирање се повторува секоја година, при што се ажурира стратешкиот план.

## 1.2. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА

Во насока на зголемување на конкуретноста, поголемиот број на земјоделски стопанства треба да поминат преку процес на реструктуирање и модернизација, во насока на зголемување на производниот капацитет и примена на подобрени земјоделски практики и агро-технички мерки, кои ќе придонесат за зголемување на приносите и приходите, но со примена и практикување на стандарди за добри земјоделски и хигиенски пракси и заштита на животната средина.

Со цел подобрување на одржливото управување и вкупните перформанси на земјоделските стопанства и руралните бизниси неопходно е ефикасно и ефективно функционирање на националниот советодавен сервис, кој ќе обезбеди советодавни услуги за корисниците на националната земјоделска политика.

Овој сервис ги вклучува економските, еколошките и социјалните димензии во управувањето со земјоделските стопанства и земјиштето и ќе овозможи трансфер на информации за современите технолошки достигнувања и иновации од науката. Услугите поддржани од државата треба да им помогнат на земјоделците и другите корисници на поддршка од националната земјоделска политика да станат посвесни за односот помеѓу управувањето со земјоделските стопанства, управувањето со земјиштето и за примената на одредени стандарди, особено оние за животната средина и климата.

Понатаму, земјоделските стопанства се соочуваат и со нови зголемени потреби за советодавна поддршка за начините на управување со ризик заради сé поголемото влијание од климатските промени, глобалните текови во однос на производството на храна и обезбеденоста со храна, како и обврската за исполнување на строгите барања од пакетот на вкрстената сообразност, кои се и обврска од евроинтегративниот процес. Од квалитетот на обезбедената советодавна поддршка на земјоделците во тој процес, во голема мерка зависи успешноста на предвидените реформи и поддршката за реструктуирање и зголемување на производството на квалитетна храна и конкурентноста на секторот.

Советодавните услуги треба да бидат достапни до најголемиот број од развојно-ориентирани земјоделски стопанства, но и до помалите земјоделци. Квалитетот на обезбедените советодавни услуги треба во континуитет да се подобрува, а понудата да биде усогласена според потребите за развојот на секторот за зајакнување на неговата конкурентност.

Имајќи ја во предвид Програмата за работа на Владата на Република Северна Македонија, потребите на корисниците на советодавните услуги согласно барањата и очекувањата, развојните програми и сопствените капацитети, АПРЗ има за цел да обезбеди свој придонес во развојот на земјоделството за обезбедување забрзан и одржлив економскиот раст, повисок животен стандард и квалитет на живот на граѓаните во руралните средини.

Исто така, имајќи го во предвид моменталниот развој на земјоделскиот сектор и стандардот на земјоделците, АПРЗ преку своите програми, потпрограми, мерки и активности, се стреми кон подобрување на моменталната состојба во

земјоделскиот сектор, овозможувајќи конкурентност, со што директно влијае на подобрување на економскиот развој.

Едукацијата на земјоделските производители за примена на нови научно-технички сознанија е во насока на подобрување на животниот стандард на земјоделците, а воедно ги поддржува евроинтеграциските процеси. Советодавните услуги овозможуваат трансфер на нови знаења и технологии и поддршка при аплицирање во нови инвестиции, имаат директна импликација за подобрување на животот во руралните области и градат предуслов за подобрување на инфраструктурата.

Со цел понатамошните активности да се насочат кон креирање на поадекватен пристап кон засегнатите страни, направена е анализа со користење на соодветна методологија, директни контакти, информативни разговори, прибирање податоци од теренот и користење на релевантни препораки од други институции.

### 1.2.1. Анализа на внатрешна состојба

Паралелно со утврдувањето на приоритетите и целите кои се основа за изработка на стратешкиот план и аналогно годишната програма за работа, АПРЗ пристапи кон анализирање на постоечката состојба во областите кои се во нејзина надлежност. Анализата на состојба која е процес кој се одвива во континуитет, помогна при градењето на заедничката свест и разбирање на состојбите во средината во која АПРЗ делува, најнапред за постоечките институционални капацитети, а потоа и за проблемите и предизвиците пред кои се наоѓа.

Како резултат на општите и специфичните околности и нивното влијание врз состојбите, АПРЗ пред утврдување на приоритетите и целите за наредниот период, изврши анализа на внатрешното и надворешното окружување во кои функционира, и тоа анализа на: внатрешната состојба, правната рамка, расположливата инфраструктура, финансиските ресурси и структурата на буџетот, човечките ресурси и структурата на вработените, областите на делување и на услугите кои се извршуваат, засегнатите страни и СВОТ анализа. Рамка за сите понатамошни анализи за потребните процеси за развој на капацитетите и управувањето во АПРЗ, претставува спроведената функционална анализа.

Со спроведената анализа, АПРЗ доби пореална и појасна слика за состојбите, проблемите и предизвиците во областите на делување, состојбите во институцијата, како и критичните прашања со кои се соочува, а кои имаат влијание врз реализацијата на поставените цели и задачи.

### 1.2.2. Анализа на правна рамка

АПРЗ е основана со посебен Закон за основање на Агенција за поттикнување на развојот на земјоделството (Сл. Весник на РМ 3/98, 43/14, 64/18 и Сл. Весник на РСМ 27/19). Согласно Законот за изменување и дополнување на Законот за државни службеници (Сл. Весник на РМ бр. 114/09), вработените во АПРЗ од 01.01.2012 година имаат статус на државни службеници.

Други позначајни закони и акти според кои што АПРЗ се раководи во своето работење се: Законот за земјоделство и рурален развој; Законот за административни службеници; Закон за вработените во јавниот сектор; Закон за

работни односи; Закон за организација и работа на органите на државната управа; Закон за буџетите; Закон за извршување на буџетот; Закон за јавна внатрешна финансиска контрола; Закон за јавните набавки; Закон за воспоставување на мрежа на сметководствени податоци од земјоделски стопанства; Гранси колективен договор на органите на државната управа; Методологија за стратешко планирање и подготвување на годишна програма за работа на Владата на РСМ; Упатство за начинот на постапување на министерствата и другите органи на државната управа во процесот на подготвување на Стратешкиот план и Годишниот план за работа; Упатство за начинот на постапување на министерствата и другите органи на државната управа во процесот на следење, оценување и известување за спроведувањето на Стратешкиот план и Годишниот план за работа; како и други законски и подзаконски акти кои што регулираат одредени сегменти од работењето на АПРЗ. Позначајни општи акти на АПРЗ кои што ја дефинираат нејзината структурна, организациона и функционална сфера се: Статутот, Правилникот за внатрешна организација, Правилникот за систематизација на работните места, Деловникот за работа на Управниот одбор и сл.

### 1.2.3.Анализа на расположива инфраструктура

Моментално територијалната распростанетост на АПРЗ е со 30 работни единици со седиште во 30 урбани општини, сместени во 8 одделенија за региони низ државата.

Според територијалната поделба во државата има 80 општини од кои повеќе од половината се рурални. Согласно ваквата распределба на РЕ во АПРЗ, пристапот до советодавните услуги на АПРЗ не е подеднакво достапен за сите земјоделци кои имаат потреба од нив, особено оние од најоддалечените места. Ова ја нагласува неопходноста од проширување на структурата на АПРЗ во насока на подобра територијална застапеност и прилагодување на потребите на клиентите.

Материјалните ресурси кои АПРЗ ги има на располагање во рамките на своите внатрешни организациони единици се како што следува.

Располага со 20 сопствени објекти, користи 8 објекти на јавни институции и 3 приватни објекти под закуп. Објектите кои се во сопственост на АПРЗ, се претежно дрвени бараки стари и по повеќе од половина век. Трошоците за нивно одржување стануваат сè поголеми со оглед на фактот дека се со многу ниска енергетска ефикасност, што доведува до зголемени трошоци за греење и ладење, дотраени електрични инсталации, санитарни јазли и сл. Ова ја нагласува потребата за обезбедување на финансиски средства за градежни зафати за реновирање на истите. Во изминатиот период се реализирани интервенции во насока на реконструкција на 4 објекти, но во наредниот период останува потребата од реновирање и реконструкција на останатите објекти.

Канцеларииите во секоја РЕ се опремени со канцелариски инвентар, како и ИТ опрема која е поврзана со стабилна интернет врска. ИТ опремата се состои од персонални компјутери (деск топ или лап топ) за секој вработен, печатачи, скенери и сл. за секоја работна единица. Во тој поглед потребна е консеквентна модернизација, пред сè на персоналните компјутери кои се постари. Исто така,

неопходна е навремена набавка на компјутерска опрема за нововработените. Канцеларискиот инвентар е стар и делумно ја задоволува функционалната оперативност. Сепак, во одреден обем треба да се направи набавка со цел замена на канцеларискиот инвентар кој не е функционален.

АПРЗ располага со сопствен интернет портал која воедно претставува виртуелен центар за советодавни услуги.

Евиденцијата на документација е распределена според правата и обврските на извршителите и местото на настанување, а заради поголема ефикасност, практичност и контрола се користи обработка на документацијата на едно место. Обработката на платите се извршува преку соодветен софтвер, но останатата евиденција и обработка на документација во делот на архивско работење, човечки ресурси, планирање, мониторинг и евалуација се врши на конвенционален начин. Во овој дел потребна е набавка на софтверски решенија со што ќе се дигитализираат бројни процеси во делот на административното работење. Тоа од една страна ќе доведе до скратување на времето за обработка, елиминирање на грешки од техничка природа и истовремено ќе ја подобри оперативната ефикасност.

За реализација на теренските активности, на располагање се 5 службени возила распределени во 5 Одделенија за регион. Во останатите работни единици каде што нема службени возила, се користат приватни возила по принципот на склучен договор помеѓу вработените и АПРЗ. Активностите се базираат врз основа на одобрени и потврдени планови на ниво на извршител, работна единица, регионално и национално ниво.

### 1.2.4. Анализа на финансиски ресурси - структура на буџет

АПРЗ располага со редовен Буџет кој се изготвува согласно Годишната програма за работа. Врз основа на одобрението на Годишниот предлог буџет, се врши усогласување на програмските активности согласно предлог Стратешкиот план.

Табела: Одобрен Буџет за 2024 година проекција за 5 год. (во `000 денари)

| Опис / Përshkrim | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Плати и надоместоци од плати (637) / Pagat dhe shtesat nga pagat (637) | 59.181 | 81.790 | 81.790 | 81.790 | 81.790 | 81.790 |
| Стоки и услуги (637) / Mallra dhe shërbime (637) | 9.229 | 18.004 | 18.004 | 18.004 | 18.004 | 18.004 |
| Капитални расходи (637) / Shpenzimet kapitale (637) | 1.211 | 3.700 | 3.700 | 3.700 | 3.700 | 3.700 |
| **Вкупно: (637) / Totali : (637)** | **69.621** | **103.494** | **103.494** | **103.494** | **103.494** | **103.494** |
| Стоки и услуги со капитални рас. (631) / Mallra dhe sherbime me | 2.850 | 3.390 | 3.190 | 3.190 | 3.190 | 3.190 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| shpenzime kapitale. (631) | | | | | | |
| Капитални расходи 631 / Shpenzime kapitale 631 | 2.018 | 10.300 | 10.300 | 10.300 | 10.300 | 10.300 |
| **Вкупно 631 / Total:631** | **4.868** | **13.690** | **13.490** | **13.490** | **13.490** | **13.490** |
| **Збир 637 и 631 / Shuma 637 dhe 631** | **74.489** | **117.184** | **116.984** | **116.984** | **116.984** | **116.984** |

Поради ограниченият буџет и принципот за рационализација на трошоците, АПРЗ ги организира и комбинира теренските активности.

Врз основа на развојните планови и потреби, АПРЗ овозможува работа и поддршка од проекти и поддршка при имплементација на националните програми од МЗШВ - АФПЗРР. За одредени активности и набавки особено од капитален интерес, во согласност со Годишниот план за работа се користат финансиски средства од сметка 631- други приходи и трансфери од други нивоа на власт.

### 1.2.5.Анализа на Човечки ресурси - структура на вработени

АПРЗ во моментот располага со 93 вработени од кои најголем број се со завршена ВСС - 81 (од кои со магистратура 4 и со докторат 1), додека 1 се со ВШС, останатиот број на вработени се со ССС 12. АПРЗ 2024 година ја започна со 93 вработени.

Во однос на правичната застапеност, структурата од вкупно 93 вработени лица во АПРЗ е следната: македонци 69 или 74%; албанци 16 или 17,20%; турци 2 или 2,15%; срби 1 или 1,07%; роми 3 или 3,22% и други 2 или 2,15%.

При вработувањето на нови административни службеници АПРЗ ќе се раководи според принципите на правична застапеност на припадниците на заедниците кои не се мнозинство во РСМ.

Што се однесува до родовата застапеност во АПРЗ, од моменталниот број на 93 вработени, 39 се жени, а 54 се мажи или процентуално изразено 41,94% се жени, а 58,06% мажи. Иницијативите во АПРЗ се усогласуваат според начелата и принципите за еднакви можности на жените и мажите (родовата еднаквост), содржани и во Законот за еднакви можности на жените и мажите. Усогласувањето ќе оди во насока на балансирана родова застапеност на сите нивоа како и во структурите на раководење, управување, учество во работни тимови, со дефинирање на буџетски пресметки на финансиска распределба на средства по активности.

Во АПРЗ има недостаток од расположиви човечки ресурси за планирање, спроведување, следење, оценување и известување на работењето. Тоа доведува до неможност да се спроведе соодветна анализа со цел да се прикаже споредба меѓу планираниот и реално остварениот резултат во рамките на програмите и потпрограмите.

### 1.2.6. Анализа на областите на делување и на услугите кои се извршуваат

Вкупниот број на земјоделски стопанства во Република Северна Македонија, изнесува 178.125. Просечно, едно земјоделско стопанство користи 1.8 ха земјоделско земјиште и има 2.1 добиточни единици.

Вкупното користено земјоделско земјиште од страна на земјоделските стопанства изнесува 320.738 ха, а од вкупниот број на стопанства, 60.8% користат до 1 хектар земјоделско земјиште. Земјоделските стопанства имаат вкупно 381.361 добиточна единици.

Број на земјоделски стопанства и земјиште со кое располагаат стопанствата[1]:

Територијалната дистрибуција на населението во РСМ покажува дека околу 44% од вкупното население живее во рурални подрачја. Од вкупно 1.767 населени места во државата, во 1.746 населени места живеат помалку од 10.000 жители. Голем дел од селата или се целосно напуштени (151 населени место нема регистрирана популација според пописот 2002) а 633 населени места имаат изразено мал број на жители односно под 100 жители. Согледувањата на ниво на руралните општини, укажуваат дека скоро сите рурални општини имаат континуиран пад на бројот на населението.

Руралните области се соочуваат со ниска стапка на образование кое се должи на: иселување на младо и работоспособно население, недостаток или мал број на образовни институции, изолирање на неразвиените села и сл. Пристапот до услуги (банкарски, поштенски, транспортни, здравствени, образовни, културни, телекомуникациски итн.) е ограничен за населението во руралните средини. Иако во последниот период направени се низа напори за подобрување на пристапот до услуги во руралните средини, сеуште значителен дел од населението во селата се соочува со ограничен или нема пристап до овие услуги. Растојанието помеѓу селата и градовите особено негативно влијае врз обезбедување на пристап до услуги.

Населението кое живее во руралните области ужива понизок квалитет на живот од оние кои живеат во урбаните области, поради што постои континуиран тренд на миграција на младите луѓе од селата во градовите, или во последно време и надвор од државата. Ова резултира со губење на највиталното работоспособно население од руралните средини и постепено опустошување на селата. Затоа постои потреба преку политиките за рурален развој да се зголемат инвестициите

[1] Според податоците од последното структурно истражување на ДСЗ од 2016 година

во инфраструктурата и инвестициите во ревитализација на селата со цел истите да станат привлечни места за младите луѓе и претприемачите да живеат и работат во нив.

Земјоделството и приходите од земјоделската дејност и поврзаните преработувачки и услужни дејности се сеуште одржлив извор на приход за руралното население. Генерално постои недостаток на зрели бизнис идеи и претприемачки вештини и знаења. Во моментов недостатокот на почетен капитал е значајна бариера за развој на одржливи бизниси во руралните средини.

Структурата на македонското земјоделство се карактеризира со голем број на индивидуални и мали земјоделски стопанства чии човечки ресурси се карактеризираат со релативно ниско образовно ниво. Оттука, а согласно со спецификите на земјоделското производство, потребно е специфично-скроено неформално образование за земјоделците, што ќе обезбеди континуиран систем за обуки за подобрување на нивните квалификации, особено за управување со земјоделското стопанство, примена на нови технологии, примена на пазарни стандарди за квалитет и безбедност на храна, кои би се спроведувале во месеците кога има намалена земјоделска активност, со цел да се максимизира нивното учество.

Знаењето само по себе не е доволно доколку не се примени во пракса. Затоа, трансферот на знаење е еден од клучните елементи за развој. Трансферот на знаење во земјоделството, каде што како краен корисник се јавува индивидуалниот земјоделски производител, најчесто се врши преку националната советодавна служба - АПРЗ. Генерално, пристапот на ЗС до консултантски и советодавни услуги е слаб, особено во руралните средини. И покрај сите напори, АПРЗ, согласно моменталните капацитети нуди лимитиран и недоволен обем на советодавни услуги за земјоделските бизниси.

Со цел подобрување на квалитетот на советодавните услуги во земјоделскиот сектор, потребно е да се обезбеди модел кој ќе овозможи побрз трансфер на знаење и ќе одговори на пазарните барања за зголемување на конкуретноста, но и на барањата на политиките. Специфични цели кои треба да се постигнат се: зголемување на стручноста и мотивираноста на советодавците, зголемување на квалитетот на обезбедени советодавни услуги, зголемување на бројот на корисници, вертикална поврзаност меѓу научно-истражувачките институции и советодавната служба и усогласување на советодавниот систем според Заедничката земјоделска политика на ЕУ. Во таа насока, од суштинско значење е институционалната поддршка која треба да ја обезбеди државата во зајакнување на капацитетите на АПРЗ како давател на услуги од јавен интерес.

Советодавните услуги во земјоделството се активности преземени од страна на советодавецот, кој ги обезбедува преку навремен и ефикасен пренос на информации, знаења и вештини за подобрување на практичните способности на корисниците на тие услуги.

АПРЗ за корисниците ги обезбедува услугите по пат на:

– **Информација:** непосреден пренос на стекнати сознанија и податоци од областа на земјоделството и руралниот развој до крајните корисници.

- **Едукација:** Учење на основни вештини, односно процес на пренесување на акумулирано знаење, вештини и вредности.
- **Обука:** Систематско учење, обучување заради усвојување на одредено знаење, вештина и искуство што се потребни за да се направи одредена работа или активност.
- **Консултација:** Разговор, советување, насочување, формирање став, давање на мислење од страна на компетентно лице по дадено прашање, вообичаено по барање од клиентот, т.е. обезбедување насоки за одредена состојба, можно решение за понатамошно постапување.
- **Демонстрација:** Јавно практично покажување и прикажување на нешто на лице место, со објаснување за како тоа нешто функционира или се изведува, преку практично показна вежба.
- **Административна услуга:** техничко-административна помош и поддршка обезбедена во канцеларија по барање на корисниците.

При обезбедување на советодавните услуги, советодавците на АПРЗ ги користат следните методи:

- **метод на индивидуално информирање или советување** преку непосреден директен контакт со корисникот во канцеларија или на терен, или преку дигитални алатки на далечина.
- **метод на групно информирање или советување** преку организирање на јавни средби, трибини, информативни денови, обуки, работилници, конференции, посета на демонстративни и експериментални опити и стручни патувања, или преку дигитални алатки на далечина.
- **метод на масовно информирање или советување** преку електронски и печатени медиуми, интернет страницата на АПРЗ http://agencija.gov.mk/ и социјални мрежи.

Моментално улогата што АПРЗ ја има во секторот земјоделство, како национален советодавен сервис, своите услуги ги обезбедува во насока на развој на конкурентни и напредни земјоделски стопанства, преку информирање, советување, едукација и техничко-административна помош.

АПРЗ советодавните услуги ги обезбедува преку следните области на делување:

- примена на подобрени производни практики, технологија и иновации во растителното и сточарско земјоделско производство;
- усогласеност со барањата за вкрстена сообразност и употреба на методи на добра земјоделска и еколошка пракса во земјоделско производство за зачувување на квалитетот на почвата, водата и воздухот, како и правилна примена на обврските од агроеколошките мерки;
- прилагодување кон климатските промени;
- ситем за прибирање сметководствени податоци од земјоделски стопанства согласно Законот за ФАДН;
- исполнување на барањата од областа на безбедност на храната, здравје и благосостојба на животните, здравје на растенијата и интегрирано управување со штетниците;

- заштита на здравјето и животот на луѓето при извршување на земјоделски активности;
- оптимизација на економското работење, управувањето со ЗС, вклучително и водење на сметководство на ЗС;
- оддржлив развој на економските активности кај малите ЗС, реструктуирање на ЗС и диверзификација на економските активности;
- управување со ризици, прилагодување на земјоделското производство кон условите во опкружувањето, промените во климата и движењата на пазарите;
- организирање и здружување на ЗС на пазарна основа;
- започнување на земјоделски активности од страна на млад земјоделец носител на ЗС и подобрување на улогата на жената во руралните средини;
- олеснување на пристапот на корисниците до политиките на поддршка во земјоделството и руралниот развој и останатите фактори на производство (земјоделско земјиште, капитал, и др.) и подобрување на структурата на земјоделското земјиште;
- исполнување на други минимални законски барања кои треба да ги спроведе ЗС или приоритети насочени кон развојот на ЗС кои се идентификувани од страна на носителите на земјоделската политика, од ЗС, формите на здружување на земјоделците или единиците на локална самоуправа;
- техничко-административна поддршка во изготвување на деловен план и технички предлог проект за корисници кои поднесуваат барање за искористување на финансиски средства од мерките на Програмата за финансиска поддршка во руралниот развој и ИПАРД програмата.

**Сектор за земјоделство и рурален развој**

Основна функција на АПРЗ според законските надлежности и стратешките цели е давање услуги на граѓаните, односно имплементација на советодавните услуги од областа на земјоделството и руралниот развој кај главната целна група, кои како корисници се јавуваат претежно земјоделските производители. Оваа главна функција се одвива во рамките на Секторот за земјоделство и рурален развој. Моменталната структура на вработени кои ја извршуваат оваа функција во рамките на Секторот е следна:

Вкупен број на вработени во Секторот се 81 од кои 17 се административен персонал за логистика и 64 извршители советодавци со одредена специјалност. Структурата на извршителите даватели на советодавна услуга е следната:

**Табела 1: Родова застапеност**

| Родова компонента | | |
|---|---|---|
| **Мажи** | 47 | 58% |
| **Жени** | 34 | 42% |
| **Вкупно** | **81** | **100%** |

**Табела 2: Вработени според степен на образование**

| Степен на образование | | |
|---|---|---|
| ВСС | 72 | 89% |
| ССС | 9 | 11% |
| **Вкупно** | **81** | **100%** |

**Табела 4: Вработени според специјалност**

| Специјалност | | |
|---|---|---|
| **Растително производство** | 41 | 64% |
| **Анимално производство** | 20 | 31% |
| **Агроекономија** | 3 | 5% |
| **Вкупно** | **64** | **100%** |

**Табела 5: Вработени според правична и соодветна застапеност**

| Правична и соодветна застапеност | | |
|---|---|---|
| **Македонци** | 62 | 76,5% |
| **Албанци** | 11 | 13,6% |
| **Срби** | 1 | 1,2% |
| **Турци** | 2 | 2,5% |
| **Роми** | 3 | 3,7% |
| **Друго** | 2 | 2,5% |
| **Вкупно** | **81** | **100%** |

Според податоците од последното структурното истражување на Државниот завод за статистика спроведено во 2016, вкупниот број на земјоделски стопанства во Република Северна Македонија изнесува 178.125, од кои во индивидуалниот сектор се 177.845 ЗС.

Движење на дадени советодавни услуги со број на корисници и број на даватели

| Опис | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Бр. на советодавци (неопределено + определено) | 91 (74+17) | 69 | 88 (66+22) | 86 (66+20) | 85 (65+20) | 73 | 67 | 64 |
| Бр. на ЗС кои добиле одреден вид на СУ | 36.894 | 22.907 | 30.950 | 14.445 | 11.897 | 9.686 | 11.655 | 3.110 |

Забелешка: Податоците за 2024 година се однесуваат на првото полугодие.

Евидентно е дека бројот на советодавци со постојан работен однос на неопределено време опаѓа, со што се намалува опфатот и квалитетот на советодавни услуги, а со тоа и ефективноста и ефикасноста на основните функции на АПРЗ. Вработувањата на определено време согласно Законот за работни односи привидно го подобрува само квантитативно бројот на советодавци, но

истовремено не влијае на подобрување на квалитетот и квантитетот на дадената советодавна услуга.

Од ваквите податоци како непобитен факт се наметнува заклучокот дека бројот на извршители - даватели на советодавни услуги не ја отсликува реалната потреба за задоволување на земјоделските стопанства со советодавни услуги, како во квалитет, така и во обем.

Во Секторот исто така има систематизирани раководни позиции кои моментално не се пополнети, што доведува до несоодветна координација и управување со задачите и обврските кои произлегуваат од Годишната програма за работа.

### 1.2.7.Анализа на засегнати страни

Во фокусот на АПРЗ како јавен давател на советодавни услуги се земјоделските производители т.е. нивните земјоделски стопанства, што воедно претставуваат главни корисници на услугите и со тоа се приоритетна засегната страна. Аналогно на тоа, како засегнати страни се јавуваат и сите форми на здружување на земјоделски производители како што се земјоделските здруженија, асоцијациите, задругите, групите на производители и сл. Оттука, субјектите на здружување се едни од клучните засегнати страни на АПРЗ, како што се: Националната федерација на фармери, Асоцијацијата на земјоделци, Сојузот на Земјоделци, и сите здруженија кои членуваат во нив.

Покрај земјоделските производители кои се директно засегната страна, не помалку засегнати страни се и преработувачите на земјоделски производи, како и консументите, но и добавувачите на репроматеријали и опрема за земјоделското производство како бизнис сектор.

Како засегната страна се јавува и науката, истражувачката дејност, пред сé во делот на трансфер на апликативни научни сознанија, потреба за едукација и сл., отсликани преку универзитетите и нивните факултети од сферата на земјоделството и руралниот развој, како и нивните институти.

АПРЗ како самостоен орган на државната управа кој е директно одговорен пред Влада на РСМ, соработува со национални, странски и меѓународни институции и органи. Засегнати страни на АПРЗ со кои соработува на национално ниво се:

- Влада на РСМ и нејзините органи во состав:
    - Генерален секретаријат,
    - Секретаријат за законодавство,
    - Секретаријат за европски прашања,
    - Службата за општи и заеднички работи и др.
- Министерство за земјоделство, шумарство и водостопанство, неговите органи во состав и организационите единици:
    - Фитосанитарна управа,
    - Државна фитосанитарна лабораторија,
    - Државен инспекторат за земјоделство,
    - Управа за семе и саден материјал,
    - Управа за хидрометеоролошки работи.

- Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој;
- Агенција за храна и ветеринарство;
- Министерство за животна средина и просторно планирање;
- Министерство за локална самоуправа;
- Јавно претпријатие за стопанисување со пасишта;
- Државен завод за статитика;
- Единици на локална самоуправа;
- Министерство за финансии - Сектор за финансирање и извршување на буџетите;
- Агенција за администрација;
- Агенција за вработување;
- Фонд за пензиско и инвалидско осигурување;
- Фонд за здравствено осигурување;
- НВО/граѓански здруженија.

Засегнати страни на меѓународно ниво со кои АПРЗ соработува, а во дел од нив членува се:

- Европската Комисија EU Commission, во делот на ИПА проектите;
- Мрежа на советодавни услуги на Југоисточна европа SEASN - членува;
- Европски форум за земјоделство и рурален советодавен сервис EUFRAS - членува;
- Организација за храна и земјоделство на ОН - ФАО;
- Советодавна служба на Хрватска;
- Национална служба за совети во земјоделството на Бугарија - NAAS;
- Институт за примена на науката во земјоделството во Србија - IPN.

Се наметнува потребата од формализирање на правата и обврските помеѓу АПРЗ и засегнатите страни за спроведување на заедничките активности кои би произлегле во текот на работењето преку соодветен правен акт.

### 1.2.8. SWOT анализа

SWOT анализата како алатка која има широк опфат на употреба, е спроведена за анализа на окружувањето на институцијата. Со цел утврдување на силните и слабите страни кои произлегуваат од внатрешното окружување и откривање на можностите и заканите кои произлегуваат од надворешното окружување на институцијата. Врз основа на ваквата анализа дадени се предлози, идеи, мислења и ставови по многу прашања од интерес за успешно функционирање на АПРЗ.

Во изработката на SWOT анализата се стават во функција корисниците и давателите на советодавната услуга, креаторите на современи совети, вклучувајќи ги експертите и институциите од секторот земјоделство, во насока на следење и примена на евроинтеграциските процеси со користење на расположливите капацитети кои водат кон квалитетно и профитабилно земјоделско производство.

| Силни страни | Слаби страни |
|---|---|
| - Позитивно препознатлив историјат на постоење и делување | - Недоволен буџет за реализација на програмата на АПРЗ |

| | |
|---|---|
| - Добра организациска поставеност<br>- Соодветен едуциран стручен и компетентен кадар<br>- Експерти од повеќе области во примарното и секундарното производство на храна,<br>- Познавање и користење на современи методи и техники во работењето,<br>- Обезбедување на широк спектар СУ од сите области во работењето на АПРЗ<br>- Обезбедување на бесплатни СУ, информации и административна поддршка за сите клиенти<br>- Обезбедување на услуги карактеризирани како „јавни добра“ кои се од интерес на државата<br>- Распространета мрежа на канцеларии низ целата држава (30 РЕ и варијабилен бр. на ДК во руралните средини)<br>- Солидна меѓусебна комуникација и соработка помеѓу советодавците во РО и РЕ<br>- Непристрасност при доставување на услугите заради отсуство на материјален и комерцијален интерес<br>- Отворен пристап за сите корисници на услуги<br>- Флексибилност при обезбедувањето на СУ<br>- Рамномерен пристап и опфатеност на сите економски категории на ЗС<br>- Соработка со ЕЛС<br>- Директни и непосредни теренски контакти со корисниците<br>- Изградена меѓусебна доверба советодавец-земјоделец<br>- Фацилитаторска улога на советодавците<br>- Располагање со база на податоци<br>- Техничка опременост (софтвер, хардвер, ИКТ опрема, интернет и сл.)<br>- Отвореност за меѓународна, институционална и др. видови на соработка | - Недоволен број на даватели на СУ - советодавци во однос на бројот и структурата на ЗС во државата и согласно потребите и барањата од корисниците<br>- Несоодветен систем за управување со човечките ресурси заради отсуство на софтверско решение<br>- Несоодветно управување со работните процеси и извршителите заради непополнети раководни места во организационите единици<br>- Отстапувања од кодексот за административни службеници како етика за однесување со колегите, претпоставените, странките, законитост, професионалност и одговорно однесување<br>- Слаба дисеминација на информации и комуникација помеѓу вработените во различните организациони единици<br>- Нефункционирање на координативните групи<br>- Застарен административно-деловен капацитет за сместување и работа (објекти, инфраструктура, опрема и сл.)<br>- Реализација на активности и задачи кои не се во доменот на АПРЗ, бидејќи не се регулирани со соодветни акти<br>- Несоодветна и ненавремена исплата на средствата за реализација на теренски активности (советодавците авансирано ја финансираат реализацијата од сопствени средства)<br>- Неусогласена легислатива, недопрецизирана и хармонизирана правна рамка (Закон и подзаконски акти)<br>- Незадоволителен број на теренски контроли за реализација на планот |

| | |
|---|---|
| - Систем за управување со човекови ресурси<br>- Расположив фонд за набавка на возила (одржлив возен парк)<br>- Флексибилно работно време<br>- Систем за следење и евиденција на активности | за работа<br>- Неадекватен систем за мониторинг и евалуација на активностите заради непостоење на софтверско решение<br>- Непополнети позиции Раководител на Сектор во сите три сектори<br>- Недоволен административен и оперативен капацитет за прифаќање и операционализација на домашни и меѓународни проекти<br>- Незадоволително ниво на меѓучовечки односи кое што влијае врз квалитетот на работата<br>- Отсуство на специјализирани организациски, координативни и информативни средби помеѓу вработените<br>- Несоодветна меѓу секторска комуникација (мешање на ингеренциите и раководењето помеѓу секторите)<br>- Отсуство на тимска работа<br>- Отсуство на обуки и/или немање на континуитет на обуки<br>- Слаба хоризонтална меѓу институционална соработка<br>- Слаба соработка со научно-образовни институции и др. чинители (засегнати страни)<br>- Недоволен јавен публицитет за активностите на АПРЗ |
| **Можности** | **Закани** |
| - Евроинтеграциски процеси<br>- Глобализација и вклученост во меѓународни организации и мрежи<br>- Пристап до базите на податоци во секторот земјоделство (МЗШВ, АХВ, АФПЗРР)<br>- Воведување на мерката за СУ во ИПАРД програмата<br>- Користење на донаторски средства и фондови<br>- Градење партнерства и учество во ЕУ и др. проекти | - Намален, рестриктивен буџет<br>- Одлив на стручен персонал<br>- Ограниченост на нови вработувања на неопределено време и унапредувања согласно потребите на АПРЗ<br>- Неповолна возрасна структура<br>- Немање пристап до ЕРЗС<br>- Незадоволителна институционална поддршка<br>- Нефункционирање на системот за напредок во кариерата што |

| | |
|---|---|
| - Натамошен ИКТ развој<br>- Развој на сеопфатен софтвер за администрација<br>- Хармонизација и усогласување на правната рамка на АПРЗ<br>- Членство во мрежата на советодавни услуги на ЈИЕ<br>- Меѓународна соработка | доведува до демотивираност на вработените<br>- Економска криза и инфлација<br>- Неусогласеност на платите на вработените со порастот на минималната плата и зголемените трошоци за живот<br>- Демографски промени поради миграциски процеси (одлив на младите од руралните средини)<br>- Напуштање на земјоделството од страна на младите поради селење во други области<br>- Побрз развој на корисниците од давателот на услуги |

### 1.3. МИСИЈА

Развој на конкурентни и напредни земјоделски стопанства, преку информирање, советување, едукација и техничко-административна помош, почитувајќи ги принципите на добра земјоделска пракса и зачувување на руралните области преку негување на традицијата и обичаите.

### 1.4. ВИЗИЈА

Препознатлива и респектабилна институција која обезбедува професионални советодавни услуги насочени кон постигнување на ефикасно и конкурентно земјоделско производство и одржлив рурален развој.

### 1.5. ЗАДАЧИ И ОБВРСКИ НА АПРЗ

Задачите и обврските на АПРЗ се утврдени со Законот за основање и Статутот на АПРЗ.

АПРЗ, своите надлежности утврдени со Законот за основање ги извршува врз основа на начелата на законитост, одговорност, ефикасност, економичност, транспарентност, еднаквост и предвидливост. Основните обврски и задачи на АПРЗ се во функција на:

1. Давање непосредна помош на земјоделците за примена на соодветни мерки:
   - во поледелството, лозарството и овоштарството: воведување на нови технологии во одгледувањето, правилна употреба на ѓубрива, избор на видови и сорти, подигање и одгледување на насадите, поставување на демонстративни опити со нови сорти и технологии и сортни испитувања и
   - во сточарството: упатување на примена на мерки за подобрување на производните својства, обезбедување на правилна исхрана за добивање поквалитетни производи (млеко, месо, волна, јајца и друго);

2. Соработка со здруженијата на земјоделците и единиците на локалната самоуправа;
3. Насочување на земјоделските производители за производство на култури и производи според потребите на пазарот;
4. Непосредно извршување на дел од мерките за спроведување на Програмата за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој што се донесуваат согласно со Законот за земјоделство и рурален развој;
5. Давање насоки за развој на земјоделството врз основа на сознанијата на терен;
6. Пренесување на стручни сознанија до непосредните земјоделски производители, како и научно-апликативните достигнувања во земјоделското производство;
7. Давање насоки во изборот на соодветна земјоделска механизација и опрема за растително и сточарско производство и нејзино правилно и разионално користење;
8. Вршење инструктажа, демонстрација за современи постапки за чување, преработка на земјоделски производи (од растително и животинско потекло) и подготовка за пласман;
9. Стручно оспособување на земјоделските производители преку одржување на советувања, семинари, курсеви и слично;
10. Организирање на натпревари за високи приноси, учествување на саеми и изложби, организирање на сточарски смотри и тракторски натпревари;
11. Подготвување на истражувачки предлози во земјоделството;
12. Воспоставување и користење на информативни системи во земјоделското производство;
13. Давање помош на земјоделските производители за установување евиденција во врска со земјоделското производство, негова рентабилност и економичност;
14. Изготвување на информативни и рекламни списанија, брошури, памфлети, прирачници во кои би биле опфатени новитетите од домашни ни странски извори на информации од областа на земјоделството и
15. Други стручни и апликативни мерки за кои ќе се јави потреба.

Со Законот за воспоставување на мрежа на сметководствени податоци од земјоделските стопанства („Сл. Весник на РМ“ бр. 110/07, 53/11), во активностите на АПРЗ се допрецизира обврската за прибирање на сметководствени податоци и воспоставувањето на ФАДН во Македонија.

### 1.6. СПЕЦИФИЧНОСТ НА АПРЗ

АПРЗ како државна институција има својство на правно лице во функција на креирање и давање советодавни услуги во земјоделството што резултира со директна и индиректна поддршка во остварување на утврдените стратешки приоритети и цели на Владата на РСМ. Со својата специфика во реализацијата на

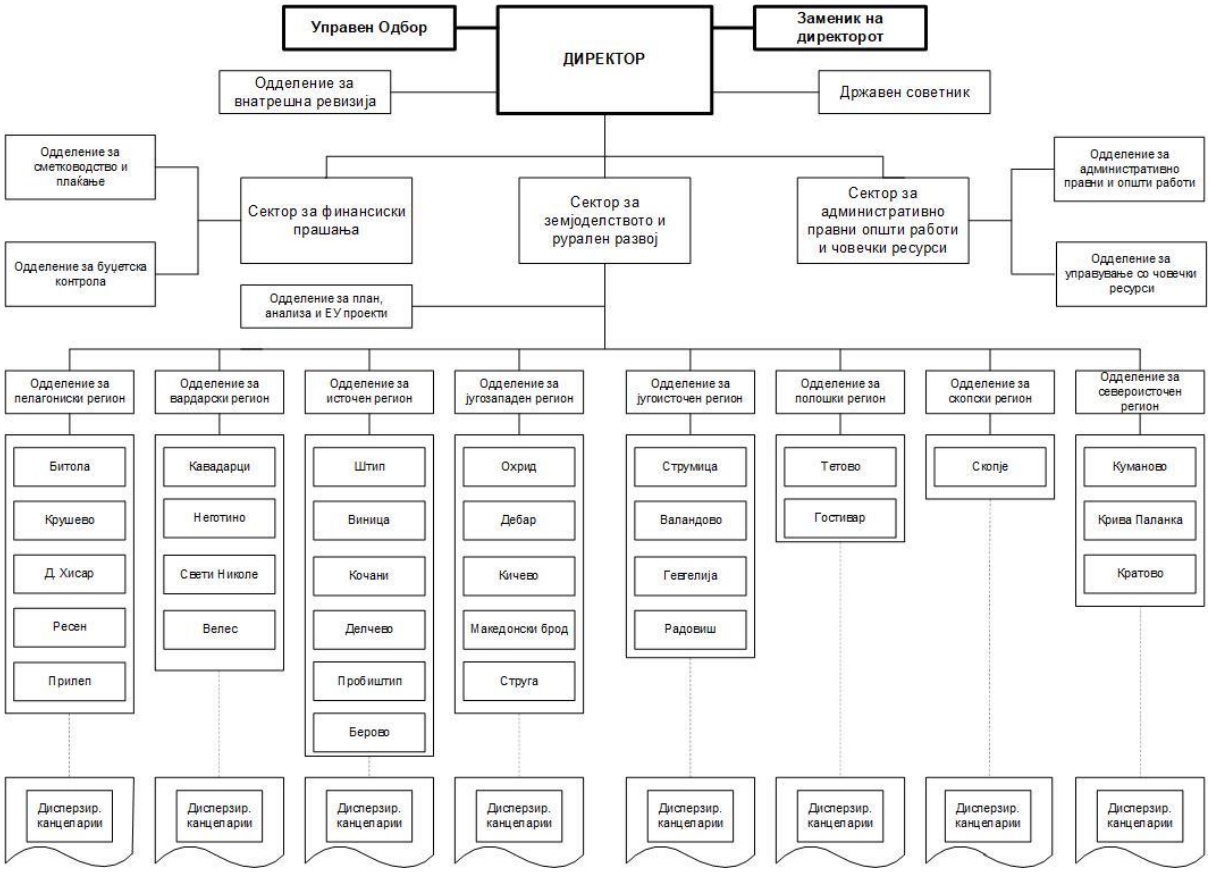
активностите, се издвојува од останатите Министерства и Агенции, особено со МЗШВ, во делот на постојаната присустност на советодавците на терен кај земјоделските стопанства. Советодавците во АПРЗ преку постојани и континуирани средби со земјоделците, покрај размената на информации, даваат квалитетни, навремени, стручни совети во земјоделството и руралниот развој, како и техничко-административна помош и поддршка при аплицирање за финансиска помош од Програмите за поддршка во земјоделството. Од друга страна пак, МЗШВ преку своите организациони форми врши анализи, градење политики, како и инспекција, со што ги спроведува контролните механизми во имплементација на развојот и поддршката кон земјоделските стопанства.

Во насока на компатибилност со стратешките приоритети и цели на Владата на РСМ и нивно ефикасно реализирање, АПРЗ е дефинирана како Национална советодавна служба со следните специфики:

- АПРЗ има советодавна улога во земјоделството, за разлика од други институции и органи кои имаат контролна и инспекциска улога.
- АПРЗ придонесува кон рамномерен развој на руралните подрачја преку однапред дефинирани активности.
- Активностите од советодавните услуги се карактеризираат со непристрасност и непрофитабилна ориентираност.
- Преку АПРЗ државата добива информации од теренот кои што се корисни за градење на стратегии и планови во земјоделскиот сектор и негова поддршка во развојот.
- Согласно поставеноста во земјоделскиот сектор, АПРЗ има имплементирачка улога на политиките креирани од страна на МЗШВ.
- АПРЗ преку непосредниот контакт на советодавецот со земјоделецот, кој што се темели на взаемна и долгогодишна доверба, се издвојува од другите субјекти кои делуваат во секторот.
- АПРЗ со своето делување помага во процесот на креирање на политики со што придонесува истите да бидат што е можно пореални и да ја отсликуваат потребата од теренот.

## 1.7. СТРУКТУРА НА АПРЗ - ПЛАНИРАНИ ПРОМЕНИ

АПРЗ согласно актите за внатрешна организација и систематизација на работни места, ја има следната организациска структура:




Органограм 1: Постоечка организациска структура

Со АПРЗ раководи директор кој го именува и разрешува Владата на РСМ.

Директорот има свој заменик кој го именува и разрешува Владата на РСМ.

АПРЗ во својот состав има еден Државен советник за прашања од областа на земјоделството и руралниот развој.

Заради ефикасно вршење на работите и задачите од делокругот на АПРЗ, согласно со видот, обемот и степенот на нивната сложеност, како и меѓусебна поврзаност и сродност, во АПРЗ се образуваат следниве организациски облици:

1. **Сектор за административно правни - општи работи и човечки ресурси со две одделенија и тоа:**
   - Одделение за административно правни и општи работи;
   - Одделение за управување со човечки ресурси
2. **Сектор за финансиски прашања со две одделенија и тоа:**
   - Одделение за сметководство и плаќање;
   - Одделение за буџетска контрола;
3. **Сектор за земјоделството и рурален развој, со девет одделенија и тоа:**
   - Одделение за план, анализа и ЕУ проекти;
   - Одделение за Пелагониски регион со седиште во Битола, со пет работни единици во: Битола, Крушево, Ресен, Прилеп и Демир Хисар;
   - Одделение за Полошки регион со седиште во Тетово, со две работни единици во: Тетово и Гостивар;

- Одделение за Југозападен регион со седиште во Охрид, со пет работни единици во: Охрид, Струга, Дебар, Кичево и Македонски Брод;
- Одделение за Скопски регион со седиште во Скопје, со една работна единица во: Скопје;
- Одделение за Североисточен регион со седиште во Куманово, со три работни единици во: Куманово, Крива Паланка и Кратово;
- Одделение за Источен регион со седиште во Штип, со шест работни единици во: Штип, Пробиштип, Виница, Кочани, Берово и Делчево;
- Одделение за Југоисточен регион со седиште во Струмица, со четири работни единици во: Струмица, Радовиш, Валандово и Гевгелија;
- Одделение за Вардарски регион со седиште во Кавадарци, со четири работни единици во: Кавадарци, Велес, Неготино и Свети Николе.

Во АПРЗ е формирана и самостојна организациона единица:

- Одделение за внатрешна ревизија

Од функционален аспект, а заради вршење на определени конкретизирани специјализирани активности формирани се 8 координативни групи:

- Координативна група за поледелство
- Координативна група за сточарство
- Координативна група за лозарство и овоштарство
- Координативна група за градинарство
- Координативна група за агроекономија
- Координативна група за поддршка во програмите за финансиска поддршка
- Координативна група за МАС медиуми и
- Координативна група за родова еднаквост

**Планирани Промени**

**Предлог промени во Секторот за земјоделство и рурален развој**

Врз основа на анализите од внатрешната состојба и функционалната анализа, резултатот од анализите на извештаите од активностите кои вработените ги извршуваат, се наметнува потребата за реорганизација на внатрешната поставеност на Секторот за земјоделство и рурален развој која ќе содејствува со тековните состојби и потреби за подобрување на ефикасноста. Препорака е ставање во функција на организациона структура врз основа на проценката на внатрешната организација потребна за остварување на законските надлежности, стратешкиот план и програмата за работа. Оттаму потребното прилагодување на организационата поставеност на Секторот е согласно обемот на работата и видот на активностите што се извршуваат. Имено, постои испреплетување и нерамномерен обем на извршување при обезбедување на, од една страна стручните агрономски совети по специјалност во земјоделското производство и од друга страна на техничко-административните канцелариски услуги кои се

обезбедуваат заради полесен пристап до финансиската помош и поддршка што ја обезбедува државата. Акцентот е ставен повеќе врз техничко-административни услуги за сметка на стручните совети по специјалност. Советодавците својот потенцијал и време во најголем процент го поминуваат во канцеларија администрирајќи апликативни барања, за што најголем резултат на успешност е задоволството од услужените клиенти за овозможување на подобар пристап до фондовите наменети за финансиска помош во земјоделството и руралниот развој, но мал е ефектот врз остварување на останатите програмски приоритети и цели. За сметка на тоа, сé помалку време се посветува на давањето на стручни совети и специјализирани обуки за земјоделските стопанства, што во суштина преставува основна дејност и главна функција на АПРЗ. Тоа влијае неповолно врз резултатот на поставените приоритети и цели од Стратешкиот и Годишните планови за работа.

Предлогот е формирање на две нови одделенија во рамките на Секторот за земјоделство и рурален развој и тоа: Одделение за земјоделство и Одделение за рурален развој. Аналогно на ова, се предлага измена во актот за систематизација со прилагодување на описот на работни задачи и обврски, дефинирање на потребен број на извршители и поделба на постоечките извршители согласно ваквата организациона поставеност.

Ова доведува до неминовна потреба за воведување на организиран начин на обезбедување на различните видови услуги преку системски пристап со воведување јасни процедури за начинот на барање услуги од страна на клиентите.

Исто така, неопходно е ставање акцент на организирање на специјализирани обуки за унапредување на продуктивноста на земјоделските производители, преку опфат на области и теми поврзани со земјоделството и руралниот развој.

За таа цел, воспоставени се 8 Координативни групи кои се формирани заради вршење на определени конкретизирани специјализирани активности од одредена област или области со цел поголема продуктивност и адекватност во давањето на советодавните услуги, полесна координација, усовршување, размена на новости и актуелности, меѓусебно помагање и поефикасно работење на давателите на совети по специјалност, како и координираност и ефикасност во работата на АПРЗ. Во наредниот период, координативните групи ќе креираат стручни советодавни пакети по одредена специјалност, кои ќе бидат поддршка за примена на добри и одржливи земјоделски практики во растителното и сточарското производство. Советодавните пакети ќе се спроведуваат на терен, дирекно кај земјоделските стопанства преку обезбедување на серија на обуки за пренесување на стручни знаења и вештини.

Како составен дел на функционалноста за постигнување поголем квалитет, рационализација, професионализација и отчетност во обезбедувањето на советодавните услуги, се изврши трансформација во организацијата на координативните групи заради нивно ставање во активна оперативна функција, за што се изготви нов Правилник за формирање, функционирање и надлежност на координативните групи.

Причините за ваквите промени произлегуваат заради:

- јасна дистинкција на двете основни услуги (стручни совети и обуки по специјалност и техничко-административни услуги) од организациски и функционален аспект;
- прецизирање и поделба на работните задачи и обврски според овие две услуги по извршител;
- усогласување на бројот на вработени во однос на обемот и видот на работа, како и бројот на земјоделски стопанства;
- воспоставување на адекватно управување (координација, следење, контрола и оценување) и проток на информации за спроведување на активностите согласно Стратешкиот план и Годишната програма за работа;
- ставање во активна функција на координативни групи;
- организиран и систематизиран пристап на побарувачка и понуда на советодавни услуги;
- терминолошко усогласување со соодветни дефиниции и изрази во рамките на Секторот;

Согласно новата поставеност на Секторот потребно се да се пристапи кон ревидирање на:

- Правилникот за внатрешна организација за утврдување на соодветен делокруг на работење на новите одделенија и нивна надлежност во рамките на Секторот;
- Правилникот за систематизација на работни места со утврдување на реално потребен број на извршители, опис на работите и задачите определени согласно нивната сродност, меѓусебна поврзаност, видот, обемот и степенот на сложеноста, одговорноста и другите услови за нивното извршување, како и распоредување на извршителите во одделенијата кои се во состав на Секторот, согласно предложените промени, истовремено имајќи ги во предвид постоечките капацитети и активности согласно Стратешкиот план.

## 1.8. ОДНОСИ СО ОРГАНИТЕ ВО СОСТАВ

АПРЗ во својата организациона структура нема органи во состав.

## 1.9. ПРИОРИТЕТИ И ЦЕЛИ НА АПРЗ

АПРЗ при утврдувањето на своите стратешки приоритети и приоритетни цели се раководи и според Националната стратегија за земјоделство и рурален развој, како и Националната програма за развој на земјоделството и руралниот развој на МЗШВ. За реализација на стратешките приоритети и цели на Владата на РСМ, АПРЗ за периодот 2024-2026 година има утврдено 4 (четири) приоритети за чиешто спроведување се утврдени 10 (десет) цели и тоа:

ПРИОРИТЕТ БР. 1

**ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ЗЕМЈОДЕЛСКОТО ПРОИЗВОДСТВО, ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА РУРАЛНИТЕ СРЕДИНИ И ОДРЖЛИВО УПРАВУВАЊЕ СО ПРИРОДНИТЕ РЕСУРСИ**

За реализација на овој приоритет се утврдени 2 (две) цели:

- зголемување на конкурентната и продуктивноста на ЗП преку обезбедување квалитетни СУ за зголемен принос и квалитет на земјоделските производи, во насока на обезбедување на доволни количини квалитетна и безбедна храна;
- заштита на животната средина преку правилна примена на добри земјоделски практики, прилагодување на глобалните климатски промени и заедничката земјоделска политика на ЕУ.

ПРИОРИТЕТ БР. 2

**ОЛЕСНУВАЊЕ НА ПРИСТАПОТ ДО ПОЛИТИКИТЕ ЗА ПОДДРШКА ВО ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО И РУРАЛНИОТ РАЗВОЈ**

За реализација на овој приоритет се утврдени 2 (две) цели:

- обезбедување на информации и техничко-административна помош на барателите за користење на финансиска поддршка од Програмата за рурален развој (ПРР), со изработка на деловни планови, технички предлог проекти, и сл.
- обезбедување на информации и техничко-административна помош на барателите за користење на финансиска поддршка од ИПАРД програмата, со изработка на деловни планови, технички предлог проекти, и сл., во насока на ефикасно користење на претпристапната помош од ЕУ.

ПРИОРИТЕТ БР. 3

**ОВОЗМОЖУВАЊЕ НА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ГОДИШНО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА СТРУКТУРАТА, ПРОИЗВОДСТВОТО, ПРИХОДИТЕ И РАСХОДИТЕ КАЈ ЗЕМЈОДЕЛСКИТЕ СТОПАНСТВА СОГЛАСНО ЗАКОНОТ ЗА ФАДН**

За реализација на овој приоритет се утврдени 2 (две) цели:

- Систематско следење и вреднување на производните, економските и финансиските резултати кај земјоделските стопанства;
- Утврдување и анализа на економските параметри и висината на приходот на земјоделските стопанства.

ПРИОРИТЕТ БР. 4

**ЗАЈАКНУВАЊЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИТЕ КАПАЦИТЕТИ**

За реализација на овој приоритет се утврдени 4 (четири) цели:

- обезбедување на навремени редовни генерички и специјализирани обуки на вработените согласно годишен план за обуки, како и зајакнување на интерната и екстерната соработка и координација во функција на унапредување на квалитетот во работењето
- обезбедување и одржување функционална ИТ опрема со соодветни софтверски решенија, вклучително и редизајн и модернизација на ВЕБ страната;

- надминување на недостигот на стручен раководен и советодавен кадар, пополнување на празните работни места преку унапредување и вработување;
- доследна примена на ИСО стандардите.

## 1.10.ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ ВО 2023 ГОДИНА

<table>
<tr><th colspan="2">Програма 1: СОВЕТИ</th></tr>
<tr><td colspan="2">
• Тековната година АПРЗ јануари 2023 ја започна со 73 советодавци<br><br>
• Почетна состојба 01.01.2023: 73 советодавци<br>
• Март одјавени 2 советодавци – пензионирање<br>
• Мај одјавени 2 советодавци – пензионирање<br>
• Јуни одјавени 2 советодавци – 1 пензионирање и 1 трансфер во друга институција<br>
• Декември одјавен 1 советодавец – пензионирање<br>
• Крајна состојба 31.12.2023 - 66 советодавци од кои:<br>
  • 42 по растително<br>
  • 21 сточарско<br>
  • 3 агроекономија<br><br>
Вкупно пензионирани: 6<br>
Вкупно трансфер во друга институција: 1<br><br>
• Крајна состојба 31.12.2023 - 66 советодавци<br><br>
Вкупно услужени 11.655 ЗС по пат на обуки, едукација, консултации, советување, информирање или административна поддршка, според евиденција во Системот од просечно 70 советодавци.
</td></tr>
<tr><td>Потпрограма 1:<br>Специфични СУ</td><td>
СУ по специјалност добиле 2.305 ЗС од кои:<br><br>
- Совети од растително производство добиле 700 ЗС<br>
- Совети од сточарско производство добиле 120 ЗС<br><br>
Планираниот резултат е исполнет со 55%.<br><br>
СУ за Вкрстена сообразност добиле 1.200 ЗС, од кои:<br><br>
- Извршена едукација на 117 ЗС согласно доставен список од АФПЗРР.<br>
- Дадени совети на 700 ЗС<br>
- Дадени информации на 280 ЗС<br>
- Извршени обуки на 103 ЗС<br><br>
Планираниот резултат е исполнет со 63%.<br><br>
СУ за Правилници за продажба од праг: растително и животинско производство добиле 285 ЗС:<br>
- Реализирана едукација на 5 ЗС
</td></tr>
</table>

| | |
|---|---|
| | - Дадени информации на 265 ЗС<br>- Реализација на дополнителни специфични потреби на 15 ЗС |
| **Потпрограма 2:** Поддршка на корисниците во мерките за финансиска поддршка | Вкупно обезбедени СУ за поддршка во мерките за финансиска поддршка на **9.102** корисници од кои:<br><br>- Обезбедени СУ за ПРР на 3.001 корисници од кои:<br>o Информирани 2.583 корисници,<br>o Изготвено Барање/Апликација на 238 корисници<br>o Изготвено единечно Барање на 30 корисници<br>o Изготвен Деловен план на 104 корисници<br>o Поддршка за дополнување на документи на 46 корисници<br>o Обезбедена обука со Потврда на 248 корисници<br><br>- Обезбедени СУ за ИПАРД на **373** корисници:<br>o Информирани **371** корисници,<br>o Обезбедена техничко-административна поддршка на **2** корисници<br><br>- Обезбедени СУ за др. ЈП на **5.728** корисници:<br>o Информирани 5.119 корисници<br>o Изготвено Барање/Апликација на 494 корисници<br>o Изготвено единечно Барање на 23 корисници<br>o Изготвена Програма за закуп на з.з. на 52 корисници<br>o Изготвен Извештај за закуп на з.з. на 40 корисници |

| **Програма 2: СИСТЕМ ЗА МОНИТОРИНГ НА ФАРМА/ФАДН** | |
|---|---|
| **Потпрограма 1:** Систем за мониторинг на фарма/ФАДН | - Прибрани се податоци од **949 ЗС**, и изминати 80.088 км, дефинирано согласно Годишниот договор со МЗШВ.<br>- На почетокот на 2023 година внесени се податоците прибрани во 2022 година од 877 ЗС. |

| **Програма 3: ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ** | |
|---|---|
| **Потпрограма 1:** Зајакнување на административниот капацитет на АПРЗ | Вработувања на неопределено време:<br><br>- Во 2023 година не се реализирани вработувања на неопределено време<br>- Вработувања со договор на дело: 4<br>- Нема унапредување на вработени.<br>- Нема реализација на генерички обуки.<br>(АПРЗ поднесе барање до МИОА за вклучување во системот за микроучење и системот за управување со учењето)<br>- Нема реализација на специјализирани обуки.<br>(нема финансиски средства во буџетот) |
| **Потпрограма 2:** | - Не е реализирано ажурирање на постоечките софтверски |

| | |
|---|---|
| Надградба на ИКТ системот | решенија.<br>- Не е реализирана набавка на софтвер.<br>(обезбеден буџет од 500.000,00 денари за софтвер за 2023 год.) |
| **Потпрограма 3:** Формално - правна консолидација и имплементација | - Подготвен и усвоен Годишниот план за финансиско управување и контрола.<br>- Подготвена и усвоена Стратегија за управување со ризици.<br>- Воспоставено софтверско решение за аналитичка сметководствена евиденција по организациони единици, извршители и надворешни чинители.<br>- Воспоставено софтверско решение за навремена пресметки и исплати на 12 плати и надоместоци.<br>- Реализирани 10 постапки за јавна набавка. |

Преглед на иницијативите во надлежност на АПРЗ кои биле доставени до Владата на РМ согласно Годишната програма за работа на Владата:

- Реконструкција на објекти: Реализирана реконструкција на објект
- Набавка на софтвер: Не се реализира од технички причини.

Преглед на подзаконската регулатива и други акти донесени од страна на директорот на АПРЗ, а кои се поврзани со законската регулатива утврдена од страна на Владата или со тековното работење на АПРЗ:

- Измена и дополнување на Правилникот за систематизација на работните места.
- Измена и дополнување на Планот за вработување.

Преглед на други спроведени мерки и активности кои произлегуваат од работата на АПРЗ:

- Спроведување на планот за јавни набавки: Спроведени 10 постапки за јавни набавки.

Осврт на околностите, застоите и ризиците кои се појавиле во периодот на известување:

- Недоволен број на вработени, особено советодавци во однос на бројот на корисници на советодавни услуги.
- Непостојаност на бројот на извршители - советодавци поради поголемиот одлив по основ на пензионирање, напуштање на АПРЗ, користење на неплатен одмор кој не може да се предвиди при годишното планирање и останати околности.
- Непополнети работни места согласно систематизација.
- Неконзистентен систем на унапредувања на вработени за напредок во кариерата, што предизвикува демотивираност кај вработените со што се намалува ефикасноста и ефективноста во работењето, поради отсуство на конзистентна политика во планирањето на Годишниот план за вработување.

- Непополнети клучни раководни позиции на работните места: Раководител на сектор за правни и општи работи; Раководител на сектор за земјоделство и рурален развој; Раководител на сектор за финансиски прашања, што предизвикува голем ризик и проблеми во спроведувањето на надлежностите од делокругот на работа на секторите.
- Непополнети клучни раководни позиции на работните места Раководител на одделение во четири одделенија за регион: Североисточен, Југоисточен, Југозападен и Полошки, што предизвикува застој во координацијата и спроведувањето на работните задачи, особено во обезбедувањето на советодавните услуги.
- Поради настанатата економска криза и намалените средства, теренските активности беа со намален обем, а групните средби се одржуваа согласно насоките за потребен минимум.
- Застарен и несоодветен начин на прибирање податоци за евиденција на спроведени активности од обезбедени советодавни услуги, нивна анализа и евалуација за мерливост на степенот на реализација. Потребна е дигитализација на Системот за евиденција и следење на активности со цел следење, обработка и анализа на податоците преку набавка на софтверско решение.
- Недоволен број на советодавци што предизвикува проблем во зголемувањето на бројот и опфатот на фарми во спроведување на обврските кон МЗШВ за ФАДН.
- Неможност за стручно усовршување и надоградба за подигање на личниот капацитет на вработените за подобрување на перформансите поради отсуство на генерички и стручни обуки.

- Овие околности и ризици кои се појавиле во текот на работењето влијаеле значително врз спроведувањето на мерките и активностите како и на постигнување на резултатите, а влијаеле и врз обемот, ефективноста, ефикасноста, како и квалитетот на реализацијата.

## 1.11. ОСВРТ НА ПОСТИГНАТИ И ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ВО 2024 ГОДИНА

| **Програма 1: СОВЕТИ** |
|---|
| Човечки ресурси - советодавци:<br>• Почетна состојба 01.01.2024: **66 советодавци**<br>• Февруари одјавен **1 советодавец** – пензионирање<br>• Мај одјавен **1 советодавец** – пензионирање<br>• 1 ново вработување на неопределено време<br>• Крајна состојба 30.06.2024 - **64 советодавци** од кои:<br>  • 41 по растително<br>  • 20 сточарско<br>  • 3 агроекономија |

| | |
|---|---|
| Советодавни услуги:<br>Вкупно дадени СУ (информации/обука/едукација/консултации/административна поддршка) на **3.110 ЗС** од просечни 65 советодавци. | |
| **Потпрограма 1:**<br>Советодавни услуги за примена на добри и одржливи земјоделски практики. | **М:** Советодавни услуги по специјалност<br><br>СУ по специјалност (обуки, едукација, консултации, советување, информирање) добиле **366 ЗС** од кои:<br><br>- Совети од растително производство добиле 270 ЗС<br><br>- Совети од сточарско производство добиле **96 ЗС**<br><br>**М:** Советодавни услуги за Вкрстена сообразност<br>- СУ за Вкрстена сообразност (обуки, едукација, консултации, советување, информирање) добиле **328 ЗС**<br><br>*Согласно доставен список од АФПЗРР за неисполнување на условите за ДЗП и ЗЖС е извршена едукација соодветно. |
| **Потпрограма 2:**<br>Советодавни услуги за корисниците кои ќе произлезат од шемите за државна поддршка | **М:** Советодавни услуги - поддршка за финансиска помош<br><br>Вкупно обезбедени СУ (обуки, едукација, консултации, советување, информирање или административна поддршка) за поддршка во мерките за финансиска поддршка на **2.416** корисници од кои:<br><br>- Обезбедени СУ (обуки, едукација, консултации, советување, информирање или административна поддршка) за ПРР на **638** корисници<br><br>- Обезбедени СУ (обуки, едукација, консултации, советување, информирање или административна поддршка) за ИПАРД на **414** корисници<br><br>- Обезбедени СУ (обуки, едукација, консултации, советување, информирање или административна поддршка) за др. ЈП на **1.364** корисници |

| **Програма 2: ФАДН** | |
|---|---|
| **Потпрограма 1:**<br>Обезбедување на соодветни информации за економските параметри од земјоделските | **М:** Адаптација и евиденција на сметководствени податоци од ЗС:<br><br>- Прибрани се податоци од **956 ЗС**, кој број е утврден согласно Годишниот договор со МЗШВ. |

| | |
|---|---|
| стопанства | |
| **Потпрограма 2:** Обработка на информациите за економските параметри од земјоделските стопанства | **М:** Верификација и компјутерска обработка на податоците од ЗС:<br><br>- Внесени податоци во информатичкиот систем за **949 ЗС** прибрани во 2023 година<br><br>* Забелешка: Податоците за 2023 година не се внесени во наведениот период, бидејќи системот за внес на податоци при МЗШВ не беше отворен |

| **Програма 3: ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ** | |
|---|---|
| **Потпрограма 1:** Зајакнување на човечките ресурси и обезбедување на соодветни услови за работа на вработените | **М:** Зајакнување на базата на знаења кај вработените:<br><br>- Нема реализација на генерички обуки.<br>(АПРЗ поднесе барање до МИОА за вклучување во системот за микро учење и системот за управување со учењето)<br><br>- Нема реализација на специјализирани обуки.<br>(нема финансиски средства во буџетот) |
| **Потпрограма 2:** Обезбедување и одржување на функционална ИТ опрема и редизајн и модернизација на ВЕБ страната | **М:** Автоматизација и подобрување на условите и алатките за работа:<br><br>- Тековно одржување на функционална ИТ опрема и веб страна.<br><br>- Не е реализирана набавка на софтвер<br><br>- Тековно обезбедување и одржување на стабилна интернет конекција. |
| **Потпрограма 3:** Формално - правна консолидација и имплементација | **М:** Плати и надоместоци од плати:<br><br>- Редовни и навремени месечни пресметки и исплата на плати од Годишната пресметка и исплата на плати и надоместоци.<br><br>**М:** Јавни набавки:<br><br>- Подготвена и усвоена Годишна програма за јавни набавки, стоки и услуги.<br>- Нема постапки за јавна набавка. |

## Б. Иницијативи на АПРЗ утврдени во Годишната програма за работа на Владата

- Купување на опрема и машини (набавка на ИКТ опрема): Тековно, согласно план за јавни набавки
- Градежни објекти (реконструкција на градежни објекти): Тековно, согласно план за јавни набавки
- Вложувања и нефинансиски средства (набавка на софтвер): Не е реализирано.

**В. Мерки и активности кои произлегуваат од работата на органот на државната управа**

- Годишна програма за јавни набавки: Тековно, согласно план за јавни набавки (во прво полугодие нема реализација)
- Годишен план за вработување (ГПВ):
  - Изработка и усвојување на Годишен план за вработување: Реализирано
  - Реализација на Годишен план за вработување: Не е реализирано
- Спроведување на законски и подзаконски акти:
  - Годишен план за воспоставување и развој на финансиско управување и контрола: Донесен и усвоен.
  - Годишна стратегија за управување со ризици: Донесена и усвоена.
  - Измена и дополнување на Правилникот за систематизација на работните места: Реализирано.

Осврт на околностите, застоите и ризиците во периодот на известување:

- Недоволен број на советодавци во однос на бројот на корисници - земјоделски стопанства, што предизвикува намален обем на обезбедување на услуги и целосно задоволување на потребите на корисниците.
- Нарушена раководна структура заради непополнети раководни работни места на трите сектори во дирекцијата и одделенијата за регион, кои што дел од овие работни места, се покриваат со доделување на интерни овластувања за додатни функции. Оваа состојба предизвикува зголемен обем на работа од задолженија, задачи, обврски и активности на лицата кои се овластуваат да ги извршуваат работните обврски на овие непополнети позиции. Сето ова значително влијае врз квантитетот, квалитетот и навременото извршување на работните задачи, како и појава на нарушување на меѓучовечките односи.
- Рационализиран буџет и недоволни финансиски средства за реализација на активностите согласно Годишната програма за работа.
- Недостаток на обуки за вработените, особено советодавците што предизвикува намалена можност за стручно усовршување и надградба на личниот капацитет за подобрување на перформансите во давањето на услуги.
- Неефикасен, застарен и комплициран начин на собирање и анализа на податоци од реализација на активности, за што се губи многу време и човечки ресурси, што предизвикува застој во спроведување на други активности кои се битни за ефикасноста и ефективноста во работењето на секторот за земјоделство и рурален развој.
- Непостоење напредок во кариерата што предизвикува голем пад на мотивацијата за работа кај вработените.
- Одлив на вработени по основ на пензионирање, трансфер во други институции и други околности.

- Неусогласеност на платите на вработените со порастот на минималната плата и зголемените трошоци за живот.
- Периодично намалување на бројот на извршители, особено советодавци заради отсуство преку користење на неплатен одмор.
- Економска криза која предизвикува зголемување на цената на енергенсите и горивата, кои што елементи директно влијаат врз обемот на извршување на работните активности, особено теренските.
- Економска криза и инфлација што влијае врз зголемување на трошоците.

Овие околности и ризици кои дел се константа, а дел се појавиле во текот на работењето во првите 6 месеци од 2024 година значително влијаеле врз спроведувањето на мерките и активностите како и на постигнување на резултатите, исто влијаеле и врз ефективноста, ефикасноста, како и квалитетот на реализацијата.

## 1.12.ПРОГРАМИ

АПРЗ во периодот 2025-2027 година ќе ги реализира стратешките програми кои се во функција на остварувањето на стратешките приоритети и цели утврдени на ВРСМ и стратешките приоритети и цели на АПРЗ. Во програмите се содржани мерки и активности кои произлегуваат од нашата мисија и нивното остварување треба да значи чекор поблиску до остварување на визијата на АПРЗ и на утврдените индикатори на успешност.

Во стратешкиот план се креирани следниве програми со потпрограми:

1. **Програма: СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ**
   1.1. **Потпрограма 1:** Советодавни услуги за примена на добри и одржливи земјоделски практики
   1.2. **Потпрограма 2:** Советодавни услуги за корисниците кои ќе произлезат од шемите за државна поддршка

2. **Програма: ФАДН**
   2.1. **Потпрограма 1:** Обезбедување на соодветни информации за економските параметри од земјоделските стопанства
   2.2. **Потпрограма 2:** Обработка на информациите за економските параметри од земјоделските стопанства

3. **Програма: ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ**
   3.1. **Потпрограма 1:** Зајакнување на човечките ресурси и обезбедување на соодветни услови за работа на вработените
   3.2. **Потпрограма 2:** Обезбедување и одржување на функционална ИТ опрема и редизајн и модернизација на ВЕБ страната
   3.3. **Потпрограма 3:** Формално - правна консолидација и имплементација

## 2. ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ

**Програма 1: СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ**

| **А: Оправданост и дизајн на Програмата** |
|---|
| **Образложение: Програмата 1 - Советодавни услуги произлегува од:**<br>1. Стратешкиот приоритет на Владата на РСМ - „Обезбедување забрзан, одржлив и инклузивен економски раст, повисок животен стандард и квалитет на животот на граѓаните“ содржана во Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на ВРСМ во 2024-2028 година (сл. весник на РСМ бр. 256 од 05.12.2023 година) |
| 2. НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП, Поглавјето, секторот и темата од НПАА)<br>Поглавје: 3. Способност за преземање на обврските од ACQUIS<br>Сектор: 3.11 Земјоделство и рурален развој<br>Тема: 3.11.2 Заедничко уредување на пазарите и<br>3.11.3 Рурален развој |
| – Стратешките приоритети и цели на органот на државната управа:<br>**Зголемување на конкурентноста на земјоделското производство, одржлив развој на руралните средини и одржливо управување со природните ресурси**<br>– зголемување на конкурентната и продуктивноста на ЗП преку обезбедување квалитетни СУ за зголемен принос и квалитет на земјоделските производи, во насока на обезбедување на доволни количини квалитетна и безбедна храна;<br>– заштита на животната средина преку правилна примена на добри земјоделски практики, прилагодување на глобалните климатски промени и заедничката земјоделска политика на ЕУ.<br>**Олеснување на пристапот до политиките за поддршка во земјоделството и руралниот развој**<br>– обезбедување на информации и техничко-административна помош на барателите за користење на финансиска поддршка од Програмата за рурален развој (ПРР), со изработка на деловни планови, технички предлог проекти и сл.<br>– обезбедување на информации и техничко-административна помош на барателите за користење на финансиска поддршка од ИПАРД програмата, со изработка на деловни планови, технички предлог проекти и сл., во насока на ефикасно користење на претпристапната помош од ЕУ. |
| **Цел на Програмата:** |

<table>
<tr><td colspan="2">Организирање и обезбедување на советодавни услуги во пазарно ориентирани и рурални средини од аспект на оптимално искористување на расположивите ресурси преку одржлив земјоделски развој, заштита на животната средина и поддршка при аплицирање во користење на предпристапни фондови и владини програми.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Показатели за успех на Програмата:<br>– обезбедени СУ на стручна тема по специјалност кај 1.500 ЗС,<br>– обезбедени СУ за вкрстена сообразност кај 1.000 ЗС,<br>– одржани 450 групни средби (трибини, работилници, инфо денови и сл.) ,<br>– обезбедени информации на 4.000 ЗС<br>– обезбедена техничко-административна поддршка на секој заинтересиран корисник<br>– мерење на родово разделени показатели, број и процент на мажи и жени од вкупниот број на корисници на советодавни услуги</td></tr>
<tr><td colspan="2">Програмата е: ☐ Хоризонтална ☒ Вертикална</td></tr>
<tr><td colspan="2">Потпрограми (компоненти) од Програмата:</td></tr>
<tr><td>Потпрограма 1: Советодавни услуги за примена на добри и одржливи земјоделски практики</td><td>Показател за успешност:<br>• совети кај 1.100 ЗП (растително)<br>• одржани 270 групни средби (растително)<br>• совети кај 440 ЗП (сточарско)<br>• одржани 100 групни средби (сточарско)<br>• број на едуцирани ЗС согласно доставена листа од АФПЗРР<br>• совети кај 1.000 ЗС за ДЗП и ЗЖС<br>• спроведени 80 групни средби за ДЗП и ЗЖС</td></tr>
<tr><td>Потпрограма 2: Советодавни услуги за корисниците кои ќе произлезат од шемите за државна поддршка</td><td>Показател за успешност:<br>• дадени информации на 4.000 ЗС<br>• обезбедена поддршка на секој заинтересиран корисник</td></tr>
</table>

| Б: План за спроведување на програмата Советодавни услуги | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Потпрограма 1:** Советодавни услуги за примена на добри и одржливи земјоделски практики | | | | | | | | | | |
| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | | **Потребни ресурси** | | | | | |
| | | | **Почеток (месец/година)** | **Крај (месец/година)** | **Човечки** | | | **Финансиски (МКД)** | | |
| | | | | | I год. | II год. | III год | I год. | II год. | III год. |
| 1. Советодавни услуги (растително) | Раководител на сектор за земјоделство и рурален развој, раководители на одделение за регион, советодавци / извршители | Советодавци, Раководители на сектори и одделенија | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 45 | 55 | 60 | 800 | 950 | 1000 |
| 2. Советодавни услуги (сточарство) | Раководител на сектор за земјоделство и рурален развој, раководители на одделение за регион, советодавци / извршители | Советодавци, Раководители на сектори и одделенија | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 25 | 30 | 35 | 700 | 850 | 950 |
| 3. | Раководител | Советодавци, | 01/2025 | 12/2025 | 70 | 85 | 95 | 450 | 550 | 650 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Усогласеност со ДЗП и ЗЖС | на сектор за земјоделство и рурален развој, раководители на одделение за регион, советодавци / извршители | Раководители на сектори и одделенија | 01/2026<br>01/2027 | 12/2026<br>12/2027 | | | | | | |
| 4. Информирање и едукација за мерките и барањата за хигиена на храната и услови за директно снабдување од страна на производител на мали количества примарни производи | Раководител на сектор за земјоделство и рурален развој, раководители на одделение за регион, советодавци / извршители Координативна група | Советодавци, Раководители на сектори и одделенија Координативна група | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | 350 | 450 | 550 |
| **Вкупно активности во I година: 4** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 4** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во III година: 4** | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Вкупно за потпрограма 1: 12** | | | | | **2.300** | **2.800** | **3.150** |

**Потпрограма 2:** Советодавни услуги за корисниците кои ќе произлезат од шемите за државна поддршка

| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | | **Потребни ресурси** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Почеток (месец/година)** | **Крај (месец/година)** | **Човечки** | | | **Финансиски (МКД)** | | |
| | | | | | I год | II год | III год | I год. | II год. | III год |
| 1. Поддршка за ПРР | Раководител на сектор за ЗиРР, национален координатор за РР | Координатори, Раководители на сектори и одделенија | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | 40 | 60 | 80 |
| 2. Поддршка за ИПАРД | Раководител на сектор за ЗиРР, национален координатор за РР | Координатори, Раководители на сектори и одделенија | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | 40 | 60 | 80 |
| 3. Поддршка за друга финансиска помош | Раководител на сектор за ЗиРР, национален координатор за РР | Координатори, Раководители на сектори и одделенија | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | 20 | 40 | 60 |
| **Вкупно активности во I година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 3** | | | | | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Вкупно активности во III година: 3** | | | | | | |
| **Вкупно за потпрограма 4: 9** | | | | **100** | **160** | **220** |

**План за спроведување Програма 2: ФАДН**

| **А: Оправданост и дизајн на Програмата** | | |
|---|---|---|
| **Образложение: Програмата 2 - ФАДН** произлегува од:<br>1. Стратешкиот приоритет на Владата на РСМ - „Обезбедување забрзан, одржлив и инклузивен економски раст, повисок животен стандард и квалитет на животот на граѓаните“ содржана во Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на ВРСМ во 2024 година. | | |
| 2. НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП, Поглавјето, секторот и темата од НПАА)<br>Поглавје: 3. Способност за преземање на обврските од ACQUIS<br>Сектор: 3.11 Земјоделство и рурален развој<br>Тема: 3.11.1 Хоризонтални прашања | | |
| 3. Стратешките приоритети и цели на органот на државната управа:<br>**Овозможување на спроведување на годишно истражување за структурата, производството, приходите и расходите кај земјоделските стопанства согласно Законот за ФАДН**<br>– систематско следење и вреднување на производните, економските и финансиските резултати кај земјоделските стопанства;<br>– утврдување и анализа за економските параметри и висината на приходот на земјоделските стопанства. | | |
| **Цел на Програмата:**<br>Активности за прибирање на сметководствени податоци од репрезентативни земјоделски стопанства за потребите на Мрежата на сметководствени податоци од земјоделски стопанства. | | |
| **Показатели за успех на Програмата:**<br>– прибрани и внесени податоци од 1.000 дефинирани субјекти (физички и правни)<br>– мерење на родово разделени показатели, број и процент на мажи и жени од вкупниот број на носители на субјектите (физички и правни) | | |
| Програмата е: | ☒ Хоризонтална | ☐ Вертикална |

| **Потпрограми (компоненти) од Програмата:** | |
|---|---|
| **Потпрограма 1:** Обезбедување на соодветни информации за економските параметри од земјоделските стопанства | **Показател за успешност:**<br>• извршен избор на репрезентативни 1.000 ЗС<br>• реализирани 4 посети на терен<br>• прибрани податоци од 1.000 дефинирани ЗС |
| **Потпрограма 2:** Обработка на информациите за економските параметри од земјоделските стопанства | **Показател за успешност:**<br>• внес на податоците во информатичкиот систем од 1.000 ЗС |

| **Б: План за спроведување на програмата ФАДН** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Потпрограма 1:** Обезбедување на соодветни информации за економските параметри од земјоделските стопанства | | | | | | | | | | | |
| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | | **Потребни ресурси** | | | | | | |
| | | | **Почеток (месец/година)** | **Крај (месец/година)** | **Човечки** | | | **Финансиски (МКД)** | | | |
| | | | | | I год. | II год. | III год | I год. | II год. | III год | |
| 1. Избор на земјоделски стопансва за репрезентативен примерок согласно методологија | Национален координатор, Регионални координатори, Советодавци | Раководител на Сектор за ЗиРР, Координатор на групата за агроекономија, регионални координатори | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | / | / | / | |
| 2. Прибирање на податоци од земјоделски стопанства | Национален координатор, Регионални координатор | Раководител на Сектор за ЗиРР, Координатор на групата за | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | 1.800 | 2.340 | 3.040 | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | и, Советодавци | агроекономија, регионални координатори | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во I година: 2** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 2** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во III година: 2** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно за потпрограма 1: 6** | | | | | | | | **1.800** | **2.340** | **3.040** |

| **Б: План за спроведување на програмата ФАДН** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Потпрограма 2:** Обработка на информациите за економските параметри од земјоделските стопанства | | | | | | | | | | |
| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | | **Потребни ресурси** | | | | | |
| | | | **Почеток (месец/година)** | **Крај (месец/година)** | **Човечки** | | | **Финансиски (МКД)** | | |
| | | | | | I год. | II год. | III год | I год. | II год. | III год |
| 1. Контрола на квалитетот и анализа на прибраните податоци од ЗС | Национален координатор, Регионални координатори, Советодавци | Раководител на Сектор за ЗиРР, Координатор на групата за агроекономија, регионални координатори | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | / | / | / |
| 2. Внес на податоците во информатичкиот систем | Национален координатор, Регионални координатори, Советодавци | Раководител на Сектор за ЗиРР, Координатор на групата за агроекономија, регионални | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | / | / | / |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | координатори | | | | | | | | |
| 3. Корекција на податоци според извршена верификација на котрола со помош на специјализиран иот контролен систем RICA 1 | Национален координатор, Регионални координатори, Советодавци | Раководител на Сектор за ЗиРР, Координатор на групата за агроекономија, регионални координатори | 01/2025<br>01/2026<br>01/2027 | 12/2025<br>12/2026<br>12/2027 | 70 | 85 | 95 | / | / | / |
| **Вкупно активности во I година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во III година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно за потпрограма 2: 9** | | | | | | | | / | / | / |

**План за спроведување Програма 3: ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ**

| **А: Оправданост и дизајн на Програмата** |
|---|
| **Образложение: Програмата 3 - Институционално зајакнување** произлегува од:<br>1. Стратешкиот приоритет на Владата на РСМ - „Професионална и ефикасна јавна администрација, поддржана со интензивна дигитализација, оптимална структура и иновативни процеси и техники“ содржана во Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на ВРСМ во 2024 година, односно приоритетната цел: „стручна, професионална и департизирана администрација“ и „одговорно, отчетно и транспарентно работење на институциите“. |

| |
|---|
| 2. НПАА (точно идентификувајте го приоритетот на ЕП, Поглавјето, секторот и темата од НПАА)<br>Поглавје: 3. Способност за преземање на обврските од ACQUIS<br>Сектор: 3.11 Земјоделство и рурален развој<br>Тема: 3.11.1 Хоризонтални прашања,<br>1.11.2 Заедничко уредување на пазарите и<br>1.11.3 Рурален развој |
| – Стратешките приоритети и цели на органот на државната управа:<br>**Зајакнување на институционалните капацитети**<br>– обезбедување на навремени редовни генерички и специјализирани обуки на вработените согласно годишен план за обуки, како и зајакнување на интерната и екстерната соработка и координација во функција на унапредување на квалитетот во работењето<br>– обезбедување и одржување функционална ИТ опрема со соодветни софтверски решенија, вклучително и редизајн и модернизација на ВЕБ страната;<br>– надминување на недостигот на стручен раководен и советодавен кадар, пополнување на празните работни места преку унапредување и вработување;<br>– доследна примена на ИСО стандардите |
| **Цел на Програмата:**<br>Подобрен квалитет на управување, јакнење и развој на човечките ресурси, развој на советодавната услуга, јакнење на раководната структура и отчетност, обезбедување на услови за правилно работење врз принцип на еднаквост и недискриминација. |
| **Показатели за успех на Програмата:**<br>– Изработени и усвоени интерни акти (годишни стратегии, програми, планови, извештаи, постапки) како поддршка во реализација на програмата, склучени договори со даватели на услуги за редовно функционирање на АПРЗ, овозможена надградба на советодавниот капацитет, усогласување и хармонизација на правните акти.<br>– мерење на родово разделени показатели, број и процент на мажи и жени од вкупниот број на вработени. |
| Програмата е: ☐ Хоризонтална ☒ Вертикална |

| **Потпрограми (компоненти) од Програмата:** | |
|---|---|
| **Потпрограма 1:** Зајакнување на човечките ресурси и обезбедување на соодветни услови за работа на вработените | **Показател за успешност:**<br>• Број на учесници на семинари, конференции, саеми и сл.,<br>• одржани информативни состаноци,<br>• подготвени и печатени на информативни материјали,<br>• електронска евиденција на вработени. |
| **Потпрограма 2:** Обезбедување и одржување на функционална ИТ опрема и редизајн и модернизација на ВЕБ страната | **Показател за успешност:**<br>• Функционална ИТ опрема<br>• Набавени комјутери<br>• Набавени печатари и сл. опрема. |
| **Потпрограма 3:** Формално - правна консолидација и имплементација | **Показател за успешност:**<br>• 12 пресметки и исплати на плати<br>• Донесена порограма за јавни набавки и реализација<br>• Пополнување на работното место раководител на Сектор за земјоделство и рурален развој, Раководител на сектор за правни и општи работи и Раководител на сектор за финансиски прашања.<br>• Пополнување на работно место во одделението за внатрешна ревизија - Полугодишни и годишни извештаи |

| **Б: План за спроведување на програмата Институционално зајакнување** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Потпрограма 1:** Зајакнување на човечките ресурси и обезбедување на соодветни услови за работа на вработените | | | | | | | | | | |
| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | | **Потребни ресурси** | | | | | |
| | | | **Почеток (месец/година)** | **Крај (месец/година)** | **Човечки** | | | **Финансиски (МКД)** | | |
| | | | | | I год. | II год. | III год | I год. | II год. | III год |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Организирање на учество на обуки, семинари, конференции, саеми и сл. | Одделение за човечки ресурси | Директор, заменик директор, раководители | 01/2025 | 12/2025 | 3 | 4 | 5 | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Спроведување на информативни состаноци, подготовка и печатење на информативни материјали | Одделение за човечки ресурси | Директор, заменик директор, раководители | 01/2025 | 12/2025 | 3 | 4 | 5 | 100 | 150 | 180 |
| Примена на софтвер за електронска евиденција на вработените | Одделение за човечки ресурси | Директор, заменик директор, раководители | 01/2025 | 12/2025 | 3 | 4 | 5 | 1.500 | 2.000 | 2.500 |
| **Вкупно активности во I година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во III година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно за потпрограма 1: 9** | | | | | | | | **3.100** | **3.650** | **4.180** |

| **Б: План за спроведување на програмата Институционално зајакнување** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Потпрограма 2:** Обезбедување и одржување на функционална ИТ опрема и редизајн и модернизација на ВЕБ страната | | | | | | |
| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | | **Потребни ресурси** | |
| | | | **Почеток (месец/година)** | **Крај (месец/година)** | **Човечки** | **Финансиски (МКД)** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | I год. | II год. | III год | I год. | II год. | III год |
| Одржување на функционална ИТ опрема и веб страна | Одделение за правни и општи работи (соодветен вработен) | Директор, заменик директор, раководител на организациски единици | 01/2025 | 12/2025 | 2 | 3 | 3 | 255 | 300 | 350 |
| Набавка на ИТ опрема (хардвер и софтвер) | Одделение за правни и општи работи (соодветен вработен) | Директор, заменик директор, раководител на организациски единици | 01/2025 | 12/2025 | 2 | 3 | 3 | 550 | 700 | 800 |
| Обезбедување и одржување на стабилна интернет конекција | Одделение за правни и општи работи (соодветен вработен) | Директор, заменик директор, раководител на организациски единици | 01/2025 | 12/2025 | 3 | 3 | 3 | 400 | 450 | 450 |
| **Вкупно активности во I година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во III година: 3** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно за потпрограма 2: 9** | | | | | | | | **1.205** | **1.450** | **1.600** |

| **Б: План за спроведување на програмата Институционално зајакнување** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Потпрограма 3: Формално - правна консолидација и имплементација** | | | | |
| **Активност** | **Одговорни** | **Консултирани** | **Временска рамка** | **Потребни ресурси** |

| | | | Почеток (месец/година) | Крај (месец/година) | Човечки | | | Финансиски (МКД) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | I год. | II год. | III год | I год. | II год. | III год |
| 1. Месечни пресметки и исплата на плати од Годишната пресметка и исплата на плати и надоместоци | Раководител на сектор за финансиски прашања | раководители на сектори и одделенија | 01/2025 | 12/2025 | 3 | 3 | 3 | 75.840 | 79.632 | 79.632 |
| 2. Подготовка, усвојување и реализација на Годишна програма за јавни набавки, стоки и услуги | Лице задолжено за јавни набавки | раководители на сектори и одделенија | 01/2025 | 12/2025 | 7 | 7 | 7 | 26.008 | 27.070 | 27.070 |
| **Вкупно активности во I година: 2** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во II година: 2** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно активности во III година: 2** | | | | | | | | | | |
| **Вкупно за потпрограма 3: 6** | | | | | | | | **101.848** | **106.702** | **106.702** |

| 3. ВЛИЈАНИЈА ВРЗ ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ | | | |
|---|---|---|---|
| Програма | Резиме на потреба од нови вработувања / унапредувања | Резиме на потреба од прераспределба на вработените | Резиме на потребите од обука |
| ПРОГРАМА 1 - СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ | **Одделение за Пелагониски регион:**<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – сточарство (РЕ Д. Хисар) – 1 вработување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – растително (РЕ Д. Хисар) – 1 вработување;<br>- Советник за земјоделство и рурален развој – сточарство (РЕ Битола) – 1 унапредување;<br>- Советник за земјоделство и рурален развој – растително (РЕ Прилеп) – 1 унапредување.<br><br>**Одделение за Југозападен регион:**<br>- Раководител на одделение за Југозападен регион -1 унапредување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – растително производство (РЕ Струга) – 1 вработување;<br>- Помлад соработник за земјоделство | / | -Примена на мерки за адаптација кон климатските промени<br>-Правилна примена на средства за заштита од болести, штетници и плевели<br>-Примена на правилна агротехника кај поледелски и градинарски култури<br>-Заштита на животната средина<br>-Обука за влијание на исхраната врз млеко производство<br>-Обука за заштита на Виновата лоза од болести и штетници<br>-Одржливост на инвестициите во земјоделството<br>-Обука за користење на алтернативни извори на |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | и рурален развој – растително производство (РЕ Охрид) – 1 вработување;<br>- Виш соработник за земјоделство и рурален развој – растително производство (РЕ Кичево) – 1 унапредување;<br>- Виш соработник за земјоделство и рурален развој – сточарство (РЕ Охрид) – 1 унапредување.<br><br>**Одделение за Полошки регион:**<br>- Раководител на одделение за Полошки регион -1 унапредување;<br>- Советник за земјоделство и рурален развој - растително производство (РЕ Тетово) – 1 унапредување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој - сточарство (РЕ Тетово) – 1 вработување.<br><br>**Одделение за Скопски регион:**<br>- Советник за земјоделство и рурален развој – растително производство – 2 унапредување;<br>- Советник за земјоделство и рурален развој - агроекономија 1 унапредување. | | енергија<br>-Обука за правилно искористување на водните ресурси<br>-Нови сорти и нови технологии на производство на поледелски култури прилагодени на климатските промени<br>-Екосообразени начини на одгледување на земјоделски култури<br>-Обука за заштита и прихрана на растенијата - органско производство<br>-Обука за приготвување на концентрат во домашни услови (сточарство)<br>-Обука приготвување силажа (сточарство)<br>-ГЛОБАЛГАП стандард најнова верзија<br>-Превенција од маститис кај млеко производство<br>-Нега на чапунки<br>-Фертиригација на земјоделски култури<br>-Мерки за спречување на |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Одделение за Вардарски регион:**<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој - сточарство (РЕ Свети Николе) – 1 вработување.<br><br>**Одделение за Североисточен регион:**<br>- Раководител на одделение за Североисточен регион – 1 вработување;<br>- Виш соработник за земјоделство и рурален развој – сточарство (РЕ Куманово) - 1 унапредување;<br>- Виш соработник за земјоделство и рурален развој – агроекономија (РЕ Крива Паланка) – 1 унапредување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – растително производство (РЕ Кратово) – 1 вработување.<br><br>**Одделение за Источен регион:**<br>- Советник за земјоделство и рурален развој - растително производство (РЕ Пробиштип) - 1 вработување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – растително производство (РЕ Делчево) – 1 вработување;<br>- Помлад соработник за земјоделство | | климатските промени во сточарството<br>-Употреба на биостимулатори за здрав развој на поледелските култури<br>-Современи биолошко-еколошки методи за заштита во градинарство<br>-Преработка на млеко и млечни производи во домашни услови (практична обука за традиционални производи)<br>-Национални стандарди за безбедност на прехранбени производи од анимално потекло |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | и рурален развој – сточарство (РЕ Берово) – 1 вработување.<br><br>**Одделение за Југоисточен регион:**<br>- Раководител на одделение за Југоисточен регион – 1 унапредување;<br>- Советник за земјоделство и рурален развој – растително (РЕ Струмица) – 1 унапредување;<br>- Виш соработник за земјоделство и рурален развој – растително (РЕ Струмица) – 1 унапредување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – растително (РЕ Радовиш) – 1 вработување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – растително (РЕ Гевгелија) – 1 вработување;<br>- Помлад соработник за земјоделство и рурален развој – сточарство (РЕ Гевгелија) – 1 вработување. | | |
| ПРОГРАМА 2 - ФАДН | / | / | / |
| ПРОГРАМА 3 - ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ | Вработување / унапредување на раководен кадар и извршители согласно систематизација на испразнети работни места:<br><br>- Државен советник за земјоделство | / | -Финансиско управување и контрола<br>-Комуникациски вештини<br>-Обуки за ПРАГ<br>-Подготовка на ЕУ предлог проекти |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | и рурален развој – 1 унапредување<br><br>**Сектор за административно правни - општи работи и човечки ресурси:**<br>- Раководител на сектор за административно правни - општи работи и човечки ресурси – 1 вработување;<br>- Раководител на одделение за административно правни и општи работи – 1;<br>- Раководител на одделение за управување со човечки ресурси – 1.<br><br>**Сектор за финансиски прашања:**<br>- Раководител на сектор за финансиски прашања – 1 унапредување.<br><br>**Сектор за земјоделство и рурален развој:**<br>- Раководител на сектор за земјоделство и рурален развој – 1 унапредување. | | -Јавни набавки<br>-Управување со проектен циклус<br>-Организациска култура и однесување<br>-Менаџирање на промени<br>-Стратешко лидерство и вештини за креирање на политики<br>-Онлајн комуникациски алатки<br>-Деловна комуникација и коресподенција<br>-Управување со ризици<br>-Креирање на маркетинг стратегија |

| 4. ПРИНЦИПИ НА ПРАВИЧНА ЗАСТАПЕНОСТ | | |
|---|---|---|
| Очекувано влијание во I година | Очекувано влијание во II година | Очекувано влијание во III година |
| Принципот на правична застапеност ќе биде запазен согласно Годишниот план за вработување за 2025 година и Балансерот. | Принципот на правична застапеност ќе биде запазен согласно Годишниот план за вработување за 2026 година и Балансерот. | Принципот на правична застапеност ќе биде запазен согласно Годишниот план за вработување за 2027 година и Балансерот. |

| 5. ПРИНЦИП НА ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ НА ЖЕНИТЕ И МАЖИТЕ | | |
|---|---|---|
| Очекувано влијание во I година | Очекувано влијание во II година | Очекувано влијание во III година |
| Согласно Законот за еднакви можности на жените и мажите во голем број области од општествениот живот, АПРЗ го почитува принципот на еднакви можности на жените и мажите при остварување на правото на вработување, стручно усовршување, образование, кариерен развој и сл. | АПРЗ ќе го почитува и активно ќе го поддржува принципот на еднакви можности на жените и мажите при остварување на правото на вработување, стручно усовршување, образование, кариерен развој и сл. | Преку предложени соодветни иницијативи АПРЗ ќе даде директна поддршка на принципот на еднакви можности на жените и мажите при остварување на правото на вработување, стручно усовршување, образование, кариерен развој и сл. |

| Работно место | Високо | | Вишо | | Средно | | Основно | | ВКУПНО | | Вкупно вработени |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Мажи | Жени | Мажи | Жени | Мажи | Жени | Мажи | Жени | Мажи | Жени | |
| **Именувани** | 2 | / | / | / | / | / | / | / | 2 | / | 2 |
| **Раководни** | 4 | 3 | / | / | / | / | / | / | 4 | 3 | 7 |
| **Нераководни** | 45 | 28 | / | / | 3 | 7 | / | 1 | 58 | 36 | 87 |
| **Вкупно** | 51 | 31 | / | / | 3 | 7 | / | / | 54 | 39 | 93 |

## 6. РАЗВИВАЊЕ НА ЗАЕДНИЧКИТЕ ФУНКЦИИ

### РАЗВИВАЊЕ ПОЛИТИКИ

| Очекувано влијание во I година | Очекувано влијание во II година | Очекувано влијание во III година |
|---|---|---|
| - Зајакнување и дополнителна обука на секторите за креирање и спроведување политики, со особен акцент на интегрирање на политиките во земјоделството;<br>- Зајакнување на секторите за спроведување на закони и процедури согласно стандардите на ЕУ. | - Зајакнување и дополнителна обука на секторите за креирање и спроведување политики, со особен акцент на интегрирање на политиките во земјоделството;<br>- Зајакнување на секторите за спроведување на закони и процедури согласно стандардите на ЕУ. | - Зајакнување и дополнителна обука на секторите за креирање и спроведување политики, со особен акцент на интегрирање на политиките во земјоделството;<br>- Зајакнување на секторите за спроведување на закони и процедури согласно стандардите на ЕУ. |

### СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ/ПОДГОТВУВАЊЕ НА БУЏЕТ

| Очекувано влијание во I година | Очекувано влијание во II година | Очекувано влијание во III година |
|---|---|---|
| - Подготвување на Стратешкиот план на АПРЗ 2025-2027;<br>- Координација и подготовка на Буџетот на АПРЗ за 2025 година во рамките на организационите единици во институцијата;<br>- Подготовка на предлог буџетската пресметка за 2025 година. | - Подготвување на Стратешкиот план на АПРЗ 2026-2028;<br>- Координација и подготовка на Буџетот на АПРЗ за 2026 година во рамките на организационите единици во институцијата;<br>- Подготовка на предлог буџетската пресметка за 2026 година. | - Подготвување на Стратешкиот план на АПРЗ 2027-2029;<br>- Координација и подготовка на Буџетот на АПРЗ за 2027 година во рамките на организационите единици во институцијата;<br>- Подготовка на предлог буџетската пресметка за 2027 година. |

### ИЗВРШУВАЊЕ НА БУЏЕТОТ И УПРАВУВАЊЕ СО СРЕДСТВА

Секторот за финансиски прашања во АПРЗ, со одделенијата во состав (соодветно) е надлежен за извршувањето на

| | | |
|---|---|---|
| буџетот, во координација и соработка со директорот, за управување со средствата одобрени од Буџетот на Владата на РСМ (по усвојувањето на Буџетот на РСМ во Собранието). | | |
| Очекувано влијание во I година | Очекувано влијание во II година | Очекувано влијание во III година |
| - Подготвување на Годишен финансиски извештај согласно член 47 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, со извештај за самооценување на одделните процеси на системот за финансиско управување и контрола;<br>- Координација со Секторот за правни и опши работи во чија надлежност е подготовката на Планот за јавни набавки согласно Законот за јавни набавки, а во функција на усогласување на планираните набавки со одобрениот буџет и реализација на буџетот за 2025 година;<br>- Кадровско екипирање на Секторот за финансиски прашања согласно систематизираните работни места;<br>- Обуки на постојните и нововработените во Секторот во насока на јакнење на професионалното и компетентно извршување на работните задачи. | - Подготвување на Годишен финансиски извештај согласно член 47 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, со извештај за самооценување на одделните процеси на системот за финансиско управување и контрола;<br>- Координација со Секторот за правни и опши работи во чија надлежност е подготовката на Планот за јавни набавки согласно Законот за јавни набавки, а во функција на усогласување на планираните набавки со одобрениот буџет и реализација на буџетот за 2026 година;<br>- Подготвување интерни акти во надлежност на Секторот за финансиски прашања кои претходно не се опфатени или за кои постои потреба од ревидирање;<br>- Учество на вработените во соодветни обуки од областа на материјално - финансиското и | - Подготвување на Годишен финансиски извештај согласно член 47 од Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, со извештај за самооценување на одделните процеси на системот за финансиско управување и контрола;<br>- Координација со Секторот за правни и опши работи во чија надлежност е подготовката на Планот за јавни набавки согласно Законот за јавни набавки, а во функција на усогласување на планираните набавки со одобрениот буџет и реализација на буџетот за 2027 година;<br>- Ревидирање на интерни акти во надлежност на Секторот за финансиски прашања;<br>- Учество на вработените во соодветни обуки од областа на материјално - финансиското и буџетското работење и јавните набавки. |

| | | |
|---|---|---|
| | буџетското работење и јавните набавки. | |
| **УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**<br><br>Управувањето со човечки ресурси е во надлежност на Одделението за човечки ресурси кое во својот состав има два извршители, еден советник и еден помлад соработник и без раководител на одделение. | | |
| **Очекувано влијание во I година** | **Очекувано влијание во II година** | **Очекувано влијание во III година** |
| - Пополнување на работното место раководител на одделението;<br>- Подготвување на Правилник за внатрешна организација усогласен согласно одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор;<br>- Подготвување на Правилник за систематизација на работните места усогласен согласно одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор;<br>- Подготвување на Годишен план за вработување за 2025 година;<br>- Подготвување на Измена Годишниот план за вработување за 2025 година;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Годишниот план за вработување за период јануари-јуни 2025 година;<br>- Подготвување на Извештај за | - Подготвување на Правилник за внатрешна организација усогласен согласно одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор;<br>- Подготвување на Правилник за систематизација на работните места усогласен согласно одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор;<br>- Подготвување на Годишен план за вработување за 2026 година;<br>- Подготвување на Измена Годишниот план за вработување за 2026 година;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Годишниот план за вработување за период јануари-јуни 2026 година;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Годишниот план за вработување за период јули- | - Подготвување на Правилник за внатрешна организација усогласен согласно одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор;<br>- Подготвување на Правилник за систематизација на работните места усогласен согласно одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор;<br>- Подготвување на Годишен план за вработување за 2027 година;<br>- Подготвување на Измена Годишниот план за вработување за 2027 година;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Годишниот план за вработување за период јануари-јуни 2027 година;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Годишниот план за вработување за период јули- |

| | | |
|---|---|---|
| реализација на Годишниот план за вработување за период јули-декември 2025 година;<br>- Подготвување на Годишниот план за обуки на административните службеници;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Планот за обуки на административните службеници;<br>- Подготвување на Извештај со ранг-листа на годишни оценки за сите оценети административни службеници во институцијата за претходната година;<br>- Подготвување на Годишен извештај за изречените мерки за утврдена дисциплинска и материјална одговорност на административните службеници за претходната година. | декември 2026 година;<br>- Подготвување на Годишниот план за обуки на административните службеници;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Планот за обуки на административните службеници;<br>- Подготвување на Извештај со ранг-листа на годишни оценки за сите оценети административни службеници во институцијата за претходната година;<br>- Подготвување на Годишен извештај за изречените мерки за утврдена дисциплинска и материјална одговорност на административните службеници за претходната година. | декември 2027 година;<br>- Подготвување на Годишниот план за обуки на административните службеници;<br>- Подготвување на Извештај за реализација на Планот за обуки на административните службеници;<br>- Подготвување на Извештај со ранг-листа на годишни оценки за сите оценети административни службеници во институцијата за претходната година;<br>- Подготвување на Годишен извештај за изречените мерки за утврдена дисциплинска и материјална одговорност на административните службеници за претходната година. |
| **УПРАВУВАЊЕ СО ИНФОРМАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ**<br><br>Во рамките на Секторот за административно правни општи работи и човечки ресурси е Одделението за административно правни општи работи во чија надлежност е и управувањето со информациско-комуникациската инфраструктура, каде има еден извршител со звање соработник задолжен за ИКТ. | | |
| **Очекувано влијание во I година** | **Очекувано влијание во II година** | **Очекувано влијание во III година** |
| - Пополнување на систематизираните работни | - Изготвување на Годишна Програма која е во функција на | - Изготвување на Годишна Програма која е во функција на |

| | | |
|---|---|---|
| места;<br>- Изготвување на Годишна Програма која е во функција на континуирано осовременување на информациско-комуникацискатa инфраструктура, подобрување на ефикасноста и информацискатa безбедност на АПРЗ врз основа на целосно дигитално работење. | континуирано осовременување на информациско-комуникацискатa инфраструктура, подобрување на ефикасноста и информацискатa безбедност на АПРЗ врз основа на целосно дигитално работење. | континуирано осовременување на информациско-комуникацискатa инфраструктура, подобрување на ефикасноста и информацискатa безбедност на АПРЗ врз основа на целосно дигитално работење. |
| **ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА**<br><br>Одделението за внатрешна ревизија е самостојно одделение во АПРЗ кое за својата работа одговара пред директорот. Според систематизацијата на работни места , во оваа одделение се предвидени 2 извршители и тоа: Раководител на одделение и Советник внатрешен ревизор. Во моментот има еден вработен извршител - Советник внатрешен ревизор. | | |
| **Очекувано влијание во I година** | **Очекувано влијание во II година** | **Очекувано влијание во III година** |
| - Пополнување на работното место Раководител на одделение;<br>- Зајакнување на Одделението за внатрешна ревизија, обука на вработените;<br>- Изготвување на Годишен план за извршување на внатрешна ревизија за 2025 година;<br>- Изготвување на Годишен извештај за извршување на внатрешна ревизија. | - Зајакнување на Одделението за внатрешна ревизија, обука на вработените;<br>- Изготвување на Годишен план за извршување на внатрешна ревизија за 2026 година;<br>- Изготвување на Годишен извештај за извршување на внатрешна ревизија. | - Следење на обуки за јакнење на капацитетите на вработените во Одделението;<br>- Изготвување на Годишен план за извршување на внатрешна ревизија за 2027 година;<br>- Изготвување на Годишен извештај за извршување на внатрешна ревизија. |

## УТВРДУВАЊЕ НА РИЗИЦИ

РИЗИЦИ НА НИВО НА СТРАТЕШКИ ПЛАН

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| Недоволна екипираност на потребниот стручен и раководен кадар | Средна | Големо | Барање за вработување, прилагодување на актот за систематизација според потребите |
| Несоодветно спроведени мониторинг и евалуација на активноси | Мала | Големо | Воспоставување и поддобрување на системот за евиденција и контрола |
| Човечки ресурси - Ризик поради непополнета систематизација и несоодветни човечки ресурси во поглед на квантитет и квалитет при пополнување на работните позиции | Голема | Големо | Пополнување на работни позиции согласно систематизацијата одобрена од МИОА |
| Зголемен опсег на работни задачи - Делегирање на задолженија, задачи и активности кои не се во надлежност на Секторот, Одделението и/или извршителот | Средна | Големо | Подобрена интерсекторска координација, подобра и поефикасна комуникација помеѓу директор, заменик директор, раководители на сектори и одделенија, како и соодветно кадровско пополнување на систематизираните работни позиции |
| Неефикасен, застарен и комплициран начин на управување со процесите и ЧР што води кон слаб менаџмент, намалена ефикасност и ефективност во работењето на АПРЗ и спроведувањето на своите стратешки цели | Голема | Големо | Дигитализација на процесите преку набавка на соодветен софтвер за автоматизација на административните процеси и управување со човечки ресурси, мониторинг и евалуација на активностите, веб базиран и мобилна апликација со можност за GPS следење на извршителите при теренски активности |

РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА 1 - СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: Планирање, реализација и следење на активности** | | | |
| Ненавремено усвојување на Годишната програма за работа | Мала | Средно | Навремено изготвување на Програмата за работа од страна на секој сектор поединечно и навремено доставување на истиот за усвојување |
| Недефинирање на приоритети во планот за работа | Мала | Големо | Приоритетите да се дефинираат во Стратешкиот план |
| Ненавремено доставување на извештаи | Средна | Средно | Комуникација со организациските единици и почитување на роковите |
| Нереализирање на предвидената активност | Средна | Големо | Комуникација со организациските единици и следење и насочување во реализацијата на активностите предвидени со планот |

РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА 2 - ФАДН

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| Ризик за ефективно и ефикасно извршување на задачи од делокругот на прибирање на податоци за ФАДН | Средна | Средно | Вработување согласно испразнетите места во систематизација |

| | | | |
|---|---|---|---|
| заради пензионирање на кадри и друг одлив<br>• Нецелосно и ненавремено прибирање на податоци<br>• Неможност да се задоволи зголемениот бројот на репрезентативни фарми согласно договорот со МЗШВ | | | |

РИЗИЦИ НА НИВО НА ПРОГРАМА 3 - ИНСТИТУЦИОНАЛНО ЗАЈАКНУВАЊЕ

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: Финансиски прашања** | | | |
| Ненавремено пријавување на преземените договорни обврски, О1, ПО1 ненавремено плаќање на доспеаните обврски | Мала | Средно | Потсетување на секторите за навремена достава на финансиска документација и договори; Примена и почитување на роковите од упатство за трезорско работење од сите сектори |
| Неефикасна и неефективна контрола на финансиската документација од материјално финансиски аспект и нејзина неправилна евиденција | Средна | Големо | Проверка на финансиската документација, договорен основ, важност на договорот и сл. |
| Ненавремено ажурирање на податоците нивно погрешно прикажување во финансиските извештаи, значи давање на неточни | Средна | Големо | На дневно ниво се евидентираат сите финансиски промени |

| | | | |
|---|---|---|---|
| податоци за состојбата на средствата и изворите на средства | | | |
| Ненавремена наплата на побарувања | Мала | Средно | Следење на наплата на побарувања |
| Ненавремена и неправилна пресметка на плата | Мала | Средно | Почитување на рокови за достава на извештаи од надлежните сектори за присуство на работа во тековниот месец, боледување, и решенија за додатоци на плата |
| Предимензионирање на расходите во однос на проценката на планираните приходи | Мала | Големо | Реално планирање на расходите во однос на проценката на планираните приходи |
| Ненавремено изготвување и доставување на извештај за извршување на буџетот, нетранспарентност во извршување на буџетот | Средна | Големо | Навремено изготвување и доставување на извештај за извршување на буџетот, транспарентност во извршување на буџетот |
| Не вршење контрола на реализација на договорите и преземени поголеми договорни обврски од планираните средства во буџетот | Средна | Големо | Вршење контрола на реализација на договорите и реално преземање на договорните обврски согласно расположливите средства во буџетот |
| Незаконско користење на средствата од буџетот поради немање на контроли за следење на извршувањето на расходите | Мала | Средно | Навремено извршување на расходите одобрени од буџетот согласно планирани активности, контрола и следење на преземените обврски |
| Неправилно утврдување на фактичката состојба на средства и извори на средства со сметководствена состојба при вршење на попис | Средна | Големо | Навремено формирање на комисии, изготвување на упатство за вршење на попис, правилно утврдување на фактичката состојба на средства и извори на средства со сметководствена состојба при вршење на попис |

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА | ВИЛЈАНИЕ НА | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|

| | НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: Јавни набавки** | | | |
| Поднесено барање за јавна набавка од надлежен сектор, за спроведување на постапка за јавна набавка која не е предвидена во ГПЈН | Мала | Средно | Враќање на поднесеното барање за јавна набавка до Секторот кој го поднел и вметнување на бараната набавка во ГПЈН со изменување и дополнување на истиот |
| Ненавремено изготвување на ГПЈН за тековната година | Мала | Големо | Поднесување на циркуларен допис до секторите по усвојувањето на буџетот за наредната година, како потсетување за потребата од донесување на ГПЈН за истата со конкретен рок |
| Погрешна проценка на вредноста на договорот за јавна набавка во ГПЈН | Средна | Големо | Барање за измена на ГПЈН во делот на проценетата вредност на бараната набавка и донесување на одлука за измена на одлуката за јавна набавка согласно член 28 став 4 од ЗЈН |
| Грешка во техничка спецификација (неточни или погрешно утврдени количини, неправилен опис на бараните стоки, услуги или работи и сл.) - неправилно утврдена техничка спецификација | Средна | Средно | Поништување на постапката; спроведување анализа на пазарот за тоа кои се точните потреби од стоки, услуги или работи, со каков вид и кои карактеристики, барања или услови треба да ги имаат истите |
| Непочитување на законски рокови, одложување и ненавремено завршување на постапка за јавна набавка | Мала | Средно | Продолжување на рок на важност на понудите во постапката |
| Неправилно утврден вид на предметот на набавката (стоки/услуги/работи) | Мала | Големо | Поништување на постапката, барање за измена на ГПЈН |
| Неправилна евалуација на понуди и погрешен избор на најповолна понуда | Средна | Големо | Правилна и точна евалуација на понудите, согласно барањата и условите во постапките за |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | јавна набавка; Да се предвидуваат конкретни и јасни услови за способност, како и да се дефинираат точни и прецизни докази за утврдување на исполнетоста на истите од страна на секторите |
| Ненавремено склучување на договор за јавна набавка | Средна | Големо | Навремено изготвување на ГПЈН; Навремено поднесување на барања за јавна набавка; Планирање на потребите од надлежните сектори; Да се подобри менаџирањето и следењето на договорите за јавни набавки од страна на надлежните сектори |
| Поништување на постапка за јавна набавка од страна на Државна Комисија за жалби по јавни набавки | Мала | Средно | Правилна и точна евалуација на понудите, согласно барањата и условите во постапките за јавна набавка; Да се спроведе анализа на пазарот за тоа колкав број на економски оператори ги исполнуваат барањата и условите; Да се предвидуваат минимални услови за способност потребни за реализација на предметот на договорот |

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: Човечки ресурси** | | | |
| Непочитување на законските и подзаконските одредби при спроведување на постапката за вработување на административни службеници | Мала | Средно | Познавање и правилна примена на законските и подзаконските одредби за вработување на административни службеници |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ненавремено пријавување и одјавување на работниците | Мала | Големо | Познавање и почитување на правните акти за пријава/одјава на работници во задолжително социјално осигурување |
| Ненавремено пополнување и предавање на обрасците за оценување од вработените | Средна | Големо | Комуникација со административните службеници и потсетување за предавање на обрасците за оценување |
| Доставени погрешни е-маил адреси на надворешните оценувачи | Средна | Средно | Континуирана комуникација со административните службеници при доставувањето на е-маил адресите на надворешните оценувачи |
| Неоценување од страна на надворешните оценувачи | Средна | Средно | Уредна покана за оценување и потсетување дека истекува рокот за оценување пет дена пред истекот на рокот |
| Ненавремено донесување на правна регулатива за изготвување на Правилникот за систематизација | Мала | Големо | Навремено донесување на правна регулатива за изготвување на Правилникот за систематизација |
| Несоодветна систематизација на работните места и недоволна екипираност | Средна | Големо | Навремено доставување на информации од одделенијата при изготвување на правилникот за систематизација |
| Недоставување на информации од одделенијата при изготвување на правилникот за систематизација | Голема | Големо | Навремено доставување на информации од одделенијата при изготвување на правилникот за систематизација |
| Отсуство на Програма за едукација на вработените | Мала | Средно | Доставување на релевантни и навремени информации од одделенијата за потребите за обуки на нивните вработени |
| Недоставување на информации од одделенијата за потребите за обуки на нивните вработени | Средна | Средно | Доставување на релевантни и навремени информации од одделенијата за потребите за обуки на нивните вработени |
| Неуредно и неажурно водење на базата на податоци на вработените и ненавремено изработување на актите | Мала | Средно | Уредно и ажурно водење на базата на податоци на вработените и навремено изработување на актите за вработените |

| | | | |
|---|---|---|---|
| на вработените | | | |

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: ИТ поддршка** | | | |
| Необезбедување на надградби на постоечкиот лиценциран софтвер и нов лиценциран софтвер | Голема | Средно | Континуирано обезбедување надградени верзии на лиценциран софтвер и нов лиценциран софтвер (Набавка предвидена во ГПЈН) |
| Нецелосно решение заради лошо дефиниран обем, рокови и ресурси во реализација на ИТ набавки | Средна | Големо | Добра организација на набавки (добро дефинирани рокови за реализација, добро дефинирани ресурси - човечки, финансиски, технички); Добра техничка спецификација; Навремено донесување одлука за набавка. |
| Прекин на интернет пристап, прекин на функциите на влезна и излезна пошта, е- сервиси | Средна | Големо | Воспоставување и користење на резервен интернет пристап, користење на ADSL, Wireless, DSL, Постојано расположива резервна електронска комуникација |
| Одржување на системот за напојување, ризик од надворешен фактор прекин на напојување што доведува до оштетување на опремата | Мала | Средно | Набавка на уреди за непрекинато снабдување со електрична енергија одреден период |
| Несоодветно користење на опремата и податоците | Средна | Средно | Квалитетно користење и чување на опремата и податоците |
| Непочитување на упатствата за користење и чување на ИКТ опрема | Средна | Големо | Почитување на упатствата за користење и чување на ИКТ опрема |
| Ненавремено извршување на работните задачи по основ на хардвер и софтвер и | Средна | Големо | Навремено извршување на работните задачи обезбедување по основ на хардвер и софтвер и |

| | | | |
|---|---|---|---|
| комуникациска опрема | | | комуникациска опрема, како и одржување на ИКТ опремата и комуникациските услуги |

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: Внатрешна ревизија** | | | |
| Недоволна кадровска екипираност | Средна | Средно | Усогласување на планот и динамиката на извршување на ревизиите со расположливите кадровски капацитети |
| Ad Hoc- ревизии непредвидени во годишниот план | Мала | Средно | Измена на Годишниот план за внатрешна ревизија |
| Несоодветно идентификување на ризиците и погрешна процена на ризиците во процесот на стратешко и годишно планирање на внатрешната ревизија | Средна | Големо | Документирана проценка на ризици и воспоставен систем за управување со квалитет на внатрешната ревизија |
| Ревизорска грешка во процесот на извршување на внатрешната ревизија | Мала | Средно | Воспоставена процедура за извршување на внатрешната ревизија прелиминарни истражувања и проценка на ризици, документирање на информациите и воспоставен систем за управување со квалитетот на внатрешната ревизија |
| Конфликт на интерес | Мала | Средно | Писмено образложение за причините поради кои ревизорот смета дека не треба да учествува во извршување на ревизијата |

| РИЗИК | ВЕРОЈАТНОСТ ЗА | ВИЛЈАНИЕ НА РИЗИКОТ ВРЗ | МЕРКИ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ |
|---|---|---|---|

| | НАСТАНУВАЊЕ НА РИЗИКОТ | ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ | |
|---|---|---|---|
| **Име на процес: Архивирање и одложување на документиран материјал** | | | |
| Неправилно заведување и распоредување на актите | Мала | Средно | Правилно заведување и распоредување на актите |
| Неможност за утврдување на роковите по одговор на актите | Средна | Средно | Правилно утврдување на роковите по одговор на актите |
| Оштетување или губење на актите во предметот | Средна | Големо | Редовно архивирање и правилно располагање со актите во предметот |

**в.д. ДИРЕКТОР / u.d. DREJTOR**

**Xhemil Qamili**