

**СТРАТЕГИЈА ЗА СОПСТВЕНИЧКО И
КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО
ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ДРЖАВНА
СОПСТВЕНОСТ 2026-2031**

Скопје, 2026 година

Содржина

СТРАТЕГИЈА ЗА СОПСТВЕНИЧКО И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ 2026-2031	1
I. ВОВЕД	4
1.1 Резиме на областа на политиките опфатени со стратегијата и клучните правци на делување	4
1.2 Основа за подготовка и предлагање на стратегијата	5
1.3 Опис на поврзаноста и усогласеноста со други стратешки документи.....	6
1.3.1. Усогласеност со Националната развојна стратегија и другите стратешки документи	8
• Усогласеност со националните развојни цели	8
- Усогласеност со стратешките области од Националната развојна стратегија.....	9
• Усогласеност со приоритетите на Националната развојна стратегија	9
1.3.2. Усогласеност со сродни и меѓусебно поврзани стратегии/реформски документи	13
• Реформска агенда на Република Северна Македонија 2024-2027.....	13
• Програма за реформи во управувањето со јавните финансии 2025-2028.....	14
• Национална стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021-2025и новите стратешки насоки за периодот 2026-2030	15
• Стратегија за развој на ИКТ: СМАРТ/МК 2030.....	16
• Стратегија за реформа на јавна администрација 2023-2030 со Акциски план.....	16
1.3.3. Усогласеност со стратешките приоритети на Владата	18
1.4 Методолошки пристап во подготовката на стратегијата.....	20
1.5 Опис на процесот на вклучување на засегнатите страни	21
II. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА	23
2.1 Правна и институционална рамка	23
Сопственичка структура и управување	25
Финансиски перформанси и фискални ризици	27
Транспарентност и отчетност	29
Институционален и сопственички контекст	30
Број на претпријатија во државна сопственост	31
Број на вработени	32
2.2. Анализа на опкружувањето (SWOT и PESTLE анализа) и анализа на засегнатите страни.....	33
2.2.1. SWOT АНАЛИЗА	33
2.2.2. PESTLE АНАЛИЗА	38

2.2.3. Анализа на засегнатите страни	40
2.3 Резултати од спроведувањето на претходна стратегија или поврзани стратегии	41
2.4 Проблеми и предизвици	42
2.4.1. Клучни проблеми	42
2.4.2. Клучни проблеми и потреба од реформа	44
III. СТРАТЕШКА РАМКА	47
3.1. Визија за развој на областите.....	47
3.2. Приоритетни области, општи и посебни цели во секоја од приоритетните области	48
3.2.1 Приоритетна област 1	49
3.2.2 Приоритетна област 2	50
3.2.3 Приоритетна област 3	50
3.3. Резиме на политиките односно клучните правци на делување или мерки за остварување на општите и посебните цели	51
• Клучни правци на делување	51
IV. РАМКА ЗА СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ	53
4.1. Табеларен приказ на показателите на успешност	53
4.2. Начин на прибирање на податоците и мерење на показателите на успешност.....	56
4.3. Надлежни органи задолжени за спроведување, следење и известување и органи кои учествуваат во процесот на следење и известување	57
4.4. Постапка и динамика на известување и оценување на постигнатите резултати.....	58
4.5. Механизми за координација.....	58
Координативно тело за следење на спроведувањето на Стратегијата.....	59
V. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ	61
5.1. Утврдени ризици кои можат да влијаат на спроведувањето на Стратегијата и постигнувањето на целите.....	61
5.2. Мерки за справување со ризиците (по категории на ризици)	63
5.3. Начин на ревидирање на Акцискиот план и управување со ризиците	64
ЗАКЛУЧОК.....	65
Извори.....	68
VI. АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА СОПСТВЕНИЧКО И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ (2026-2028)	71
VII. ИНДИКАТИВЕН ФИНАНСИСКИ ПЛАН.....	72

I. ВОВЕД

1.1 Резиме на областа на политиките опфатени со стратегијата и клучните правци на делување

Во рамки на оваа стратегија се користи поимот *претпријатија во државна сопственост (ПДС)*, кој ги опфаќа јавните претпријатија и трговските друштва со државен сопственички удел, воспоставени на **централно ниво**, како и на **локално (општинско) ниво**.

Областа на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост претставува значаен сегмент од системот на управување со јавните ресурси и државниот капитал во Република Северна Македонија. Претпријатијата во државна сопственост имаат важна улога во обезбедувањето услуги од јавен интерес и управувањето со инфраструктура и ресурси во повеќе стратешки сектори од економијата.

Ефикасното, транспарентно и одговорно управување со овие претпријатија има директно влијание врз економската стабилност, одржливоста на јавните финансии и квалитетот на јавните услуги. Во таа насока, унапредувањето на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост претставува важен дел од пошироките реформи насочени кон подобро управување со јавните ресурси, зајакнување на институционалната ефикасност и усогласување со европските и меѓународните стандарди.

Стратегијата опфаќа политики и мерки насочени кон системско уредување на сопственичката функција на државата, зајакнување на правната и институционалната рамка, зголемување на транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост (ПДС), како и развој на механизми за следење и оценување на нивните перформанси.

Стратегијата се спроведува преку три приоритетни области на јавна политика, кои се насочени кон унапредување на системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, преку мерки и активности разработени во Стратешката рамка:

- **Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост**

Оваа приоритетна област се однесува на унапредување и усогласување на постојната правна и институционална рамка, со цел појасно дефинирање на сопственичката функција на државата, како и подобрување на институционалната поставеност и координација во управувањето со претпријатијата во државна сопственост.

- **Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации**

Оваа приоритетна област е насочена кон зголемување на транспарентноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост преку подобрување на достапноста на информации и зајакнување на механизмите за отчетност.

- **Корпоративно управување, финансиска дисциплина и систем за следење на перформансите**

Оваа приоритетна област опфаќа мерки за унапредување на корпоративното управување, зајакнување на финансиската дисциплина и воспоставување на систем за следење и оценување на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.

Приоритетните области на делување се разработени во Поглавје III - Стратешка рамка, каде што се дефинирани општата цел, посебните цели и мерките за нивно остварување.

1.2 Основа за подготовка и предлагање на стратегијата

Оваа стратегија претставува сеопфатен стратешки документ кој ги утврдува насоките, целите и мерките за системско уредување на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост во периодот **2026-2031 година**. Таа има за цел да воспостави транспарентен, ефикасен и одговорен модел на управување, кој обезбедува долгорочна

финансиска одржливост, подобрани перформанси и создавање на јавна вредност, во согласност со европските и меѓународните стандарди.

Подготовката на Стратегијата произлегува од потребата за унапредување и усогласување на постојната правна и институционална рамка со современите принципи на корпоративно управување и добрите меѓународни практики, особено со Насоките на Организацијата за економска соработка и развој.¹

Стратегијата истовремено ја операционализира **Реформската агенда на Република Северна Македонија 2024-2027**², особено реформата 4.1.5 „Управување со претпријатијата во државна сопственост“, која предвидува донесување на **Стратегија за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост и Закон за претпријатијата во државна сопственост** како клучни инструменти за воспоставување на јасна сопственичка политика, подобрување на корпоративното управување и зголемување на транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост.

Во таа насока, оваа стратегија претставува основа за подготовка и донесување на посебен закон за претпријатијата во државна сопственост, со кој се надминува фрагментираноста на постојната правна рамка и ќе се воспостави единствен, јасен и конзистентен систем на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост.

Стратегијата исто така предвидува воспоставување на национален регистар на претпријатијата во државна сопственост и компании со државно учество, кој ќе обезбеди централизирани, ажурирани и јавно достапни податоци за нивната сопственичка структура, финансиски перформанси и клучни показатели на успешност.

1.3 Опис на поврзаноста и усогласеноста со други стратешки документи

¹ OECD (2024). *Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: North Macedonia*. Достапно на: https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-north-macedonia_8207326d-en.html

² Влада на Република Северна Македонија (2024). *Реформска агенда на Северна Македонија 2024-2027 година*. Достапно на: <https://mep.gov.mk/mk-mk/eu-integracii/plan-za-rast-za-zapaden-balkan-i-reformska-agenda/reformska-agenda-na-severna-makedonija-2024-2027-godina>

Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост е дел од пошироката реформска рамка на Република Северна Македонија насочена кон подобрување на управувањето со јавните ресурси, зајакнување на институционалната ефикасност и усогласување со европските и меѓународните стандарди во областа на корпоративното управување.

Во овој контекст, Република Северна Македонија спроведува реформи насочени кон унапредување на системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (ПДС), во согласност со правото на Европската Унија и со меѓународните стандарди, особено со Насоките на Организацијата за економска соработка и развој за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост.³

Овие реформи се дел од Реформската агенда на Република Северна Македонија 2024-2027, која се спроведува во рамки на Инструментот за реформи и раст за Западен Балкан и има за цел забрзување на економската конвергенција со Европската Унија и унапредување на институционалните и економските реформи.

Во рамки на реформата 4.1.5 „Управување со претпријатијата во државна сопственост“, се предвидува воспоставување појасна сопственичка политика и унапредување на корпоративното управување, транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост, преку донесување на соодветна стратешка и законска рамка.

Спроведувањето на оваа стратегија ќе придонесе кон воспоставување на поефикасен систем за следење и оценување на перформансите на претпријатијата во државна сопственост, вклучително и преку воспоставување национален регистар на претпријатијата во државна сопственост, воведување клучни показатели на успешност и зајакнување на механизмите за транспарентност и отчетност во нивното работење.

³ OECD (2024). *Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: North Macedonia*. Достапно на: https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-north-macedonia_8207326d-en.html

1.3.1. Усогласеност со Националната развојна стратегија и другите стратешки документи

Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост е усогласена со Националната развојна стратегија на Република Северна Македонија 2024-2044⁴ која ги дефинира националните развојни цели, стратешките области и приоритетите на долгорочниот развој на државата.

- **Усогласеност со националните развојни цели**

Националната развојна стратегија 2024-2044 утврдува три основни национални развојни цели:

1. Зајакнување на конкурентноста на економијата, преку функционален и иновативен екосистем, усовршување на вештините, знаењето, вклученоста и отпорноста на граѓаните;
2. Модели на управување што се отворени, отчетни, сеопфатни и отпорни, способни да спречат и соодветно да реагираат, поттикнувајќи просперитет за сите општествени групи;
3. Социјална инклузија што подразбира подобрени социјални, здравствени и образовни услуги во насока на обезбедување корист за поединците, бизнисите и за општеството во целина.

Оваа стратегија особено придонесува кон втората национална развојна цел, која се однесува на воспоставување модели на управување што се отворени, отчетни и отпорни, преку унапредување на сопственичкото и корпоративното управување, зајакнување на транспарентноста и отчетноста, како и воспоставување систем за следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.

Истовремено, стратегијата индиректно придонесува и кон првата национална развојна цел, преку подобрување на ефикасноста, продуктивноста и финансиската одржливост на претпријатијата во државна сопственост, што има позитивно влијание врз конкурентноста на економијата.

⁴ *Национална развојна стратегија на Република Северна Македонија 2024-2044*. Скопје: „Службен весник на Република Северна Македонија“, бр. 222/2024.

Во однос на третата национална развојна цел, придонесот на стратегијата е посреден, преку подобрување на квалитетот, достапноста и одржливоста на јавните услуги што ги обезбедуваат претпријатијата во државна сопственост.

- **Усогласеност со стратешките области од Националната развојна стратегија**

Во Националната развојна стратегија 2024-2044 е утврдено дека националните развојни цели се реализираат преку шест клучни стратешки области.

Оваа стратегија особено е усогласена со стратешката област **„владеење на правото и добро управување“**, преку воспоставување на јасна сопственичка политика, професионализација на управувачките структури, зајакнување на надзорот и отчетноста, како и унапредување на транспарентноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост.

Во контекст на стратешката област **„одржлив локален и регионален развој, кој обезбедува кохезија“**, воспоставувањето на сеопфатен национален регистар на претпријатијата во државна сопственост, кој ќе ги опфати и субјектите на централно и на локално ниво, придонесува кон подобра координација, транспарентност и порамномерен развој.

Истовремено, стратегијата придонесува кон стратешката област **„одржлива, иновативна и конкурентна економија“**, преку подобрување на ефикасноста, продуктивноста и финансиската одржливост на претпријатијата во државна сопственост, како и преку воведување на систем на клучни показатели на успешност (КПУ) и зајакнување на финансиската дисциплина.

Во исто време, Стратегијата придонесува кон стратешката област **„одржлива, иновативна и конкурентна економија“**, преку подобрување на ефикасноста, продуктивноста и финансиската одржливост на претпријатијата во државна сопственост, како и преку воведување систем на клучни индикатори за успешност (КПИ), зајакнување на финансиската дисциплина и подобрување на управувањето со фискалните ризици.

• **Усогласеност со приоритетите на Националната развојна стратегија**

Во рамки на стратешката област „**владеење на правото и добро управување**“, Националната развојна стратегија 2024-2044 дефинира повеќе цели, од кои особено релевантна за оваа стратегија е целта „Транспарентен, отчетен и ефикасен јавен сектор“.

Оваа стратегија е директно поврзана со наведената цел, имајќи предвид дека преку унапредување на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост придонесува кон зајакнување на транспарентноста, отчетноста и ефикасноста во јавниот сектор.

Во рамки на оваа цел, релевантните приоритети утврдени во Националната развојна стратегија се:

- транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки;
- доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски;
- избор, именување, вработување и унапредување во јавната администрација врз основа на системот на заслуги;
- засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции;
- дигитализација на јавните сервиси и служби и слободен пристап до информации на граѓаните за нивното функционирање;
- јавна администрација ориентирана кон остварување резултати;
- креирани политики со учество на граѓански организации, граѓани и други засегнати страни.

Преку воспоставување на централизирана сопственичка политика, воведување на систем за следење на перформансите, зајакнување на финансиската дисциплина и унапредување на транспарентноста и известувањето, оваа стратегија создава услови за практична имплементација на наведените приоритети и за унапредување на доброто управување во јавниот сектор.

- Во контекст на стратешката област „**Одржлив локален и регионален развој што обезбедува кохезија**“, воспоставувањето на сеопфатен национален регистар на претпријатијата во државна сопственост придонесува кон унапредување на управувањето, транспарентноста и координацијата помеѓу институциите на централно и локално ниво.

Оваа стратешка интервенција е директно поврзана со целта „Функционални и фискално одржливи општини“, бидејќи обезбедува систематизирани, точни и навремени податоци кои се основа за

поефикасно донесување одлуки, подобро управување со јавните ресурси и зајакнување на институционалните капацитети на локалната самоуправа.

Во тој контекст, стратегијата се поврзува со приоритетот „Единици на локална самоуправа што на ефективен начин ги извршуваат своите надлежности“, преку обезбедување централизирани и стандардизирани податоци за претпријатијата во државна сопственост, што овозможува подобрена ефикасност, отчетност и координација во извршувањето на надлежностите.

Дополнително, стратегијата придонесува кон приоритетот „Фискално автономни единици на локална самоуправа со силни сопствени извори на приходи“, преку унапредување на транспарентноста и следењето на финансиските перформанси на јавните претпријатија, што овозможува подобро финансиско планирање, контрола и поефикасно управување со јавните средства.

Воедно, воспоставувањето на регистарот поддржува и реализација на приоритетот „Фискални трансфери засновани на перформансите и на потребите на локалните самоуправи“, преку обезбедување релевантни и споредливи податоци за перформансите на претпријатијата, што овозможува пообјективно креирање политики и порамномерна распределба на ресурсите.

Преку овој пристап, стратегијата придонесува кон зајакнување на доброто управување, зголемување на транспарентноста и подобрување на ефикасноста на јавниот сектор, што е клучно за постигнување одржлив и кохезивен локален и регионален развој.

- Во рамки на стратешката област „**одржлива, иновативна и конкурентна економија**“, Националната развојна стратегија 2024-2044 утврдува повеќе цели и приоритети кои се директно поврзани со оваа стратегија.

Ова Стратегија е директно поврзана со целта за **Економија заснована на знаење, иновации и дигитализација** преку нејзиниот фокус на подобрување на управувањето, ефикасноста и отчетноста на претпријатијата, што создава предуслови за зголемување на продуктивноста и примена на современи, иновативни и дигитални практики во работењето.

Во однос на оваа цел, стратегијата се поврзува со следните приоритети:

- модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст;
- резултати од истражување, развој и иновации, преку создавање услови за поефикасно функционирање и инвестирање во иновативни активности;
- воспоставена соработка меѓу научноистражувачкиот сектор и бизнисот, преку подобрување на управувачките капацитети и организациската ефективност;
- екосистем што поддржува претприемништво и стартапи, преку зајакнување на корпоративното управување и деловната одржливост.

- Стратегијата се надоврзува на **целта за Високоинтегрирана економија во меѓународната трговија и во меѓународните финансии** преку унапредување на корпоративното управување, финансиската дисциплина и транспарентноста, што придонесува за зголемување на довербата кај инвеститорите и подобра интеграција на економијата во меѓународните текови.

Во рамки на оваа цел, стратегијата е поврзана со следните приоритети:

- регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата;
- висок прилив на странски директни инвестиции во согласност со паметна специјализација и зелена трансформација на земјата, преку создавање стабилна и предвидлива деловна средина;
- домашни компании вклучени во регионалните и глобалните синџири на вредност, преку подобрување на нивната конкурентност и перформанси;
- пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување;

- извозна структура на земјата со застапеност на добра со висок степен на финализација и на услуги со висока содржина на знаења, преку зајакнување на продуктивноста и ефикасноста на претпријатијата.

- висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција.

- Стратегијата индиректно придонесува кон целта за **Работна сила што ги задоволува сегашните и идните потреби на пазарот на труд** преку професионализација на управувачките структури, подобрување на организациската ефикасност и создавање услови за подоро искористување и развој на човечкиот капитал.

Во рамки на оваа цел, стратегијата нема директна поврзаност со специфичен приоритет, но индиректно придонесува кон подобрување на условите на пазарот на труд преку зголемување на ефикасноста и конкурентноста на претпријатијата.

1.3.2. Усогласеност со сродни и меѓусебно поврзани стратегии/реформски документи

Покрај усогласеноста со Националната развојна стратегија, оваа стратегија е во согласност и со следните релевантни стратешки и реформски документи на национално ниво:

- **Реформска агенда на Република Северна Македонија 2024-2027⁵**

Оваа стратегија е директно поврзана со Реформската агенда на Република Северна Македонија 2024-2027, особено со реформата 4.1.5 „Реформа на управувањето со претпријатијата во државна сопственост со фокус на железничките и поштенските услуги“. Во рамки на оваа реформа е утврдена потребата од надминување на фрагментираната правна рамка, воспоставување појасна сопственичка политика, идентификувано е подобрување на корпоративното управување, зајакнување на финансиските перформанси и оперативната ефикасност на претпријатијата во

⁵ Влада на Република Северна Македонија (2024). *Реформска агенда на Северна Македонија 2024-2027 година*. Достапно на: <https://mep.gov.mk/mk-MK/eu-integracii/plan-za-rast-za-zapaden-balkan-i-reformska-agenda/reformska-agenda-na-severna-makedonija-2024-2027-godina>
<https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/reformska-agenda-na-severna-makedonija-2024-2027-godina-file-Nhp6.pdf>

државна сопственост, подобрување на управувањето со фискалните ризици и зајакнување на механизмите за внатрешна контрола и одговорност, како и создавање јавно достапен регистар на претпријатија во државна сопственост и компании со државно учество.

Стратегијата претставува еден од клучните инструменти за спроведување на оваа реформска обврска, бидејќи преку неа се дефинираат приоритетните области, целите, мерките и активностите за унапредување на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост. Таа обезбедува стратешка основа за понатамошно уредување на правната рамка, за воспоставување централизирана и транспарентна евиденција на претпријатијата, за воведување систем на клучни показатели на успешност и за зајакнување на надзорот, отчетноста и финансиската дисциплина.

• Програма за реформи во управувањето со јавните финансии 2025-2028⁶

Оваа стратегија е поврзана со Програмата за реформа во управувањето со јавните финансии 2025-2028, особено во делот на зајакнување на финансиската дисциплина, транспарентноста, отчетноста и следењето на фискалните ризици поврзани со работењето на претпријатијата во државна сопственост. Во рамки на Програмата за реформа на УЈФ се нагласува потребата од поефикасно управување со јавните средства, унапредување на системите за финансиско известување. воведување на клучни показатели на успешност (KPIs), како и воспоставување механизми за мерење на резултатите и вредноста на јавната потрошувачка. Стратегијата, исто така, поддржува развој на механизми за идентификување, следење и известување за фискалните ризици што произлегуваат од работењето на претпријатијата во државна сопственост, во согласност со целите на Програмата за реформа на управувањето со јавните финансии.

Предвидените мерки и активности се во функција на поддршка и унапредување на реформските процеси во областа на управувањето со јавните финансии, особено во делот на финансиската отчетност, транспарентноста и следењето на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.

⁶ <https://finance.gov.mk/mk-MK/oblasti/programa-za-reforma-na-upravuvanieto-so-javni-finansii>

• Национална стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021-2025⁷ и новите стратешки насоки за периодот 2026-2030

Оваа стратегија е поврзана со националните политики и стратешките определби во областа на спречувањето на корупцијата, интегритетот, транспарентноста и отчетноста во јавниот сектор. Во таа насока, при нејзината подготовка се земени предвид стратешките цели и приоритети утврдени во Националната стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021-2025, како и тековните активности на Државната комисија за спречување на корупцијата за подготовка на новата Национална стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2026-2030. ДКСК веќе има започнато консултативен и методолошки процес за подготовка на новата стратегија, кој е насочен кон проценка на ризиците од корупција, јакнење на интегритетот, транспарентноста и надзорот во јавниот сектор.⁸

Во досегашните стратешки определби во оваа област се нагласува потребата од воспоставување единствен регистар на јавни претпријатија и акционерски друштва во државна сопственост, како и зајакнување на транспарентноста, интегритетот, одговорноста и надзорот во работењето на овие субјекти. Дополнително, како значајни приоритети се истакнуваат унапредувањето на правната рамка, воспоставувањето поефикасен систем на внатрешен и надворешен надзор, како и јакнењето на механизмите за спречување на корупцијата и судирот на интереси во управувањето со претпријатијата во државна сопственост.

Во таа насока, оваа стратегија придонесува кон унапредување на системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост преку зајакнување на транспарентноста и отчетноста, подобрување на институционалниот надзор, воспоставување механизми за следење на перформансите и унапредување на достапноста на информации и податоци поврзани со работењето на овие субјекти. Дополнително, предвидените мерки и активности се во функција на јакнење на институционалниот интегритет, доброто корпоративно

⁷ <https://dksk.mk/wp-content/uploads/2021/01/Nacionalna-strategija-DKSK-KONECNA.pdf>

⁸ <https://dksk.mk/mk/%d0%be%d0%b4%d1%80%d0%b6%d0%b0%d0%bd-%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%be%d1%82%d0%b5%d0%bd-%d1%81%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0%ba-%d0%bf%d0%be%d0%bc%d0%b5%d1%93%d1%83-%d0%b4%d1%80%d0%b6%d0%b0%d0%b2/>

управување и механизмите за спречување на корупцијата и судирот на интереси во секторот на претпријатијата во државна сопственост.

- **Стратегија за развој на ИКТ: СМАРТ/МК 2030⁹**

Оваа стратегија е поврзана со Стратегијата за развој на ИКТ: СМАРТ/МК 2030, особено во делот на дигиталната трансформација на јавниот сектор, унапредувањето на транспарентноста, интероперабилноста и достапноста на податоците, како и развојот на современи системи за управување и електронски услуги. СМАРТ/МК 2030 ја препознава дигитализацијата како клучен инструмент за зголемување на ефикасноста, отчетноста и довербата во институциите, преку оптимизација на процесите, дигитализација на регистрите и подобрување на пристапот до информации и јавни услуги.

Во таа насока, оваа стратегија придонесува кон дигитализација и модернизација на системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, преку воспоставување централизирана и јавно достапна евиденција, подобрување на системите за прибирање, следење и објавување на податоци, како и развој на механизми за следење на финансиските и оперативните показатели на претпријатијата. Стратегијата исто така е во функција на унапредување на институционалната транспарентност, дигиталната отчетност и поефикасното управување со информации во јавниот сектор.

- **Стратегија за реформа на јавна администрација 2023-2030 со Акциски план¹⁰**

Оваа стратегија е тесно поврзана со Стратегијата за реформа на јавната администрација 2023-2030, особено во делот на модернизацијата на јавниот сектор, зајакнувањето на транспарентноста, отчетноста и дигиталната трансформација на институциите. Стратегијата за реформа на јавната администрација има за цел создавање деполитизирана, ефикасна, професионална и отчетна јавна

⁹ <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/strategija-za-razvoj-na-ikt-smart-mk-2030-file-mBdU.pdf>

¹⁰ <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/strategija-za-reforma-na-javnata-administracija-2023-2030-so-akciski-plan-document-Q9cP.pdf>

администрација, заснована на принципите на добро владеење, дигитализација и квалитетно управување со јавните ресурси.

Во таа насока, оваа стратегија придонесува кон унапредување на институционалната рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост преку јакнење на транспарентноста, отчетноста и координацијата меѓу институциите, воведување на механизми за следење на перформансите и подобрување на пристапот до информации од јавен карактер. Дополнително, стратегијата е усогласена со приоритетите за дигитална трансформација, развој на електронски системи и подобрување на квалитетот и ефикасноста на јавните услуги, како дел од пошироките реформи за модерна и функционална јавна администрација.

- **Фискална стратегија на Република Северна Македонија 2026-2030**¹¹

Оваа стратегија е поврзана и со Фискалната стратегија на Република Северна Македонија 2026-2030 година, која ги утврдува среднорочните насоки на фискалната политика, приоритетите за подобрување на управувањето со јавните финансии и мерките за зајакнување на транспарентноста, отчетноста и ефикасноста во користењето на јавните средства.

Во Фискалната стратегија се нагласува потребата од дисциплинирано и одговорно управување со јавните финансии, намалување на сивата економија, зајакнување на фискалната дисциплина и воспоставување поефикасен и потранспарентен систем на јавна потрошувачка. Дополнително, како стратешки приоритети се истакнуваат унапредувањето на транспарентноста и отчетноста во јавниот сектор, подобрувањето на управувањето со јавните претпријатија, како и воведувањето механизми за следење на перформансите и рационално користење на јавните ресурси.

¹¹ <https://arhiva.finance.gov.mk/wp-content/uploads/2025/06/%D0%A4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%B7%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%82-2026-%E2%80%93-2030-%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>

Во таа насока, оваа стратегија придонесува кон реализација на фискалните и реформските приоритети на државата преку унапредување на системот на сопственичко управување, зајакнување на корпоративното управување и подобрување на финансиската транспарентност и отчетност кај претпријатијата во државна сопственост. Дополнително, предвидените мерки за воспоставување систем за следење на перформансите и централизирана евиденција на податоци се во функција на поефикасно управување со јавните средства и намалување на фискалните ризици. Особено, Стратегијата поддржува воспоставување механизми за проценка, следење и известување за фискалните ризици и развој на стандардизирани извештаи за фискален ризик за претпријатијата во државна сопственост.

- Стратегијата е меѓусекторски поврзана со горенаведените стратешки и реформски документи, имајќи предвид дека реформите во областа на претпријатијата во државна сопственост опфаќаат прашања поврзани со управувањето со јавните финансии, транспарентноста и интегритетот во јавниот сектор, дигитализацијата, институционалната координација и корпоративното управување. Во таа насока, при подготовката на стратегијата е обезбедена соодветна координација со надлежните институции и е земена предвид потребата од усогласено спроведување на реформските процеси и стратешките приоритети на национално ниво.

1.3.3. Усогласеност со стратешките приоритети на Владата

Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост е усогласена со стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија утврдени со Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија за периодот 2024-2028 година¹². Со овој акт се утврдуваат клучните стратешки

¹² Влада на Република Северна Македонија (2023). *Одлука за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија за периодот 2024-2028 година* („Службен весник на РСМ“ бр. 256/2023) и *Одлука за изменување на Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија за периодот 2024-2028 година* („Службен весник на РСМ“ бр. 177/2024).

приоритети на Владата кои ја насочуваат државната политика во областа на економскиот развој, управувањето со јавните ресурси, дигиталната трансформација и институционалната ефикасност.

Во таа насока, оваа стратегија директно придонесува кон реализација на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија утврдени за периодот 2024-2028 година, и тоа: **обновување на довербата во институциите, ефикасна борба против корупцијата и криминалот и обезбедување на владеење на правото; економско заживување на земјата, поттикнување силен циклус на економски раст и стабилни јавни финансии; како и професионална и ефикасна јавна администрација и развој на дигиталната економија**

Усогласувањето со стратешките приоритети на Владата се обезбедува преку следните клучни механизми:

- подобрување на финансиската одржливост и инвестиционата способност на претпријатијата во државна сопственост;
- унапредување на корпоративното управување и зајакнување на отчетноста на управувачките структури;
- професионализација на управувањето и воспоставување транспарентни и мерит-базирани принципи при именување и оценување на органите на управување и надзор;
- модернизација и дигитализација на системите за известување, следење и објавување на податоци за работењето на претпријатијата;
- насочување на инвестициите кон сектори од стратешко значење, особено енергетика, транспортна инфраструктура, дигитална инфраструктура и животна средина.

Преку воспоставување на појасна сопственичка политика, систем за следење на перформансите и подобро корпоративно управување, стратегијата создава рамка за поефикасно функционирање на претпријатијата во државна сопственост и нивно поактивно учество во реализацијата на развојните и секторските политики на Владата.

Операционализацијата на стратешките цели се обезбедува преку Акцискиот план (2026-2028), кој претставува составен дел на оваа стратегија, како и преку систем на клучни показатели на успешност, со што реформите стануваат мерливи, временски определени и отчетни.

1.4 Методолошки пристап во подготовката на стратегијата

Структурата и содржината на Стратегијата се усогласени со Упатството за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии¹³, при што се опфатени сите задолжителни елементи и поглавја потребни за сеопфатно планирање, имплементација и следење на стратешките цели.

Методолошкиот пристап во подготовката на Стратегијата се заснова на систематска анализа на постојната состојба во управувањето со претпријатијата во државна сопственост, идентификување на клучните предизвици и дефинирање на приоритетни области на интервенција. Во процесот на подготовка беа земени предвид релевантните национални стратешки документи, реформски политики и меѓународни стандарди во областа на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост.

Во подготовката на Стратегијата беа користени повеќе аналитички пристапи, вклучително правна и институционална анализа, анализа на секундарни податоци (извештаи, статистички податоци и официјални бази на податоци), како и компаративна анализа на меѓународни практики, особено во рамки на Европската Унија, ОЕЦД и Светска банка. Дополнително, беше применет пристап за идентификување на ризиците и слабостите во системот на управување со претпријатијата во државна сопственост.

За потребите на анализата на состојбата и поширокото институционално и општествено опкружување, беа применети и аналитички алатки како SWOT и PESTLE анализа, со цел систематско идентификување на внатрешните и надворешните фактори што влијаат врз системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост.

Во рамки на процесот на подготовка на Стратегијата, беа вклучени релевантни институции и чинители од јавниот и невладиниот сектор, со цел обезбедување координиран и инклузивен пристап во дефинирањето на приоритетните области, општите и посебните цели, како и мерките и активностите. Подетален приказ на релевантните институции и чинители од јавниот и невладиниот

¹³ Влада на Република Северна Македонија. *Упатство за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии*. Достапно на: <https://vlada.mk/mk-MK/otvorena-vlada/podzakonski-akti>

сектор вклучени во процесот на подготовка на Стратегијата е даден во делот 1.5. Опис на процесот на вклучување на засегнатите страни.

Стратегијата е структурирана на начин што опфаќа приоритетни области, општи и посебни цели, како и мерки и активности за нивно остварување, дополнети со систем за следење и оценување на резултатите преку клучни показатели на успешност (KPIs).

1.5 Опис на процесот на вклучување на засегнатите страни

..),

Во процесот на подготовка на Стратегијата, носител и координатор беше Министерството за економија и труд, кое ја предводеше подготовката, координацијата и усогласувањето на текстот. Стратегијата се подготвуваше во рамки на Реформската агенда, како дел од пакетот мерки поврзани со унапредување на управувањето со претпријатијата во државна сопственост.

Подготовката на Стратегијата се одвиваше преку структуриран и координиран процес, при што со **Решение** на Министерството за економија и труд од **08.10.2025** година беше формирана Работна група за подготовка на Стратегијата. Работната група беше составена од претставници на релевантни институции, и тоа: **Министерството за економија и труд, Министерството за финансии, Управата за јавни приходи, Канцеларијата на Претседателот на Владата на Република Северна Македонија, Стопанската комора на Северна Македонија, Стопанската комора на Северозападна Македонија, Сојуз на стопански комори**, како и претставници од граѓанскиот сектор - **Центарот за граѓански комуникации**. Во понатамошниот процес на подготовка на Стратегијата беа вклучени и претставници од **Централниот регистар на Република Северна Македонија, Државната комисија за спречување на корупцијата**, како и претставници од **невладиниот сектор**, односно **Институтот за демократија „Социетас Цивилис“ - Скопје (ИДСЦС)**.

Претставниците на институциите и другите засегнати страни активно учествуваа во процесот на подготовка на Стратегијата преку доставување коментари, мислења и предлози по електронски пат, како и преку дискусии во рамки на состаноците на Работната група. Доставените предлози и

забелешки беа систематски разгледани и соодветно вградени во текстот на Нацрт-стратегијата во текот на нејзината доработка.

Почетната работна верзија на Нацрт-стратегијата беше подготвена со експертска поддршка од експерт ангажиран преку ГИЗ. Во понатамошниот процес, текстот на Стратегијата беше континуирано разгледуван, доработуван и унапредуван од страна на Работната група, врз основа на доставените коментари, забелешки и предлози.

Стручната, содржинската и редакциската доработка на текстот, како и систематското вградување на коментарите и насоките произлезени од процесот на консултации, беше реализирана од страна на професор од Правниот факултет при Универзитетот на Југоисточна Европа во Тетово, во тесна координација со членовите на Работната група и врз основа на нивните насоки. Во одделни фази од подготовката беа разгледани и поединечни стручни сугестии од професор од Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, кои придонесоа за дополнително прецизирање на одделни делови од текстот.

Процесот на подготовка се одвиваше во повеќе фази, во согласност со Упатството за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии, и тоа: иницирање на постапката, анализа на состојбата, дефинирање на приоритетни области и цели, изработка на нацрт-текст на стратегијата и акцискиот план, како и спроведување на консултации со засегнатите страни.

Во текот на процесот за подготвување на Стратегијата беа одржани повеќе состаноци на Работната група, и тоа на 11.12.2025 година, 13.12.2025 година, 14.12.2025 година, 27.01.2026 година, 11.03.2026 година, 15.04.2026 година и 04.05.2026 година, за кои се водени записници. На овие состаноци текстот на Стратегијата беше континуирано разгледуван и доработуван врз основа на доставените коментари, забелешки и предлози. Паралелно, комуникацијата меѓу членовите на Работната група се одвиваше и по електронски пат, со цел обезбедување навремена координација и размена на информации.

Во рамки на подготовката на Стратегијата беа спроведени консултации со засегнатите страни, при што беа земени предвид нивните мислења и препораки во понатамошната доработка на текстот на Стратегијата. На последната седница на Работната група (04.05.2026 година) беше поканет и

претставник од Заедницата на единиците на локалната самоуправа - ЗЕЛС, со цел разгледување на прашањата поврзани со улогата и надлежностите на единиците на локалната самоуправа и јавните претпријатија основани од општините. Во рамки на седницата, од страна на ЗЕЛС беа дадени мислења, препораки и забелешки во однос на одделни прашања поврзани со текстот на Стратегијата.

На 23.03.2026 година и на 30.04.2026 година беа одржани онлајн состаноци со претставници од Европската комисија, на кои беа дадени насоки релевантни за содржината и понатамошната доработка на Стратегијата, кои беа земени предвид во процесот на унапредување на текстот.

На 16.04.2026 година, Нацрт-верзијата на Стратегијата беше објавена на Единствениот национален електронски регистар на прописи (ЕНЕР), со што се обезбеди можност за учество на јавноста и доставување на коментари во рамки на предвидениот рок за јавни консултации.

II. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА

2.1 Правна и институционална рамка

Системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост во Република Северна Македонија се заснова на повеќе закони и подзаконски акти кои ја уредуваат оваа област од различни аспекти. Клучни системски закони се **Законот за јавните претпријатија**, кој ја уредува организациската, управувачката и надзорната поставеност на јавните претпријатија и **Законот за трговските друштва**, кој се применува за трговските друштва во целосна или доминантна државна сопственост, особено во делот на корпоративното управување, органите на управување и нивната одговорност. Покрај нив, значајна улога имаат и **Законот за буџети**, **Законот за системот на внатрешна финансиска контрола во јавниот сектор**, **Законот за ревизија**, **Законот за државната ревизија**, **Законот за сметководството за буџетите и буџетските корисници** како и релевантните подзаконски акти од областа на финансиското известување, сметководството, ревизијата и финансиската контрола.

Во институционална смисла, Министерството за финансии има значајна улога преку воспоставување и унапредување на системот на јавна внатрешна финансиска контрола, буџетската рамка и финансиското известување, управувањето со фискалните ризици, при што преку неговите надлежности се обезбедува развој и примена на релевантни механизми и прописи поврзани со буџетите и финансиската контрола во јавниот сектор. Воедно, на веб-страницата на Министерството за финансии се достапни релевантни закони, подзаконски акти, и институционални материјали од областа на буџетите, јавната внатрешна финансиска контрола и финансискиот систем.¹⁴

Ваквата правна и институционална поставеност е фрагментирана и не обезбедува единствен, интегриран модел на управување со државната сопственост, што резултира со различни практики, ограничена координација и нецелосно системско уредување на сопственичката функција на државата.

Дополнително, постојната правна рамка не обезбедува целосно системско уредување на сопственичката функција на државата, особено во делот на управувањето и надзорот над претпријатијата во државна сопственост. Во пракса, прашањата поврзани со именување, одговорност и оценување на работата на органите на управување и надзор се уредуваат преку одредби содржани во **Законот за јавните претпријатија**, **Законот за трговските друштва** како и преку различни подзаконски акти и интерни правила од областа на корпоративното управување, финансиското работење и известување, што доведува до нееднаква примена на правилата и ограничена институционална конзистентност.

За да се надминат овие структурни ограничувања, се разгледуваат можности за унапредување на законската рамка за претпријатијата во државна сопственост, воспоставување појасен и поконзистентен модел на управување со државниот капитал и воведување кохерентна политика на сопственост поддржана од хармонизирана законска рамка и јасно дефинирани институционални одговорности.

¹⁴ <https://finance.gov.mk/mk-MK/zakoni-i-propisi/budzet-i-finansiranje-na-els>

Во насока на надминување на овие структурни ограничувања, се разгледуваат можности за унапредување на законската рамка за претпријатијата во државна сопственост, со цел воспоставување појасен и поконзистентен модел на управување со државниот капитал.

Во постојната поставеност, не постои јасно разграничување меѓу улогите на државата како:

- сопственик на капиталот,
- креатор на јавни политики и
- регулатор на пазарот.

Ова резултира со институционални преклопувања, нејасни одговорности и ограничена отчетност, што е спротивно на добрите европски и ОЕЦД практики.

Понатаму, унапредувањето на системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост е поврзано и со процесот на усогласување со правото на Европската Унија, особено во рамки на Поглавје 6 - Право на трговски друштва, кое ги опфаќа правилата за корпоративно управување, транспарентност, финансиско известување и одговорност на органите на управување и надзор во трговските друштва.

Во таа насока, понатамошното унапредување на правната рамка и практиките на управување со претпријатијата во државна сопственост треба да придонесе кон приближување кон европските стандарди во делот на транспарентноста, отчетноста и ефикасното функционирање на органите на управување и надзор.

Овие ограничувања ја нагласуваат потребата од воспоставување на поинтегриран, конзистентен и транспарентен систем на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост.

Во овој контекст, анализата продолжува со разгледување на постојната сопственичка структура и практиките на управување со претпријатијата во државна сопственост.

Сопственичка структура и управување

Сопственичката функција во однос на претпријатијата во државна сопственост во Република Северна Македонија примарно ја врши Владата, која настапува како основач или единствен акционер/содружник во јавните претпријатија и трговските друштва во целосна или доминантна државна сопственост. Истовремено, ресорните министерства имаат значајна улога во рамки на своите надлежности, особено во делот на надзор, координација и спроведување на секторските политики поврзани со работењето на претпријатијата од соодветната област.

Органите на управување и надзор често се именуваат без транспарентни и мерливи критериуми за стручност и искуство, а системот на менаџерска отчетност и мерење на резултатите е недоволно развиен.

Во делот на управните и надзорните одбори, постојната пракса не обезбедува доволно унифицирани и транспарентни процедури за избор и именување на членовите, ниту пак систем за редовно оценување на нивната работа и одговорност за резултатите на претпријатијата.

Овие предизвици укажуваат на постоење на системски слабости во сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост, кои бараат структурен пристап и понатамошна разработка во рамки на оваа стратегија. Во таа насока, значајна референтна рамка претставуваат Насоките на Организацијата за економска соработка и развој за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), кои нагласуваат потреба од јасна сопственичка политика, професионализација на управувачките структури, како и зголемена транспарентност и отчетност во работењето на претпријатијата.

Покрај тоа, отсуството на сеопфатна политика за сопственост ја ограничува способноста на државата да управува со своето портфолио на претпријатија во државна сопственост на стратешки и координиран начин. Појасна рамка за сопственост, придружена со јасно дефинирани институционални одговорности и мерки за трансформација за субјектите што работат претежно на комерцијална основа, е неопходна за подобрување на ефикасноста, отчетноста и долгорочната одржливост на претпријатијата во државна сопственост.

Постепеното усогласување на националниот систем на управување со принципите утврдени во Насоките на ОЕЦД за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (OECD

Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises) претставува важен предуслов за подобрување на ефикасноста, транспарентноста и одговорноста во управувањето со државниот капитал.

Покрај институционалните и управувачките предизвици, значаен аспект на анализата претставуваат и финансиските перформанси и фискалните ризици поврзани со работењето на претпријатијата во државна сопственост.

Финансиски перформанси и фискални ризици

Според кварталните финансиски податоци објавени од Министерството за финансии за првиот квартал од 2025 година, кај 15 од вкупно 29 субјекти е евидентиран негативен финансиски резултат, што укажува на значителни предизвици во нивната финансиска одржливост и на потребата од посистемско следење на нивното фискално влијание.¹⁵

Иако дел од ПДС остваруваат значајни приходи, нивната вкупна профитабилност и ефикасност се ограничени. Во значителен број случаи се евидентираат:

- континуирани загуби,
- зависност од буџетска поддршка или државни гаранции,
- недоволна финансиска дисциплина.

Дополнително, финансиските резултати на претпријатијата во државна сопственост се разликуваат значително меѓу секторите, при што дел од претпријатијата функционираат со стабилни приходи, додека други се соочуваат со структурни финансиски потешкотии и ограничена одржливост на деловниот модел.

Воспоставувањето на систем за управување со фискалните ризици е значаен сегмент во одржувањето на фискалната стабилност на државата и избегнување на неочекувани трошоци кои би можеле дополнително да ги оптоварат јавните финансии. Во оваа насока, почнувајќи од 2024

¹⁵ Министерство за финансии на Република Северна Македонија (2025). *Квартална табела за приходи, расходи и финансиски резултат на јавните претпријатија и трговските друштва во државна сопственост за I квартал 2025 година*. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/javni-pretpriyatija-i-trgovski-drustva-vo-drzavna-sopstvenost-file-02TT.pdf>

година, во рамки на Министерството за финансии е формирана Работна група за следење на макрофискалните ризици, во чии рамки значаен сегмент е и управувањето со фискалните ризици произлезени од финансиските перформанси на претпријатијата во целосна државна сопственост.

Во рамки на Фискалната стратегија на РСМ се објавуваат податоци за финансиското работење на ПДС и фискалните ризици произлезени од работењето на овие субјекти (поединечно и на ниво на целиот сектор).

Со цел за поголема транспарентност во известувањето и навремено препознавање на ризиците и донесување на навремени и соодветни мерки за пресретнување на фискалните ризици, Министерството за финансии со техничка помош на меѓународни институции започна со примена и на соодветни алатки за воспоставување на индикатори за финансиските перформанси на јавните претпријатија (ликвидност, профитабилност, солвентност и сл.).

Во овој процес, од големо значење е воспоставувањето на јасна правна рамка (постоење на стратегија и закон) во која ќе бидат дефинирани основите за успешно спроведување на целиот процес на мониторирање, анализа и известување (внатрешни и надворешни), како и зајакнување на финансиската контрола кај овие субјекти. Иако постојат одредени практики за следење на финансиските показатели кај дел од јавните претпријатија, сè уште не е воспоставен единствен, стандардизиран и системски интегриран пристап за следење на перформансите на ниво на сите претпријатија во државна сопственост. Покрај тоа, отсуството на сеопфатна политика за сопственост ја ограничува способноста на државата да управува со своето портфолио на претпријатија во државна сопственост на стратешки и координиран начин. Појасна рамка за сопственост, придружена со јасно дефинирани институционални одговорности и мерки за трансформација за субјектите што работат претежно на комерцијална основа, е неопходна за подобрување на ефикасноста, отчетноста и долгорочната одржливост на претпријатијата во државна сопственост.

Во таа насока, преку воспоставување на национален регистар на претпријатијата во државна сопственост и интегриран систем на клучни показатели на успешност (КПУ), се предвидува воспоставување единствена методологија за прибирање, следење и споредба на податоците, со цел

обезбедување конзистентен и системски пристап во следењето на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.

Транспарентност и отчетност

Постоечкото ниво на транспарентност е ограничено. Иако постојат одредени извори на податоци и поединечни институционални решенија, не постои единствена, централизирана и сеопфатна платформа или регистар преку кој јавноста и носителите на одлуки можат систематски да имаат пристап до релевантни информации за:

- сопственичката структура,
- финансиските резултати,
- договорите, одлуките и стратегиските документи на ПДС.

Ова ја намалува јавната доверба и го ограничува надзорот од страна на институциите и граѓанското општество.

Министерството за финансии води Регистар на јавни субјекти, меѓутоа истиот не содржи детални и консолидирани информации за финансиските резултати, управувачката структура и другите релевантни показатели за работењето на овие субјекти. Како резултат на тоа, дел од податоците потребни за анализа на состојбата можат да се обезбедат само преку индивидуално пребарување на веб-страниците на одделните претпријатија, при што најчесто се достапни само делумни финансиски показатели, а не целосни и споредливи податоци на ниво на целиот сектор. Воедно, постојниот регистар ги опфаќа и претпријатијата основани од единиците на локалната самоуправа, меѓутоа не содржи сеопфатни и споредливи податоци за нивното финансиско работење, поради што не обезбедува целосна и унифицирана слика на ниво на целиот сектор. Во таа насока, во рамки на реформските приоритети и обврските преземени кон Европската комисија, предвидено е воспоставување на сеопфатен и јавно достапен регистар на правни лица во државна сопственост, како и на правни лица во кои државата има сопственичко учество, кој ќе ги опфати субјектите на **централно и на локално ниво.**

Овој регистар ќе обезбеди систематско и консолидирано следење на нивната сопственичка структура, финансиските резултати, управувачките органи и клучните показатели на успешност, со цел зајакнување на транспарентноста, отчетноста и следењето на фискалните ризици.

Покрај прашањата поврзани со транспарентноста, за целосно разбирање на состојбата потребно е да се разгледа и поширокиот институционален и сопственички контекст во кој функционираат претпријатијата во државна сопственост.

Институционален и сопственички контекст

Претпријатијата во државна сопственост (ПДС) имаат значајна улога во економскиот и социјалниот развој на Република Северна Македонија. Тие обезбедуваат услуги од јавен интерес и управуваат со инфраструктура и ресурси во повеќе стратешки сектори, како што се енергетиката, транспортот, инфраструктурата, шумарството и други области поврзани со управувањето со природните ресурси и јавните услуги. Поради тоа, нивното ефикасно функционирање има директно влијание врз економската стабилност, одржливоста на јавните финансии и квалитетот на услугите што им се обезбедуваат на граѓаните.

Во постојниот институционален модел, управувањето со државната сопственост и државниот капитал е децентрализирано. Сопственичките функции во однос на претпријатијата во државна сопственост ги врши Владата односно ресорните министерства, секое во рамките на својата надлежност. Во отсуство на единствена сопственичка политика, унифицирани правила и стандарди за управување и надзор, овој пристап резултира со различни практики во управувањето со претпријатијата, ограничена координација меѓу институциите и недоволна можност за системско следење на финансиската состојба, ризиците и перформансите на ПДС на ниво на целото портфолио.

Отсуството на централизирана сопственичка политика и институционален механизам за координација дополнително ја ограничува можноста за стратешко управување со државниот капитал и долгорочно планирање на развојот на портфолиото на претпријатија во државна сопственост. Во такви услови, потребно е воспоставување појасна институционална рамка за вршење на сопственичките функции на државата, која ќе обезбеди поголема координација меѓу институциите, поефикасно следење на перформансите на претпријатијата и поодговорно

управување со државните ресурси. Затоа, усвојувањето на формална политика за сопственост, придружена со јасно распределени институционални одговорности и механизми за координација, е од суштинско значење за обезбедување конзистентни практики на управување и ефикасно управување со портфолиото на претпријатија во државна сопственост.

Број на претпријатија во државна сопственост

Анализата ги опфаќа јавните претпријатија и трговските друштва во целосна сопственост на државата кои се основани од РСМ.

Според податоците објавени од Министерството за финансии на Република Северна Македонија во делот „**Јавни претпријатија и трговски друштва во државна сопственост**“, владата на Република Северна Македонија:

- **е основач на 14 јавни претпријатија и**
- **е единствен акционер или содружник во 15 трговски друштва, од кои 13 се акционерски друштва, а 2 се друштва со ограничена одговорност во целосна државна сопственост.**¹⁶ Овој извор обезбедува јасна и официјална потврда за кругот на **29 субјекти** што се следат на централно ниво.

Овие субјекти претставуваат значаен дел од портфолиото на претпријатија во државна сопственост на централно ниво и имаат важна улога во обезбедувањето на јавни услуги и управувањето со јавните ресурси.

Во поширок контекст, согласно **Извештајот од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година**, вкупниот број на јавни претпријатија изнесува **159**, од кои **13** се основани од Владата, **3** од Собранието, а **143** од Градот Скопје и општините. Овој податок укажува дека системот на претпријатија во државна сопственост е значително поширок од кругот на централно

¹⁶ Министерството за финансии на Република Северна Македонија. *Јавни претпријатија и трговски друштва во државна сопственост*. Достапно на: <https://finance.gov.mk/mk-MK/oblasti/javni-pretpriyatija-i-trgovski-drustva-vo-drzavna-sopstvenost>

следените субјекти.¹⁷ Податоците од Извештајот од Регистарот на вработените во јавниот сектор се однесуваат на институциите од јавниот сектор, вклучително и јавните претпријатија, но не го опфаќаат целосниот круг на трговски друштва во државна сопственост, поради што не обезбедуваат целосна и сеопфатна слика за секторот на претпријатија во државна сопственост.

Ова укажува на значителна комплексност на системот на управување со претпријатијата во државна сопственост, кој опфаќа различни правни форми, сопственички структури и институционални надлежности. Во такви услови, воспоставувањето единствен и сеопфатен национален регистар на претпријатијата во државна сопственост претставува важен предуслов за системско следење на нивната сопственичка структура, финансиските перформанси и управувачките органи.

Број на вработени

Според податоците од Годишниот Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година,¹⁸ воден од Министерството за информатичко општество и администрација, во јавните претпријатија биле вработени 839 лица. Овој податок се однесува исклучиво на јавните претпријатија како дел од институциите во јавниот сектор и не го опфаќа вкупниот број на вработени во трговските друштва во државна сопственост.

Според податоците од финансиските планови за 2026 година, прикачени во системот е-Влада, вкупниот број на вработени во трговските друштва во државна сопственост на крајот од 2025 година изнесува 8.629 лица.

Во однос на статистичките податоци за вработеноста, релевантни информации се достапни и од Годишниот Извештај од Регистарот на вработени во јавниот сектор за 2019 година. Според Извештајот во акционерските друштва во државна сопственост биле вработени вкупно 8.800 лица, од кои 8.545 на неопределено време, 83 на определено време и 172 преку агенции за привремени

¹⁷ Министерството за информатичко општество и администрација (2024). *Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година*. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/izvestaj-za-vrabotenite-vo-javniot-sektor-za-2024-godina-document-czXl.pdf>

¹⁸ Министерството за информатичко општество и администрација (2024). *Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година*. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/izvestaj-za-vrabotenite-vo-javniot-sektor-za-2024-godina-document-czXl.pdf>

вработувања.¹⁹ Истовремено, во самиот извештај е наведено дека овие податоци не се вклучени во анализите содржани во истиот, поради што истите имаат ограничена аналитичка вредност и не обезбедуваат целосна и ажурирана слика за состојбата.

Наведените податоци укажуваат дека претпријатијата во државна сопственост претставуваат значаен работодавач и имаат важна улога во обезбедувањето економска стабилност и јавни услуги на локално и национално ниво.

Оттука, недостатокот на сеопфатни, конзистентни и ажурирани податоци за вработеноста во претпријатијата во државна сопственост дополнително ја нагласува потребата од воспоставување на централизиран систем за прибирање и следење на податоците, како дел од реформските приоритети утврдени со оваа стратегија.

Недостигот од централизирани и споредливи податоци за бројот на вработени ја отежнува можноста за целосна анализа на економското и социјалното влијание на претпријатијата во државна сопственост, како и за системско следење на трендовите во управувањето со човечките ресурси. Ова укажува на потребата од воспоставување поефикасен систем за собирање и обработка на податоци, кој ќе овозможи подобро планирање на јавните политики и поефикасно управување со државниот капитал.

Врз основа на претходно изнесената анализа, во продолжение се разгледува досегашната практика и потребата од воспоставување на системски пристап преку донесување на оваа стратегија.

2.2. Анализа на опкружувањето (SWOT и PESTLE анализа) и анализа на засегнатите страни

2.2.1. SWOT АНАЛИЗА

SWOT анализата претставува аналитичка алатка за идентификување на внатрешните и надворешните фактори кои влијаат врз системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост. Анализата се заснова на состојбите утврдени во рамки на

¹⁹Министерство за информатичко општество и администрација (2020). *Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2019 година*. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/godisen-izvestaj-za-podatocite-od-registarot-na-vrabotenite-vo-javniot-sektor-2019-document-GrNI.pdf>

оваа стратегија, релевантната правна и институционална рамка, финансиските и управувачките предизвици, како и на реформските процеси поврзани со усогласувањето со европските и меѓународните стандарди.

ВНАТРЕШНИ ФАКТОРИ	
Силни страни (Strengths)	Импликации за спроведување на стратегијата
Постои јасно препознаена потреба и институционална подготвеност за реформа на системот на управување со претпријатијата во државна сопственост.	Создава основа за спроведување на системски и долгорочни реформи во областа на сопственичкото и корпоративното управување.
Стратегијата е усогласена со европските и меѓународните стандарди, особено со Насоките на ОЕЦД за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост.	Овозможува постепено приближување кон современи модели на управување и зајакнување на институционалната доверба.
Постојат релевантни закони и институционални механизми во областа на јавните претпријатија, трговските друштва, финансиската контрола и буџетскиот систем.	Претставува основа за понатамошно унапредување и системско усогласување на правната рамка.
Во процесот на подготовка на Стратегијата беа вклучени институции, стопански комори, претставници од невладиниот сектор, како и претставници од академската заедница. Во насока на обезбедување транспарентност и вклучување на засегнатите страни, беше овозможено информирање и консултирање на засегнатата јавност и другите релевантни чинители во однос на Нацрт-стратегијата.	Овозможува инклузивен и координиран пристап при дефинирањето на реформските приоритети и мерки.
Претпријатијата во државна сопственост имаат значајна економска и социјална улога,	Реформите во управувањето со ПДС имаат потенцијал да придонесат кон поширока

особено во секторите енергетика, транспорт и инфраструктура.	економска стабилност и поквалитетни јавни услуги.
Во рамки на институциите веќе постојат иницијативи за следење на финансиски показатели и фискални ризици.	Создава предуслови за воспоставување поразвиен систем за следење на перформансите и финансиската одржливост.

Слаби страни (Weaknesses)	Импликации за спроведување на стратегијата
Постојната правна и институционална рамка е фрагментирана и не обезбедува единствен модел на сопственичко управување.	Создава нееднаква примена на правилата, ограничена координација и институционални преклопувања.
Не постои јасно разграничување меѓу улогите на државата како сопственик, регулатор и креатор на политики.	Го намалува нивото на отчетност и ја ограничува ефикасноста во управувањето со државниот капитал.
Недостасува централизирана сопственичка политика и национален регистар со сеопфатни податоци за ПДС.	Ја ограничува транспарентноста и го отежнува системското следење на перформансите и фискалните ризици.
Практиките за избор, именување и оценување на органите на управување и надзор не се доволно унифицирани и мерит-базирани.	Постои ризик од недоволна професионализација и ограничена менаџерска одговорност.
Кај дел од претпријатијата се евидентираат континуирани загуби, зависност од буџетска поддршка и недоволна финансиска дисциплина.	Создава фискални ризици и негативно влијае врз одржливоста на јавните финансии.
Не постои целосно воспоставен систем за мерење и оценување на перформансите преку клучни показатели на успешност (KPIs).	Го ограничува следењето на резултатите и ефикасноста на управувањето.
Ограничена е координацијата помеѓу институциите на централно и локално ниво.	Го отежнува спроведувањето на унифицирани стандарди и политики за управување.

НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ	
Можности (Opportunities)	Импликации за спроведување на стратегијата
<p>Усогласувањето со правото на Европската Унија и реформските обврски од Реформската агенда 2024-2027 создаваат силен реформски импулс.</p> <p>Подготовката на нов Закон за претпријатија во државна сопственост, усвојувањето на политика за сопственост и хармонизацијата на законската рамка овозможуваат воспоставување на појасен и поконзистентен систем за управување.</p>	<p>Обезбедува политичка и институционална поддршка за спроведување на структурни промени.</p> <p>Тоа создава услови за надминување на постојната фрагментација на правната рамка.</p>
<p>Подготовката на нов Закон за претпријатијата во државна сопственост овозможува воспоставување појасен и поконзистентен систем на управување.</p>	<p>Создава услови за надминување на постојната фрагментираност на правната рамка.</p>
<p>Воспоставувањето на централен дигитален регистар на ПДС може значително да ја подобри транспарентноста и јавната достапност на информации.</p>	<p>Овозможува подобро следење на сопственичката структура, финансиските резултати и перформансите.</p>
<p>Дигиталната трансформација и развојот на интероперабилни системи создаваат можности за модернизација на јавниот сектор.</p>	<p>Придонесува кон поефикасно управување, известување и координација помеѓу институциите.</p>
<p>Професионализацијата на управувачките структури и воведувањето КРІ систем може да придонесе за подобрени резултати и поголема отчетност.</p>	<p>Овозможува воспоставување систем заснован на перформанси и мерливи резултати.</p>

Постојат можности за користење меѓународна техничка и експертска поддршка.	Може да придонесе кон побрза имплементација на реформите и усогласување со добрите европски практики.
--	---

Закани (Threats)	Импликации за спроведување на стратегијата
Политички влијанија врз процесите на именување и управување со претпријатијата во државна сопственост.	Може да ја ограничи професионализацијата и независноста на управувачките структури.
Отпор кон реформите и институционални ограничувања во процесот на имплементација.	Може да предизвика забавување или формално спроведување на реформските мерки.
Ограничени административни, технички и човечки капацитети.	Го отежнува воспоставувањето на нови системи за следење, известување и координација.
Недоволна дигитална инфраструктура и интероперабилност помеѓу институциите.	Може да ја намали ефикасноста на процесот на дигитализација и размена на податоци.
Економски и енергетски кризи, инфлациски притисоци и нестабилност на пазарите.	Може негативно да влијае врз финансиската одржливост на претпријатијата во државна сопственост.
Недоверба на јавноста поради постојни слабости во транспарентноста и отчетноста.	Може да влијае врз перцепцијата за кредибилноста и ефикасноста на реформите.

SWOT анализата укажува дека, и покрај постоењето на јасна реформска рамка, институционална подготвеност и усогласеност со европските стандарди, системот на управување со претпријатијата во државна сопственост и понатаму се соочува со структурни слабости поврзани со фрагментирана правна рамка, ограничена транспарентност, недоволна професионализација и финансиски ризици. Истовремено, евроинтегративниот процес, дигиталната трансформација и воспоставувањето нов законски и институционален модел претставуваат значајна можност за воспоставување поефикасен, поконзистентен и поотчетен систем на сопственичко и корпоративно управување.

2.2.2. PESTLE АНАЛИЗА

PESTLE анализата овозможува систематско согледување на надворешните фактори кои влијаат врз процесот на унапредување на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост. Анализата ги опфаќа политичките, економските, социјалните, технолошките, правните и еколошките фактори кои имаат влијание врз креирањето и спроведувањето на реформите во оваа област, во контекст на националните развојни приоритети, реформската агенда и процесот на усогласување со европските и меѓународните стандарди.

Фактор	Клучни аспекти и влијание врз стратегијата
Политички фактори (Political)	Процесот на реформи во управувањето со претпријатијата во државна сопственост е тесно поврзан со владините приоритети, реформската агенда и процесот на евроинтеграции. Политичката поддршка за подобрување на транспарентноста, отчетноста и корпоративното управување создава поволна основа за спроведување на реформите. Истовремено, честите политички циклуси и потенцијалните политички влијанија врз именувањата и управувачките структури претставуваат фактор што може да влијае врз континуитетот и ефикасноста на реформскиот процес.
Економски фактори (Economic)	Претпријатијата во државна сопственост имаат значајна улога во економијата и обезбедувањето јавни услуги, особено во стратешките сектори како енергетика, транспорт и инфраструктура. Сепак, кај дел од претпријатијата се евидентираат финансиски загуби, ограничена профитабилност и зависност од буџетска поддршка или државни гаранции, што создава фискални ризици и влијание врз јавните финансии. Потребата од воспоставување финансиска дисциплина, подобро управување со фискалните ризици и воведување систем за следење на перформансите претставува значаен економски аспект на реформите.
Социјални фактори (Social)	Претпријатијата во државна сопственост претставуваат значаен работодавач и имаат важна улога во обезбедувањето услуги од јавен интерес, вклучително снабдување со вода, енергија, транспорт и други

	<p>јавни услуги. Во јавноста постојат зголемени очекувања за транспарентност, отчетност и ефикасно управување со јавните ресурси. Истовремено, одредени реформски процеси, како организациски промени, професионализација или оптимизација на структури, можат да предизвикаат социјална чувствителност и отпор кон промени. Вклучувањето на засегнатите страни и невладиниот сектор претставува важен елемент за обезбедување инклузивност и јавна доверба во процесот на реформи.</p>
<p>Технолошки фактори (Technological)</p>	<p>Дигиталната трансформација претставува значаен предуслов за унапредување на системот на управување со претпријатијата во државна сопственост. Во постојната состојба е евидентирана ограничена дигитализација на податоците и недоволна интероперабилност помеѓу институциите, што ја отежнува размената на информации и следењето на перформансите. Воспоставувањето централен дигитален регистар на претпријатијата во државна сопственост и развојот на системи за автоматизирано следење на финансиските показатели и KPIs претставуваат значајна можност за модернизација, зголемена транспарентност и поефикасна институционална координација.</p>
<p>Правни фактори (Legal)</p>	<p>Системот на сопственичко и корпоративно управување се заснова на повеќе закони и подзаконски акти, кои во постојната состојба не обезбедуваат целосно интегриран и конзистентен модел на управување со државниот капитал. Постојечката правна рамка е фрагментирана, а правилата за именување, надзор, отчетност и оценување на управувачките структури не се доволно унифицирани. Процесот на усогласување со европското право, особено во областа на корпоративното управување и транспарентноста, создава потреба од понатамошно унапредување на законската рамка и воспоставување појасен систем на сопственичко управување преку донесување нов Закон за претпријатијата во државна сопственост.</p>

Еколошки фактори (Environmental)	Дел од претпријатијата во државна сопственост имаат директна улога во управувањето со природни ресурси, енергетски системи и инфраструктура од јавен интерес, поради што нивното функционирање е поврзано со прашањата на енергетска и еколошка одржливост. Во контекст на европските политики за зелена транзиција и одржлив развој, постои потреба од постепено усогласување на инвестициите, управувањето и развојните политики со принципите на енергетска ефикасност, одржлива инфраструктура и заштита на животната средина. Истовремено, енергетските и еколошките кризи можат значително да влијаат врз финансиската одржливост и функционирањето на претпријатијата во државна сопственост.
---	--

PESTLE анализата покажува дека реформите во системот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост се условени од пошироки политички, економски, правни и технолошки процеси, кои истовремено создаваат и предизвици и можности за нивна имплементација. Процесот на евроинтеграции, дигиталната трансформација и потребата од подобро управување со јавните ресурси претставуваат значајни двигатели на реформите, додека институционалните ограничувања, политичките влијанија, финансиските ризици и ограничените административни капацитети остануваат клучни фактори што можат да влијаат врз динамиката и ефективноста на нивното спроведување.

2.2.3. Анализа на засегнатите страни

Спроведувањето на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост подразбира активно учество и координација помеѓу повеќе институции и засегнати страни, во согласност со надлежностите утврдени во Акцискиот план и механизмите за координација предвидени со Стратегијата. Клучна улога во процесот има Министерството за економија и труд како носител и координатор на реформските активности, во соработка со Министерството за финансии, Канцеларијата на претседателот на Владата на Република Северна Македонија, Управата за јавни приходи, Централниот регистар на Република Северна Македонија, Државната комисија за спречување на корупцијата, како и претпријатијата во државна сопственост.

Во процесот на следење, координација и консултација поврзани со спроведувањето на Стратегијата, согласно предвидените механизми за координација, може да бидат вклучени и претставници од стопанските комори и невладиниот сектор. Вклучувањето и координацијата помеѓу засегнатите страни претставуваат важен предуслов за ефикасно, транспарентно и усогласено спроведување на стратешките цели, мерки и активности предвидени со Стратегијата и Акцискиот план.

2.3 Резултати од спроведувањето на претходна стратегија или поврзани стратегии

Потреба од изготвување на Стратегијата

Во досегашната пракса *не постоеше посебен, единствен стратешки документ* кој системски ја уредува областа на сопственичко и корпоративно управување со ПДС со јасни цели, мерки и индикатори. Одтука, оваа стратегија претставува прв обид за воспоставување интегрирана рамка, при што како основа за анализата се корисени достапни финансиски и ревизорски извештаи,²⁰ постоечка регулатива и идентификувани системски слабости во сопственичкото и корпоративното управување.

Анализата на состојбата со ПДС дополнително е поткрепена со податоци кои укажуваат на потребата од реформи во областа на сопственичкото и корпоративното управување, имајќи ги предвид бројот на ПДС што се евидентираат во официјалните евиденции, како и податоците за финансиските резултати и присуството на загуби кај дел од ПДС. Во процесот на имплементација, преку воспоставување национален регистар на ПДС и КПУ систем, ќе се обезбеди сеопфатна базна линија (почетни вредности) и редовно ажурирање на индикаторите врз основа на единствена методологија за прибирање и валидизација на податоците.

²⁰ Министерство за финансии на Република Северна Македонија (2025). *Квартална табела за приходи, расходи и финансиски резултат на јавните претпријатија и трговските друштва во државна сопственост за I квартал 2025 година*. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/javni-pretprijatija-i-trgovski-drustva-vo-drzavna-sopstvenost-file-02TT.pdf>

Според официјалните податоци на Министерството за финансии, на централно ниво системот на претпријатија во државна сопственост опфаќа 29 субјекти²¹, од кои 14 јавни претпријатија и 15 трговски друштва во целосна државна сопственост. Истовремено, согласно Извештајот од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година,²² во Република Северна Македонија функционираат вкупно 159 јавни претпријатија, од кои најголем дел се основани од единиците на локалната самоуправа. Покрај јавните претпријатија, системот опфаќа и трговски друштва во државна сопственост кои функционираат во различни сектори и имаат значајна улога во управувањето со јавните ресурси и обезбедувањето услуги од јавен интерес.

Овие податоци укажуваат на сложеноста и обемот на системот на претпријатија во државна сопственост, кој опфаќа различни нивоа на основање, правни форми и институционални надлежности. Во такви услови, воспоставувањето јасна сопственичка политика, унапредено корпоративно управување и систем за следење на перформансите претставуваат клучен предуслов за поголема ефикасност, отчетност и финансиска одржливост.

Овие податоци укажуваат на сложеноста и обемот на системот на претпријатија во државна сопственост, кој опфаќа различни нивоа на основање, правни форми и институционални одговорности. Во такви услови, воспоставувањето јасна политика на сопственост, хармонизирана правна рамка, подобро корпоративно управување, зајакнато управување со фискалните ризици и систем за следење на перформансите се клучни предуслови за поголема ефикасност, отчетност и финансиска одржливост.

2.4 Проблеми и предизвици

2.4.1. Клучни проблеми

И покрај нивната важност за економијата и јавните финансии, состојбата со сопственичкото и корпоративното управување со ПДС се карактеризира со низа структурни и системски слабости. Управувањето е децентрализирано и фрагментирано, со различни пристапи и стандарди кај

²¹ <https://finance.gov.mk/mk-MK/oblasti/javni-pretpriyatija-i-trgovski-drustva-vo-drzavna-sopstvenost>

²² Министерство за информатичко општество и администрација (2024). *Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година*. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/izvestaj-za-vrabotenite-vo-javniot-sektor-za-2024-godina-document-czXl.pdf>

ресорните министерства, присутно е политичко влијание при изборот и именувањето на органите на управување и надзор, а транспарентноста и отчетноста се ограничени. Покрај тоа, не постои целосен, унифициран и јавно достапен регистар на претпријатија во државна сопственост, ниту воспоставен систем на клучни индикатори за перформанси што овозможуваат споредливост, мерење на резултатите и навремено управување со ризици. Понатаму, не постои стандардизирана рамка за проценка, следење и известување за фискалните ризици што произлегуваат од работењето на претпријатијата во државна сопственост.

Постојната законска рамка, пред сè Законот за јавните претпријатија и Законот за трговските друштва, не обезбедува интегриран модел на сопственичко управување, ниту јасно раздвојување на улогите на државата како сопственик, регулатор и креатор на политики. Ова создава простор за институционални преклопувања, неефикасност и намалена доверба на јавноста во работењето на ПДС.

Дополнително, отсутството на централизирана сопственичка политика и систем за редовно следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост ја ограничува можноста за стратешко управување со портфолиото на претпријатија во државна сопственост и за навремено идентификување на финансиските и оперативните ризици.

Клучните проблеми во управувањето со ПДС се јавуваат како резултат на правни и институционални причини (фрагментирана рамка и децентрализирани сопственички функции), управувачки причини (недоволна професионализација и мерливи критериуми за именувања/отчетност) причини за финансиско управување (ограничени механизми за проценка и известување за фискалниот ризик) и информативни причини (некомплетни и неунифицирани податоци и ограничена транспарентност). Последиците се манифестираат преку намалена ефикасност, зголемени фискални ризици и ограничена доверба на јавноста, што ја оправдува потребата од системска и мерлива реформа.

Овие предизвици укажуваат на потребата од воспоставување појасна политика за сопственост, хармонизирање на правната рамка, професионализација на управувачките структури, зајакнување на управувањето со фискалните ризици и воведување современи механизми за следење на

работењето на претпријатијата, во согласност со меѓународните стандарди за корпоративно управување.

Овие предизвици укажуваат на потребата од воспоставување на појасна сопственичка политика, професионализација на управувачките структури и воведување на современи механизми за следење на перформансите на претпријатијата, во согласност со меѓународните стандарди за корпоративно управување.

Врз основа на анализата на состојбата, систематизирани се следните клучни проблеми, нивните причини и ефекти, кои ја оправдуваат потребата од донесување на оваа стратегија:

2.4.2. Клучни проблеми и потреба од реформа

Анализата на досегашното управување со ПДС укажува на следните клучни проблеми:

- Непостојан и неедноличен регистар на ПДС, што ја ограничува транспарентноста и го отежнува стратешкото управување;
- Недоволна транспарентност и отсуство на централизирано објавување на податоци за сопственичката структура, финансиските резултати и управувачките одлуки;
- Непостоење на КПУ за утврдување на финансиските и оперативните слабости на ПДС
- Отсуство на стандардизирана рамка за проценка, следење и известување за фискалните ризици што произлегуваат од работењето на претпријатијата во државна сопственост;
- Корупциски ризици и судир на интереси, идентификувани во националните и меѓународните проценки на интегритетот;
- Недоволни професионални капацитети кај органите на управување и надзор, како и кај менаџментот.

Овие предизвици ја нагласуваат потребата од подобрување на постојните механизми за координација, транспарентност и следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.

Ваквите услови наметнуваат јасна потреба од сеопфатна и системска реформа, која ќе воспостави централизирана политика на сопственост, хармонизирана правна рамка, професионално корпоративно управување, зајакнато управување со фискалните ризици и интегриран систем на финансиско и нефинансиско известување.

Овие состојби наметнуваат јасна потреба од сеопфатна и системска реформа, која ќе воспостави централизирана сопственичка политика, професионализирано корпоративно управување и интегриран систем на финансиско и нефинансиско известување.

Спроведувањето на таквата реформа е во согласност со современите меѓународни стандарди за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, како и со реформските приоритети утврдени во националните стратешки документи.

2.4.3 Наоди од меѓународни извештаи

Дополнително, наодите од анализите на Светска банка (Public Finance Review за Република Северна Македонија) укажуваат на потребата од зајакнување на управувањето со фискалните ризици преку консолидирано следење на претпријатијата во државна сопственост, како и на потребата од подобрување на транспарентноста преку објавување на нивните финансиски извештаи во согласност со меѓународните стандарди за финансиско известување (IFRS- International Financial Reporting Standards). Воедно, се укажува дека задолженоста и акумулираните обврски на овие субјекти претставуваат значаен извор на фискални ризици.²³ Наведените предизвици се потврдени и во повеќе меѓународни анализи и извештаи кои ја оценуваат состојбата со управувањето со претпријатијата во државна сопственост во Република Северна Македонија.

Согласно Извештајот за конкурентност на Западен Балкан за 2024 година, подготвен од Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), Република Северна Македонија остварила комбиниран напредок во повеќе области на економските политики, со напредок во седум од вкупно петнаесет анализирани димензии на политиките. Извештајот обезбедува сеопфатна анализа на клучните политики кои влијаат врз економската конкурентност на земјите од регионот и содржи препораки за унапредување на институционалната рамка и економските политики во согласност со

²³ World Bank. North Macedonia Public Finance Review. Достапно на: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>

стандардите на Европската Унија и OECD.²⁴ Во рамки на димензијата „Претпријатија во државна сопственост“, извештајот укажува дека управувањето со овие претпријатија во Република Северна Македонија се карактеризира со децентрализиран институционален модел и отсуство на сеопфатна политика на државна сопственост. Во државата функционираат околу 30 претпријатија во државна сопственост, кои се под надлежност на различни ресорни институции, што резултира со различни практики во управувањето, надзорот и отчетноста.²⁵

Дополнително, дел од овие субјекти не се организирани согласно Законот за трговските друштва, што создава нерамномерни услови на пазарот помеѓу претпријатијата во државна сопственост и приватниот сектор. Анализите укажуваат дека значителен дел од претпријатијата во државна сопственост бележат негативни финансиски резултати, што укажува на потребата од подобрување на системот на корпоративно управување, зајакнување на механизмите за надзор и воспоставување појасна политика на државна сопственост.²⁶

Во таа насока, Владата на Република Северна Македонија на седница одржана на 12 ноември 2024 година го разгледа Извештајот за конкурентност на OECD за 2024 година и ги задолжи надлежните институции, вклучително Канцеларијата на Претседателот на Владата, Министерството за финансии, Министерството за економија и труд и Министерството за транспорт и врски, да разгледаат можности за преземање мерки за имплементација на препораките содржани во димензијата „Претпријатија во државна сопственост“.²⁷

Наодите и препораките од Извештајот за конкурентност на OECD претставуваат значајна основа за дефинирање на приоритетите и мерките во оваа стратегија, особено во насока на подобрување на управувањето, транспарентноста и финансиската отчетност на претпријатијата во државна сопственост (ПДС). Слични наоди се истакнати и во Извештајот на Европската комисија за Република Северна Македонија, каде што во делот „Економски критериуми - приватизација и реструктурирање“ се наведува дека управувањето со претпријатијата во државна сопственост

²⁴ OECD (2024). *Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: North Macedonia*. Достапно на: https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-north-macedonia_8207326d-en.html

²⁵ OECD (2024). *Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: North Macedonia*.

²⁶ OECD (2024). *Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: North Macedonia*.

²⁷ Влада на Република Северна Македонија (2024). *Информација во врска со Извештајот за конкурентност за 2024 година на OECD*.

останува слабо, додека одредени сектори, како што се енергетиката, железничкиот транспорт, поштенските услуги и дел од комуналните претпријатија, продолжуваат да генерираат загуби и претставуваат значителен извор на фискални ризици за државата.²⁸

Наодите од меѓународните извештаи на OECD и Европската комисија дополнително ја потврдуваат потребата од системска реформа на моделот на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост во Република Северна Македонија. Идентификуваните предизвици, како што се фрагментираната институционална рамка, недоволната транспарентност, ограничената одговорност и присуството на фискални ризици, укажуваат на потребата од воспоставување појасна политика на сопственост, хармонизирање на законската рамка, професионализација на управувачките структури, зајакнување на управувањето со фискалните ризици и воспоставување систем за редовно следење на работењето на претпријатијата во државна сопственост. Идентификуваните предизвици, како што се фрагментираната институционална рамка, недоволната транспарентност, ограничената отчетност и присуството на фискални ризици, укажуваат на потребата од воспоставување појасна сопственичка политика, професионализација на управувачките структури и воспоставување систем за редовно следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост. Во таа насока, оваа стратегија претставува клучен инструмент за воспоставување на модерен, транспарентен и одговорен систем на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, во согласност со европските и меѓународните стандарди.

III. СТРАТЕШКА РАМКА

3.1. Визија за развој на областите

До 2031 година, Република Северна Македонија ќе воспостави модерен, транспарентен и одговорен систем на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, кој обезбедува ефикасно управување со државниот капитал, создава

²⁸ European Commission (2025). *North Macedonia Report 2025*. p. 58. Достапно на: https://enlargement.ec.europa.eu/north-macedonia-report-2025_en

јавна вредност, обезбедува финансиска одржливост и придонесува кон стабилен и одржлив економски раст.

Овој систем ќе се темели на јасна, конзистентна и усогласена правна и институционална рамка, во согласност со европските и ОЕЦД принципите за корпоративно управување, и ќе придонесе кон зајакнување на транспарентноста, отчетноста, професионализмот и интегритетот во работењето на претпријатијата во државна сопственост.

3.2. Приоритетни области, општи и посебни цели во секоја од приоритетните области

При утврдувањето на приоритетните области и целите, се земени предвид наодите од анализата на состојбата, идентификуваните проблеми и предизвици во управувањето со претпријатијата во државна сопственост, како и националните реформски приоритети и меѓународните стандарди во оваа област.

Врз оваа основа, стратегијата се структурира преку три приоритетни области, во рамки на кои се дефинираат општи и посебни цели, како и мерки и активности за нивно остварување.

- **Приоритетните области се:**
 - 1. Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост;**
 - 2. Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации;**
 - 3. Корпоративно управување, финансиска дисциплина и систем за следење на перформансите.**

Во согласност со Методологијата за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии, за секоја приоритетна област се утврдени општа цел и посебни цели, како и мерки и активности кои се надоврзуваат на истите.

Операционализацијата на посебните цели се врши преку дефинирани мерки и активности, кои се детално разработени во Акцискиот план на стратегијата, заедно со носителите на спроведување, роковите и индикаторите за следење на напредокот.

..

3.2.1 Приоритетна област 1

1) Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост

Оваа приоритетна област е насочена кон воспоставување јасна и усогласена правна и институционална рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост, со цел подобрување на координацијата на институциите и поефикасно управување со државниот капитал. Посебен акцент се става на зајакнување на сопственичката функција на државата, обезбедување на спроведување на кохерентна политика на сопственост, хармонизирање на законската рамка и поддршка на постепената трансформација на субјектите што работат на комерцијална основа во согласност со важечката законска рамка.

- **Општа цел**

- Да се воспостави јасна и функционална правна и институционална рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост.

- **Посебни цели**

1.1 Обезбедување усогласена и функционална правна рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост;

1.2 Јасно дефинирање и применување на сопственичка политика со прецизно распределени институционални надлежности;

1.3 Зајакнување на институционални капацитети за управување и надзор над претпријатијата во државна сопственост.

3.2.2 Приоритетна област 2

2) Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации

Оваа приоритетна област има за цел да ја зголеми транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост преку подобрување на системот за објавување на информации и обезбедување јавен пристап до релевантни податоци.

- **Општа цел**
 - Да се зголеми транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост.

Посебни цели

- 2.1. Воспоставување национален регистар на претпријатијата во државна сопственост;
- 2.2. Подобрување на системот на финансиско известување и јавна достапност на информации;
- 2.3. Зајакнување на механизмите за јавен надзор и отчетност.

3.2.3 Приоритетна област 3

3). Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите Исто така, се фокусира на зајакнување на финансиската транспарентност, управувањето со фискалниот ризик, политиките за наградување базирани на перформанси и внатрешната контрола, внатрешната ревизија и системите за усогласеност во согласност со меѓународните стандарди и принципите на добро управување.

Оваа приоритетна област е насочена кон унапредување на корпоративното управување во претпријатијата во државна сопственост и воспоставување систем за следење и оценување на нивните перформанси.

- **Општа цел**

- Да се унапреди корпоративното управување и системот за следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.

Посебни цели

3.1. Обезбедување на **унапредување на корпоративното управување во согласност со меѓународните стандарди;**

3.2. Зајакнување на **капацитети и професионализација на управните и надзорните органи;**

3.3. Воспоставување на функционален систем за мерење и следење на перформансите преку клучни показатели на успешност (KPI);

3.4. Зајакнување на внатрешната контрола, внатрешната ревизија и усогласеноста во претпријатијата во државна сопственост.

3.3. Резиме на политиките односно клучните правци на делување или мерки за остварување на општите и посебните цели

- **Клучни правци на делување**

Клучните правци на делување се утврдени врз основа на наодите од анализата на состојбата и идентификуваните проблеми и предизвици во управувањето со претпријатијата во државна сопственост. Тие ја насочуваат јавната политика за унапредување на сопственичкото и корпоративното управување со претпријатијата во државна сопственост, во согласност со националните реформски приоритети и обврските кои произлегуваат од процесот на европска интеграција на Република Северна Македонија.

Овие правци на делување претставуваат стратешка рамка за дизајнирање на конкретни мерки и активности кои се разработени во Акцискиот план за спроведување на стратегијата.

Стратегијата се спроведува преку следните клучни правци на делување:

1. **Зајакнување на транспарентноста и отчетноста** - воспоставување систем за навремено, целосно и јавно објавување на релевантни финансиски и нефинансиски информации за претпријатијата во државна сопственост, со цел подобрување на јавниот надзор и довербата во нивното работење.
2. **Професионализација и интегритет во управувањето** - унапредување на системот за избор и именување на органите на управување и надзор врз основа на јасни критериуми, компетентност, искуство и високи етички стандарди.
3. **Зајакнување на сопственичката функција на државата** - воспоставување јасна сопственичка политика и ефикасен институционален модел преку кој Владата делува како активен, информиран и одговорен сопственик на државниот капитал.
4. **Подобрување на ефикасноста и создавање јавна вредност** - унапредување на системот за управување со перформансите на претпријатијата во државна сопственост преку воспоставување и примена на јасно дефинирани и споредливи клучни показатели на успешност.
5. **Усогласување со европските и меѓународните стандарди** - постепено усогласување на правната и институционалната рамка со релевантното законодавство на Европската Унија и со Насоките на ОЕЦД за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост.
6. **Зајакнување на фискалната одржливост, внатрешната контрола и усогласеноста** - воспоставување механизми за проценка, следење и известување за фискалниот ризик, истовремено промовирајќи ефикасна внатрешна контрола, внатрешна ревизија и системи за усогласеност како составен елемент на стабилно корпоративно управување и одговорност.
7. **Спроведување на реформските приоритети утврдени во Реформската агенда на Република Северна Македонија 2024-2027**, особено реформата 4.1.5 „Управување со претпријатијата во државна сопственост“, која предвидува воспоставување јасна сопственичка политика, подобрување на транспарентноста и унапредување на системите за следење на перформансите.
8. **Усогласување со Националната програма за усвојување на правото на Европската Унија (НПАА)** - особено во рамки на Поглавје 6 - Трговско право, преку постепено

усогласување на националната правна и институционална рамка со европските стандарди во областа на корпоративното управување.

Овие клучни правци на делување претставуваат основа за дефинирање на мерките и активностите предвидени во следните поглавја на стратегијата, како и за подготовка на Акцискиот план за нејзино спроведување.

IV. РАМКА ЗА СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ИЗВЕСТУВАЊЕ

Следењето, оценувањето и известувањето за имплементацијата на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост 2026-2031 претставуваат клучен механизам за обезбедување континуирано следење на напредокот, навремено идентификување на ризици и слабости, како и за унапредување на ефикасноста и ефективноста на спроведените мерки.

4.1. Табеларен приказ на показателите на успешност

За следење на реализацијата на Стратегијата потребно е да се дефинираат соодветни индикатори со кои ќе се овозможи следење на исполнувањето на целите. Во табелата подолу се дефинирани индикаторите за следење на реализацијата на приоритетните области, општите и посебните цели на Стратегијата.

Табела - Индикатори за следење на реализација на целите

Приоритетна област 1	Индикатор	Почетна вредност	Крајна вредност (2031)
1. Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост			
Општа цел: Да се воспостави јасна и функционална правна	Подобрена институционална ефикасност и	Неусогласена институционална рамка	Функционален и координиран систем на управување

и институционална рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост	координација во управувањето со државната сопственост		
Посебна цел: 1.1 Обезбедување усогласена и функционална правна рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост	Донесен и применет Закон за претпријатијата во државна сопственост	Не постои единствен закон	Закон во целосна примена
Посебна цел: 1.2 Јасно дефинирање и применување на сопственичка политика со прецизно распределени институционални надлежности	Дефинирана сопственичка политика на државата	Не постои формално усвоена сопственичка политика	Сопственичката политика е целосно применета
Посебна цел: 1.3 Зајакнување на институционални капацитети за управување и надзор над претпријатијата во државна сопственост	Подобри институционални капацитети за управување со ПДС	Делумно воспоставени капацитети	Функционални и координирани институционални капацитети
Приоритетна област 2	Индикатор	Почетна вредност	Крајна вредност (2031)
2. Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации			
Општа цел: Да се зголеми транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост	Зголемена достапност на информации за претпријатијата во државна сопственост	Ограничена достапност и неусогласено објавување на информации	Јавно достапни, редовни и споредливи информации за претпријатијата во државна сопственост
Посебна цел: 2.1. Воспоставување национален регистар на претпријатијата во државна сопственост	Функционален национален регистар на ПДС	Постоечки делумни евиденции во рамки на Министерството за финансии	Сеопфатен и јавно достапен национален регистар на претпријатијата во државна сопственост на

			централно и локално ниво
Посебна цел: 2.2. Подобрвање на системот на финансиско известување и јавна достапност на информации	Подобрен и стандардизиран систем на финансиско известување на ПДС	Не постои стандардизиран систем за јавно финансиско известување	Редовно и стандардизирано објавување на информации
Посебна цел: 2.3. Зајакнување на механизмите за јавен надзор и отчетност	Подобрен јавен надзор врз ПДС	Ограничени механизми за јавен надзор	Зајакнати и функционални механизми за јавен надзор и отчетност
Приоритетна област 3	Индикатор	Почетна вредност	Крајна вредност (2031)
3. Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите			
Општа цел: Да се унапреди корпоративното управување и системот за следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост	Подобрени финансиски и управувачки перформанси на ПДС	Делумна примена на стандарди и отсуство на единствен систем за следење	Функционален систем за корпоративно управување и следење на перформансите
Посебна цел: 3.1. Обезбедување на унапредување на корпоративното управување во согласност со меѓународните стандарди	Подобрена структура на управување во ПДС.	Делумна примена на стандарди	Усогласено и унапредено корпоративно управување
Посебна цел: 3.2. Зајакнување на капацитети и професионализација на управните и надзорните органи	Професионализирани управни и надзорни органи	Неусогласена практика	Професионализирани управни и надзорни органи

Посебна цел: 3.3. Воспоставување на функционален систем за мерење и следење на перформансите преку клучни показатели на успешност (KPI)	Функционален систем за следење на перформансите	Не постои единствен KPI систем	Функционален KPI систем за следење на перформансите
Посебна цел: 3.4. Зајакнување на внатрешната контрола, внатрешната ревизија и усогласеноста во претпријатијата во државна сопственост.	Воспоставени и оперативни системи за внатрешна контрола, внатрешна ревизија и усогласеност во претпријатијата во државна сопственост	Делумно воспоставени практики за внатрешна контрола и ревизија, без унифицирана рамка за усогласеност низ сите претпријатија во државна сопственост	Воспоставени и оперативни системи за внатрешна контрола, внатрешна ревизија и усогласеност во сите државни претпријатија

4.2. Начин на прибирање на податоците и мерење на показателите на успешност

Прибирањето на податоци ќе се врши во стандарден формат преку дигиталниот систем (регистар/портал/КПУ модул), со користење на податоци од финансиски извештаи, ревизорски извештаи, управувачки податоци, објави на претпријатијата во државна сопственост и податоци од надлежните институции. При прибирањето и обработката на податоците ќе се применуваат соодветни правила за валидација, проверка на конзистентност и вкрстување со релевантни бази на податоци.

Одговорностите за следење и известување се разграничени на следниов начин:

- претпријатијата во државна сопственост доставуваат податоци и годишни извештаи;
- Министерството за економија и труд ги консолидира податоците за нефинансиските показатели, показателите за јавниот интерес и квалитетот на услугите, како и показателите поврзани со професионализација, интегритет и отчетност, подготвува годишен извештај за напредок и

иницира евалуации;

- Министерството за финансии ги консолидира финансиските индикатори и подготвува консолидиран годишен извештај за финансиските перформанси и фискалните ризици од работењето на претпријатијата во државна сопственост;
- останатите надлежни институции учествуваат согласно мерките и активностите утврдени во Акцискиот план (2026-2028).

Динамиката на известување е најмалку годишна, со можност за почесто известување во зависност од динамиката на спроведување на мерките и активностите.

4.3. Надлежни органи задолжени за спроведување, следење и известување и органи кои учествуваат во процесот на следење и известување

Носител и координатор на спроведувањето на Стратегијата е Министерството за економија и труд, кое е одговорно за координација на активностите, следење на имплементацијата, подготовка на извештаи за напредок и координација со институциите - носители и учесници на активностите утврдени во Акцискиот план. За потребите на спроведувањето, следењето и известувањето, во рамки на Министерството за економија и труд се предвидува зајакнување на организациските и административните капацитети на надлежната организациска единица за претпријатија во државна сопственост, преку екипирање со соодветен стручен кадар за спроведување на активностите утврдени во Стратегијата и Акцискиот план.

За потребите на следење, известување и меѓуинституционална координација се формира Координативно тело за следење на спроведувањето на Стратегијата. Координативното тело го сочинуваат претставници од институциите - носители и учесници на активностите утврдени во Акцискиот план, како и други засегнати страни, во согласност со одредбите утврдени во делот 4.5 од оваа стратегија. Во рамки на своите законски надлежности, институциите учествуваат во подготовката и спроведувањето на мерките и активностите, доставувањето податоци, следењето на реализацијата на активностите и подготовката на извештаи поврзани со имплементацијата на Стратегијата. Посебните одговорности поврзани со проценката, следењето и известувањето за фискалните ризици ги извршува Министерството за финансии, во согласност со неговите надлежности и мерките утврдени во Акцискиот план.

Во процесот на следење и оценување на спроведувањето на Стратегијата ќе се земаат предвид и релевантните наоди, препораки и извештаи на Државниот завод за ревизија и Државната комисија за спречување на корупцијата, донесени во рамки на нивните законски надлежности.

4.4. Постапка и динамика на известување и оценување на постигнатите резултати

Следењето на спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план се врши на континуирана основа преку системот на показатели за успешност и податоците доставени од институциите - носители и учесници на активностите утврдени во Акцискиот план.

За целите на следење, отчетност и транспарентност, Министерството за економија и труд подготвува годишен извештај за напредокот во спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план, во согласност со прописите и процедурите утврдени со владините акти од областа на стратешкото планирање и известување.

Годишниот извештај содржи преглед на реализираните активности и мерки, анализа на постигнатите резултати, идентификувани предизвици и ризици во спроведувањето, како и препораки за унапредување на имплементацијата на Стратегијата.

Годишниот извештај содржи преглед на спроведените активности и мерки, анализа на постигнатите резултати, идентификувани предизвици и ризици во имплементацијата, вклучувајќи ги и фискалните ризици поврзани со работењето на претпријатијата во државна сопственост, како и препораки за подобрување на имплементацијата на Стратегијата.

Покрај тековното следење, по потреба може да се спроведуваат и периодични евалуации на ефектите од имплементацијата на Стратегијата, со цел оценување на нејзината ефективност и усогласеност со националните политики и меѓународните стандарди.

4.5. Механизми за координација

Годишните извештаи за напредок се подготвуваат и разгледуваат во рамки на воспоставениот систем за следење и оценување на Стратегијата, а нивните наоди се користат за унапредување на спроведувањето на мерките и активностите.

Координацијата ќе се врши во согласност со процедурите за следење на стратешките документи утврдени во Методологијата за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии²⁹ и Упатството за структурата, содржината и начинот на подготовка, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии³⁰.

Координативно тело за следење на спроведувањето на Стратегијата

Со координативното тело раководи Државниот секретар на Министерството за економија и труд, а во негово отсуство лице определено од министерот. Координативното тело има улога на координативен механизам за координација, следење, известување и оценување на спроведувањето на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост 2026-2031 и Акцискиот план.

Координативното тело го сочинуваат раководни административни службеници и претставници од институциите - носители и учесници на активностите утврдени во Акцискиот план на Стратегијата, вклучително Министерството за економија и труд, Министерството за финансии, Канцеларијата на Претседателот на Владата на Република Северна Македонија, Управата за јавни приходи, Централниот регистар на Република Северна Македонија и Државната комисија за спречување на корупцијата, како и претставници од стопанските комори и невладиниот сектор.

²⁹ Влада на Република Северна Македонија. *Методологија за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии*. <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/podzakonski-akti-file-5LKw.pdf>

³⁰ Влада на Република Северна Македонија. *Упатство за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии*. Достапно на: <https://vlada.mk/mk-MK/otvorena-vlada/podzakonski-akti> <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/podzakonski-akti-file-1rrU.pdf>

На состаноците на координативното тело од стручен аспект се обезбедува координација на активностите поврзани со спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план и се разгледуваат прашања поврзани со планирањето, спроведувањето, следењето и известувањето за реализацијата на стратешките цели, мерки и активности. Координативното тело ги разгледува периодичните извештаи за напредок и другите извештаи поврзани со спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план, пред нивното финализирање и доставување согласно утврдените процедури за известување и оценување.

Координативното тело ги врши следните работи:

- обезбедува координација и усогласување на активностите поврзани со спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план;
- ги разгледува извештаите од следењето и спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план;
- дава препораки и насоки за унапредување на спроведувањето на мерките и активностите;
- иницира и препорачува преземање мерки во случај на утврдени ризици, потешкотии или отстапувања во процесот на имплементација;
- дава насоки за координација и спроведување на мерките и активностите од Акцискиот план на институциите - носители и учесници на активности;
- обезбедува размена на податоци и информации помеѓу институциите вклучени во спроведувањето на Стратегијата;
- ги разгледува ефектите од спроведените мерки и активности врз унапредувањето на транспарентноста, отчетноста и ефикасноста во управувањето со претпријатијата во државна сопственост.
- ги разгледува информациите поврзани со проценката, следењето и известувањето за фискалните ризици што произлегуваат од работењето на претпријатијата во државна сопственост и ја поддржува координацијата меѓу надлежните институции во оваа област;
- ги разгледува ефектите од спроведените мерки и активности врз унапредувањето на транспарентноста, отчетноста, ефикасноста и фискалната одржливост во управувањето со претпријатијата во државна сопственост.

V. УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Управувањето со ризици претставува составен дел од спроведувањето на оваа Стратегија и има за цел навремено идентификување, проценка, следење и ублажување на ризиците кои можат да влијаат врз реализацијата на реформските мерки, постигнувањето на клучните показатели на успешност (КПУ) и заштитата на јавниот интерес и јавните финансии. Со оглед дека реформата предвидува нормативни измени, институционална трансформација и дигитализација, управувањето со ризици се спроведува континуирано, фазно и во тесна координација со механизмите за следење, известување и оценување. Табелата со можните ризици, веројатноста за настанување на истите, можното влијание од ризиците врз остварување на целите од Стратегијата, како и мерките за справување со истите се дадени во Образецот 4 (што е составен дел од овој документ)

5.1. Утврдени ризици кои можат да влијаат на спроведувањето на Стратегијата и постигнувањето на целите

Во овој дел се дефинираат ризиците кои можат негативно да влијаат на спроведувањето и постигнувањето на целите од овој стратешки документ. Истите се поделени во неколку под-групи во зависност од видот на ризикот и причината за негово потенцијално настанување. Идентификуваните ризици се поврзани со приоритетните области и посебните цели утврдени во Поглавје III - Стратешка рамка, со цел да се обезбеди навремено следење и управување со потенцијалните фактори кои можат да влијаат врз спроведувањето на стратегијата.

5.1.1. Нормативни и институционални ризици (поврзаност со општата цел од приоритетна област 1 - посебни цели 1 и 2)

- Одложување на донесувањето и спроведувањето на Законот за претпријатија во државна сопственост, политиката на сопственост, процесот на правна хармонизација и поврзаните подзаконски акти (регистри, КРІ, кодекс за корпоративно управување, државна помош).
- **Нејасно разграничување на улоги** (држава како сопственик, регулатор и креатор на политики) и продолжување на институционални преклопувања.

5.1.2. Ризици од политизација и слаб интегритет (поврзаност со приоритетна област 2 - општа цел и посебни цели 1 и 2, како и приоритетна област 3 - општа цел и посебна цел 1)

- Политичко влијание
- Корупција и судир на интереси

5.1.3. Фискални ризици (поврзаност со општата цел од приоритетна област 1 - посебна цел 3, општата цел од приоритетна област 2 - посебни цели 1 и 3 и општата цел од приоритетната област 3 - посебна цел 1)

- **Континуирани загуби кај дел од ПДС**, зависност од буџетска поддршка/државни гаранции и недоволна финансиска дисциплина.
- Недостаток на консолидиран увид во фискалните ризици, поради недоследно или нецелосно известување и отсуство на стандардизирани механизми за проценка и известување за фискалниот ризик.

5.1.4. Оперативни ризици (поврзаност со приоритетна област 1- посебна цел 3 и со приоритетна област 3 и со општата и посебните цели 2 и 3)

- Недоволен кадровски потенцијал и ограничени административни капацитети за спроведување на реформите.
- Недоволно развиена информатичка инфраструктура за собирање и обработка на податоци за претпријатијата во државна сопственост.

5.1.5. Ризици поврзани со квалитет на податоци и известување (поврзаност со општата цел од приоритетна област 1 - посебна цел 3, општата цел од приоритетна област 2 - посебни цели 1, 2 и 3 и општата цел од приоритетната област 3 - посебни цели 1 и 3)

- **Нецелосни, неконзистентни или задоцнети податоци** за КПУ, финансиски и нефинансиски извештаи, што ја нарушува споредливоста и носењето одлуки.
- **Ниска усогласеност** во објавувањето на извештаи и документи.

5.1.6. Дигитални и сајбер ризици (поврзаност со општата цел од приоритетна област 1 - специфична цел 3 и општата цел од приоритетна област 2 - посебна цел 3)

- **Ризици при воспоставување на регистарот и централниот портал** (интероперабилност, заштита на податоци, сајбер-безбедност).
- Ризици поврзани со прибирање, усогласување и квалитет на податоците кои се обезбедуваат од релевантни институции, што може да влијае врз навременото воспоставување и ажурирање на националниот регистар на претпријатија во државна сопственост.).

5.2. Мерки за справување со ризиците (по категории на ризици)

Управувањето со ризици се реализира преку:

- **воспоставување регистар на ризици** на ниво на Стратегијата (централен регистар на ризици) кој го води Министерство за економија и труд;
- **дефинирање одговорни носители** за секој ризик (институција/организациска единица) и определување мерки за ублажување;
- **регуларни периодични прегледи** (најмалку еднаш годишно, а по потреба и квартално во фази со висок интензитет - 2026-2027 и 2028-2029);
- **интеграција со КПУ системот**, со цел ризиците да се поврзат со мерливи индикатори (на пр. навремено доставени извештаи, функционалност на регистарот, процент на ПДС со објавени финансиски извештаи, процент на ПДС со менаџерски договори со КПУ итн.);
- **јавна транспарентност** преку централен портал, во делот на ризици поврзани со транспарентност, отчетност и фискални импликации, во обем што е соодветен и не ја загрозува безбедноста и заштитата на податоците.

Во таа насока, во однос на **Нормативните и институционалните ризици** следниве мерки за справување се превземат - Дефинирање на јасна временска рамка и носители во Акцискиот план, рана координација со сите засегнати институции, стандардизирани процедури за пренос на надлежности и обврска за редовно известување до Владата.

Кога станува збор за **Ризиците од политизација и слаб интегритет** се преземаат следниве мерки: Дефинирање на транспарентни и мерливи критериуми за избор/именување, објавување биографии и надоместоци, менаџерски договори со КПУ, „vetting“ процедури и правила за несомнен интегритет и спречување судир на интереси, механизми за пријавување неправилности и заштита на пријавувачите.

Зајакнување на финансискиот надзор преку проценка, следење и известување за фискалните ризици, подготовка на извештаи за фискален ризик и извештаи за фискалните ризици што произлегуваат од работењето на претпријатијата во државна сопственост, примена на Меѓународните стандарди за финансиско известување, воведување на посебни сметководствени евиденции (јавни/комерцијални услуги) во средни и големи претпријатија во државна сопственост и засилен надзор и јавно известување од страна на Државниот завод за ревизија се планирани мерки што би се преземале во случај на појава на фискални ризици.

Мерките кои се преземаат во случај на настанување на ризиците поврзани со квалитетот на податоците и известувањето се следниве: унапредување на практиките за известување и дефинирање на рокови за доставување на податоци, воспоставување автоматизирани контроли за квалитет во дигиталниот систем, постепено проширување на опфатот на КПУ и ESG извештаи, како и воведување санкции или корективни мерки во случај на непочитување на обврските за известување.

Понатаму, во однос на **Дигиталните и сајбер ризици**, следниве мерки кои се превземаат во случај на нивно настанување - дефинирање архитектура и стандарди за интероперабилност, безбедносни тестирања, контроли на пристап, резервни копии и план за континуитет, координација со Министерството за информатичко општество и администрација за технички стандарди и безбедност.

5.3. Начин на ревидирање на Акцискиот план и управување со ризиците

..

Министерството за економија и труд, како носител на Стратегијата, врши континуирано следење на ризиците поврзани со спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план. Во рамки на системот

за следење и известување се подготвува периодичен преглед на ризиците како составен дел од извештаите за напредок.

По потреба, врз основа на утврдените ризици, предизвици и наоди од процесот на следење и оценување, може да се предложат корективни мерки, прилагодување на роковите и динамиката на активностите, како и ревидирање на Акцискиот план, со цел обезбедување на ефикасно спроведување на Стратегијата и реализација на утврдените стратешки цели.

Постапката за ревидирање на Акцискиот план во случај на настанување на ризици кои доведуваат до доцнење или неможност за спроведување на мерките и активностите, како и во случај на значителни промени во условите и околностите кои имаат влијание врз утврдените општи и посебни цели, се дефинира од страна на Министерството за економија и труд како орган на државната управа надлежен за спроведување на Стратегијата.

Ревидирањето на Акцискиот план се спроведува врз основа на резултатите од процесот на следење и оценување, извештаите за напредок, утврдените ризици, како и во случај на значителни општествено-економски, институционални или политички промени кои влијаат врз спроведувањето на Стратегијата.

При ревидирањето се земаат предвид заклучоците и препораките произлезени од процесот на оценување на спроведувањето на Стратегијата и Акцискиот план, со цел обезбедување на економичност, ефикасност и ефективност во спроведувањето на утврдените мерки и активности.

Предлогот за ревидирање на Акцискиот план и евентуалните измени во Стратегијата се разгледуваат од страна на координативното тело задолжено за следење, известување и оценување на спроведувањето на Стратегијата. Предлог-ревидираниот текст на Стратегијата и Акцискиот план се доставува на разгледување и усвојување до Владата, согласно утврдените процедури и рокови.

ЗАКЛУЧОК

Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост за периодот 2026-2031 година воспоставува сеопфатна, системска и долгорочна рамка за реформа на начинот на кој државата управува со својот капитал и јавните ресурси. Со воспоставување јасна законска рамка, кохерентна политика на сопственост, централизирано и професионално управување со сопственоста, национален регистар на претпријатија во државна сопственост, интегриран систем на клучни индикатори за перформанси (KPI), зајакната финансиска дисциплина, подобро управување со фискалните ризици и зголемена транспарентност и отчетност, се создаваат предуслови за поефикасно управување со државниот капитал, намалување на фискалните и корупциските ризици и создавање долгорочна јавна вредност.

Спроведувањето на оваа стратегија е тесно поврзано со реализацијата на Реформската агенда на Република Северна Македонија 2024-2027³¹, особено во рамките на реформата 4.1.5 - Управување со претпријатијата во државна сопственост, која предвидува воспоставување јасна политика на сопственост, усвојување на нова законска рамка, зајакнување на управувањето со фискалниот ризик и подобрување на транспарентноста и системот за следење на работењето на претпријатијата во државна сопственост.

Истовремено, стратегијата придонесува кон остварување на стратешките приоритети на Владата³², и тоа: обновување на довербата во институциите, ефикасна борба против корупцијата и криминалот и обезбедување на владеење на правото; економско заживување на земјата, поттикнување силен циклус на економски раст и стабилни јавни финансии; како и професионална и ефикасна јавна администрација и развој на дигиталната економија.

Со подобрување на корпоративното управување, професионализација на управувачките структури, зајакнување на системите за внатрешна контрола, внатрешна ревизија и усогласеност, воспоставување транспарентни и принципи засновани на заслуги при назначување и оценување на

³¹ Влада на Република Северна Македонија (2024). *Реформска агенда на Северна Македонија 2024-2027 година*.

<https://mep.gov.mk/mk-MK/eu-integracii/plan-za-rast-za-zapaden-balkan-i-reformska-agenda/reformska-agenda-na-severna-makedonija-2024-2027-godina>

³² Одлука за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија за периодот 2024-2028 година („Службен весник на РСМ“ бр. 256/2023) и Одлука за изменување на Одлуката за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија за периодот 2024-2028 година („Службен весник на РСМ“ бр. 177/2024)

управните и надзорните органи, поврзување на политиките за наградување со индикаторите за перформанси и модернизирање и дигитализација на системите за следење, известување и објавување на податоци, се создаваат предуслови за поефикасно функционирање на државните претпријатија и зајакнување на нивната отчетност и финансиска одржливост.

Преку унапредување на корпоративното управување, професионализација на управувачките структури, воспоставување транспарентни и мерит-базирани принципи при именување и оценување на органите на управување и надзор, како и преку модернизација и дигитализација на системите за следење, известување и објавување на податоци, се создаваат предуслови за поефикасно функционирање на претпријатијата во државна сопственост и зајакнување на нивната отчетност и финансиска одржливост.

Стратегијата исто така придонесува кон постепено усогласување на националната правна и институционална рамка со европските стандарди и Насоките на ОЕЦД за корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, што претставува значаен чекор во процесот на европска интеграција на Република Северна Македонија.

Операционализацијата на стратешките цели е обезбедена преку Акцискиот план (2026-2028), кој претставува составен дел на Стратегијата, како и преку систем на клучни показатели на успешност, со што се овозможува континуирано следење на напредокот, мерење на резултатите и оценување на ефектите од спроведените мерки и активности.

Со доследно и координирано спроведување на утврдените мерки и активности, Република Северна Македонија ќе воспостави модерен, транспарентен, професионален и одговорен систем на сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост, кој ќе придонесе за подобрување на нивните перформанси, намалување на фискалните ризици, зголемување на довербата во институциите и создавање одржлива економска и општествена вредност, во интерес на граѓаните, економијата и јавните финансии.

Извори

1. Закон за јавните претпријатија (редакциски пречистен текст) („Службен весник на РМ“ бр. 38/1996; измени и дополнувања бр. 9/1997, 6/2002, 40/2003, 49/2006, 22/2007, 83/2009, 6/2010, 119/2013, 41/2014, 138/2014, 25/2015, 61/2015 и „Службен весник на РСМ“ бр. 19/2002). Достапно на: <https://slvesnik.com.mk/content/zjp.pdf>
2. Закон за трговските друштва (редакциски пречистен текст) („Службен весник на РМ“ бр. 28/2004; измени и дополнувања бр. 84/2005, 25/2007, 87/2008, 42/2010, 48/2010, 24/2011, 166/2012, 70/2013, 119/2013, 120/2013, 187/2013, 38/2014, 41/2014, 138/2014, 88/2015, 192/2015, 6/2016, 30/2016, 61/2016, 64/2018, 120/2018 и „Службен весник на РСМ“ бр. 290/2020, 215/2021 и 99/2022). Достапно на: <https://slvesnik.com.mk/Issues/0B7D0CE4EBCBAB4AAA21D9D1D96797D8.pdf>
3. Закон за буџети. „Службен весник на РСМ“, бр. 203/2022. Достапно на: <https://slvesnik.com.mk/Issues/3d5b224c874741f58681138cfd9e5cbc.pdf>
4. Закон за јавна внатрешна финансиска контрола (редакциски пречистен текст) („Службен весник на РМ“ бр. 90/2009; измени и дополнувања бр. 188/2013 и 192/2015; Одлука на Уставен суд бр. 64/2016, објавена во „Службен весник на РМ“ бр. 147/2017). Достапно на: <https://arhiva.finance.gov.mk/wp-content/uploads/2022/02/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD-%D0%B7%D0%B0-%D0%88%D0%92%D0%A4%D0%9A-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD-%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.pdf>
5. Собрание на Република Северна Македонија (2024). Национална развојна стратегија на Република Северна Македонија 2024-2044. Скопје: „Службен весник на Република Северна Македонија“, бр. 222/2024.
6. Влада на Република Северна Македонија (2024). Реформска агенда на Северна Македонија 2024-2027 година. Достапно на: <https://mep.gov.mk/mk-MK/eu-integracii/plan-za-rast-za-zapaden-balkan-i-reformska-agenda/reformska-agenda-na-severna-makedonija-2024-2027-godina>
7. Влада на Република Северна Македонија (2023). Одлука за утврдување на стратешките приоритети на Владата на Република Северна Македонија за периодот 2024-2028 година. „Службен весник на РСМ“, бр. 256/2023; измени бр. 177/2024. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/stratesko-planiranje-file-rEf9.pdf>
8. Стратегија за реформа на јавна администрација 2023-2030 со Акциски план. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/strategija-za-reforma-na-javnata-administracija-2023-2030-so-akciski-plan-document-Q9cP.pdf>

9. Фискална стратегија на Република Северна Македонија 2026-2030. Достапно на: <https://arhiva.finance.gov.mk/wp-content/uploads/2025/06/%D0%A4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%98%D0%B0-%D0%B7%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%82-2026-%E2%80%932030-%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>
10. Стратегија за развој на ИКТ: СМАРТ/МК 2030. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/strategija-za-razvoj-na-ikt-smart-mk-2030-file-mBdU.pdf>
11. Програма за реформи во управувањето со јавните финансии 2025-2028. Достапно на: <https://finance.gov.mk/mk-MK/oblasti/programa-za-reforma-na-upravuvanjeto-so-javni-finansii>
12. Национална стратегија за спречување на корупцијата и судирот на интереси 2021-2025. Достапно на: <https://dksk.mk/wp-content/uploads/2021/01/Nacionalna-strategija-DKSK-KONECNA.pdf>
13. Влада на Република Северна Македонија (2024). Информација во врска со Извештајот за конкурентност за 2024 година на ОЕСД.
14. Генерален секретаријат на Владата на Република Северна Македонија (2024). Информација за Извештајот за конкурентност на Западен Балкан - ОЕСД 2024.
15. Министерство за финансии на Република Северна Македонија. Јавни претпријатија и трговски друштва во државна сопственост. Достапно на: <https://finance.gov.mk/mk-MK/oblasti/javni-pretprijatija-i-trgovski-drustva-vo-drzavna-sopstvenost>
16. Министерство за финансии на Република Северна Македонија (2025). Квартална табела за приходи, расходи и финансиски резултат на јавните претпријатија и трговските друштва во државна сопственост за I квартал 2025 година. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/javni-pretprijatija-i-trgovski-drustva-vo-drzavna-sopstvenost-file-02TT.pdf>
17. Министерство за информатичко општество и администрација (2024). Извештај од Регистарот на вработените во јавниот сектор за 2024 година. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/izvestaj-za-vrabotenite-vo-javniot-sektor-za-2024-godina-document-czXl.pdf>
18. Министерство за информатичко општество и администрација (2020). Регистар на вработени во јавниот сектор 2019. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-documents/godisen-izvestaj-za-podatocite-od-registarot-na-vrabotenite-vo-javniot-sektor-2019-document-GrNI.pdf>

19. Министерство за финансии на Република Северна Македонија. Јавна внатрешна финансиска контрола. Достапно на: <https://finance.gov.mk/mk-MK/zakoni-i-propisi/javna-vnatresna-finansiska-kontrola>
20. Министерство за финансии на Република Северна Македонија. Финансиски систем - закони и подзаконски акти. Достапно на: <https://finance.gov.mk/mk-MK/zakoni-i-propisi/finansiski-sistem>
21. European Commission (2025). North Macedonia Report 2025. European Commission. Достапно на: https://enlargement.ec.europa.eu/north-macedonia-report-2025_en
22. OECD (2024). Western Balkans Competitiveness Outlook 2024: North Macedonia. Достапно на: https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-north-macedonia_8207326d-en.html
23. World Bank. North Macedonia Public Finance Review. Достапно на: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099060724174031856>
24. Влада на Република Северна Македонија. Методологија за начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските стратегии. Достапно на: <https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/podzakonski-akti-file-5LKw.pdf>
25. Влада на Република Северна Македонија. Упатство за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии. Достапно на: <https://vlada.mk/mk-MK/otvorena-vlada/podzakonski-akti>
<https://portal.mdt.gov.mk/post-body-files/podzakonski-akti-file-1rrU.pdf>

VI. АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА СОПСТВЕНИЧКО И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ (2026-2028)

Акцискиот план претставува инструмент за операционализација на стратешките цели утврдени во оваа стратегија. Тој ги утврдува мерките и активностите за спроведување на стратегијата, надлежните институции, роковите за реализација, како и показателите за следење на напредокот.

Акцискиот план е структуриран во согласност со приоритетните области, општите и посебните цели утврдени во Поглавје III - Стратешка рамка. Активностите се распоредени по временска рамка и институционална одговорност, со цел да се обезбеди координирана и ефективна имплементација на стратегијата.

Акцискиот план ја опфаќа првата фаза од спроведувањето на Стратегијата за периодот 2026-2028 година и ќе се ажурира периодично во согласност со динамиката на спроведување и постигнатите резултати. Табеларниот приказ на Акцискиот план е даден во продолжение.

VII. ИНДИКАТИВЕН ФИНАНСИСКИ ПЛАН

Акцискиот план за спроведување на Стратегијата е проследен со индикативен финансиски план кој обезбедува преглед на финансиските средства потребни за реализација на мерките и активностите предвидени за периодот **2026-2028 година**.

Индикативниот финансиски план е подготвен врз основа на мерките утврдени во Акцискиот план и ги прикажува проценетите финансиски потреби за спроведување на приоритетните области и посебните цели на Стратегијата во наведениот период.

Финансиските средства за спроведување на мерките се обезбедуваат преку буџетите на надлежните институции, како и преку други извори на финансирање, вклучително и средства од меѓународни донатори и програми за поддршка.

Табеларниот приказ на индикативниот финансиски план, кој ги прикажува проценетите финансиски средства по општи и посебни цели и мерки, е даден во продолжение.

Образец бр. 5

Прилог 1: Листа на кратенки

Кратенка	Назив
PCM	Република Северна Македонија
ПДС	Претпријатија во државна сопственост (јавни претпријатија и трговски друштва во кои Република Северна Македонија има сопственички удел).
ЈП	Јавни претпријатија
КПУ	Клучни показатели на успешност
МЕТ	Министерство за економија и труд
МФ	Министерство за финансии
ДКСК	Државна комисија за спречување на корупцијата
ДЗР	Државен завод за ревизија
УЈП	Управа за јавни приходи
ЕК	Европска комисија
ЕУ	Европска Унија
OECD	Организација за економска соработка и развој
ESG	Environmental, Social and Governance стандарди
IFRS	International Financial Reporting Standards
BRIS	Business Registers Interconnection System
НПАА	Национална програма за усвојување на правото на Европската Унија
ЕНЕР	Единствен национален електронски регистар на прописи
ЦРПСМ	Централен регистар на Република Северна Македонија
ДЗС	Државен завод за статистика
IFRS	International Financial Reporting Standards (Меѓународни стандарди за финансиско известување)
ЗЕЛС	Заедницата на единиците на локалната самоуправа

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА СОПСТВЕНИЧКО И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ДРЖАВНА СОПСТВЕНОСТ (2026-2028)

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции.			
<u>Општа цел:</u> Да се воспостави јасна и функционална правна и институционална рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост.				Показател на ефект: Подобрена институционална ефикасност и координација во управувањето со државната сопственост			
<u>Посебна цел 1.1:</u> Обезбедување усогласена и функционална правна рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост;				Показател на исход: Донесен и применет Закон за претпријатијата во државна сопственост			
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
1.1.1 Донесување и операционализација на законската рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост	Подготвување на Закон за претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на РСМ	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии, Управа за јавни приходи, Канцеларија на Претседателот на Владата на РСМ,	2026 Q2	2026 Q3	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Потготвен Нацрт-закон

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
		Централен регистар на РСМ.					
	Донесување на Закон за претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на Република Северна Македонија	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии, Управа за јавни приходи, Канцеларија на Претседателот на Владата на РСМ, Централен регистар на РСМ.	2026 Q3	2026 Q4	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Донесен закон
	Подготовка на подзаконски акти согласно Закон за претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на Република Северна Македонија	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии, Централен регистар на РСМ	2026 Q4	2027 Q1	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Потготвени подзаконски акти: -Правилник за опфатот, формата, содржината и изворите на податоци за евиденцијата на правните лица во државна сопственост; - подзаконски акт за доставување податоци од општините;

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост</p>				<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
							<p>☑ уредба за поставување и ревидирање на финансиски и нефинансиски цели и клучни индикатори за перформанси (KPI);</p> <p>☑ подзаконски акт за финансиско известување и фискални ризици.</p>

<p>Мерка 1.1.2 Хармонизација на правната рамка за управување со претпријатијата во државна сопственост</p>	<p>Донесување подзаконски акти согласно Закон за претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на Република Северна Македонија</p> <p>Активност 1.1.2.1 Да се формира работна група за проценка на усогласеноста на Законот за јавни претпријатија и другите посебни закони со одредбите од новиот Закон за јавни претпријатија.</p>	<p>Водечки орган: Министерство за економија и труд</p> <p>Други органи: Министерство за финансии, Централен регистар на РСМ</p> <p>Водечко тело: Министерство за економија и труд.</p> <p>Други тела: Министерство за финансии, Министерство за правда, Канцеларија на премиерот, Секретаријат за законодавство, Министерство за локална самоуправа, Централен регистар</p>	<p>2026 Q4 Q3 2026</p>	<p>2027 Q1 Q3 2026</p>	<p>Не се потребни дополнителни финансиски и средства</p> <p>Не се потребни дополнителни финансиски и средства.</p>	<p>/</p>	<p>Донесени подзаконски акти: -Правилник за опфатот, формата, содржината и изворите на податоци за евиденцијата на правните лица во државна сопственост; - подзаконски акт за доставување податоци од општините; ☑ уредба за поставување и ревидирање на финансиски и нефинансиски цели и клучни индикатори за перформанси (KPI); ☑ подзаконски акт за финансиско известување и фискални ризици. Индикатор за резултат:</p> <p>Работна група е основана и оперативна.</p>
	<p>Активност 1.1.2.2: Спроведување на сеопфатна проценка на новиот Закон за јавни претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на Република Северна Македонија во однос на Законот за јавни претпријатија,</p>	<p>Водечко тело: Министерство за економија и труд.</p> <p>Други тела: Министерство за финансии, Министерство за правда, Секретаријат за законодавство, Централен регистар</p>	<p>Q4 2026</p>	<p>Q4 2026</p>	<p>Не се потребни дополнителни финансиски и средства</p>	<p>/</p>	<p>Подготвен е извештај за проценка и развиен е план за фазна транзиција.</p>

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост</p>			<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 				
	<p>друштва Закон и други посебни закони за усогласување со период на фазна транзиција за да се обезбеди доследно и ефикасно спроведување на новиот Закон за државни претпријатија</p>						

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
	Активност 1.1.2.3: Спроведување на усогласување на Законот за јавни претпријатија, Законот за трговски друштва и другите посебни закони со новиот Закон за јавни претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на Република Северна Македонија.	Водечко тело: Министерство за економија и труд. Други тела: Министерство за правда, Министерство за финансии, Секретаријат за законодавство, Централен регистар	Q1 2027	Q4 2027	Не се потребни дополнителни финансиски средства.	/	Усвоени се измени на Законот за јавни претпријатија, Законот за трговски друштва и друга релевантна легислатива.
Посебна цел 1.2: Јасно дефинирање и применување на сопственичка политика со прецизно распределени институционални надлежности;					Показател на исход: Дефинирана сопственичка политика на државата.		
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
1.2.1 Усвојување на јасна	Изработка на Нацрт-одлука за сопственичка	Водечки орган: Министерство за економија и труд	2026 Q3	2026 Q4	Не се потребни дополнителни	/	Подготвена Нацрт-одлука за сопственичка

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
сопственичка политика	политика за управување со претпријатијата во државна сопственост, со која се утврдуваат целите, принципите, институционалните надлежности и насоките за остварување на сопственичките права на државата	Други органи: Министерство за финансии, Канцеларија на претседателот на Владата.			лни финансиск и средства		политика за управување со претпријатијата во државна сопственост
	Донесување на Одлука за сопственичка политика за управување со претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Влада на Република Северна Македонија Други органи: Министерство за економија и труд	2026 Q4	2027 Q1	Не се потребни дополнителни финансиск и средства	/	Донесена Одлука за сопственичка политика за управување со претпријатијата во државна сопственост
	Активност 1.2.1.2 Како дел од политиката на сопственост,	Водечко тело: Министерство за економија и труд	Q1 2027	Q4 2027	Не се потребни дополнителни финансиск и средства.	/	Подготвен е План за трансформација на јавните претпријатија во државна

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост</p>			<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 				
	<p>подготовка на план за трансформација на јавни претпријатија и други правни лица во сопственост или со учество на Република Северна Македонија, основани во согласност со посебни закони, кои немаат правна форма на трговско друштво и кои најголемиот дел од своите деловни приходи ги остваруваат преку вршење на пазарни активности, во капитални друштва, вклучувајќи план за потребните законски измени за да се овозможи таква</p>	<p>Други тела:</p> <p>Министерство за финансии</p>					<p>сопственост и другите правни лица.</p>

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
	трансформација						
	Активност 1.2.1.3 Подготовка на политиката на сопственост на општините со придружен План за трансформација на јавните претпријатија кои немаат правна форма на трговско друштво и кои најголемиот дел од своите деловни приходи ги остваруваат преку вршење на пазарни активности, во капитални друштва.	Водечко тело: Министерство за локална самоуправа Други тела: Министерство за економија и труд Министерство за финансии ЗЕЛС	Q4 2027	Q4 2028	Не се потребни дополнителни	/	Подготвени се Политика за сопственост на општината и План за трансформација на општината.
Посебна цел 1.3: Зајакнување на институционални капацитети за управување и надзор над претпријатијата во државна сопственост.					Показател на исход: Подобрени институционални капацитети за управување со ПДС		

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
1.3.1 Унапредување на институционалната структура и човечките ресурси за управување и надзор над претпријатијата во државна сопственост	Подготовка на функционална анализа и усогласување на актите за внатрешна организација и систематизација во Министерството за економија и труд Подготовка на функционална анализа и усогласување на акти за внатрешна организација и систематизација во Министерството за економија и труд, Министерството за финансии, Министерството за локална самоуправа, ресорните	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за информатичко општество и администрација Водечко тело: • Министерство за економија и труд Други тела: • Министерство за	2026 Q2 Q3 2026	2026 Q3 Q3 2026	Не се потребни дополнителни финансиски средства Не се потребни дополнителни финансиски средства.	/ /	Подготвена функционална анализа и усогласени акти за внатрешна организација и систематизација Подготвена е функционална анализа и усвоени се усогласени акти за внатрешна организација и систематизација.

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост</p>				<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
	<p>министерства кои вршат сопственички права врз претпријатија во државна сопственост, претпријатијата во државна сопственост и општините.</p>	<p>финанси и</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за локална самоуправа • Централен регистар на РСМ 					
	<p>Јакнење на човечките ресурси и административните капацитети во организациската единица за претпријатија во државна сопственост во рамки на Министерството за економија и труд</p> <p>Зајакнување на човечките ресурси и административните капацитети во Министерството</p>	<p>Водечки орган: Министерство за економија и труд</p> <p>Други органи: /</p> <p>Водечко тело:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за економија и труд <p>Други тела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за финансии 	<p>2026 Q3 Q4 2026</p>	<p>2026 Q4 Q4 2027</p>	<p>Не се потребни дополнителни финансиски средства</p> <p>Буџет на Република Северна Македонија – Сектор Министерство за економија и труд</p>	<p>/</p> <p>МКД 2.000.000</p>	<p>Пополнети систематизиран и работни места и зајакнати административни капацитети во организациската единица за претпријатија во државна сопственост</p> <p>Зајакнати се административните капацитети и спроведени се обуки.</p>

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост</p>			<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 				
	<p>за економија и труд, Министерството за финансии, Министерството за локална самоуправа, ресорните министерства кои вршат сопственички права врз претпријатијата во државна сопственост, претпријатијата во државна сопственост и општините, вклучително и развој и имплементација на програми за обука за управување со сопственост, корпоративно управување, следење на перформансите, финансиско известување и управување со фискални ризици.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Министерство за локална самоуправа • Централен регистар на РСМ 					

АКЦИСКИ ПЛАН ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ на Стратегијата за сопственичко и корпоративно управување со претпријатијата во државна сопственост (2026-2028)							
ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 1: Унапредување на правната и институционалната рамка за сопственичко управување со претпријатијата во државна сопственост				ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеене на правото и добро управување“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • транспарентна и демократска постапка на донесување легитимни закони и други одлуки; • доследна и континуирана имплементација на донесените закони и почитување на договорените обврски; • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции. 			
	Формирање и операционализација на координативно тело за следење на спроведувањето на Стратегијата	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии, Канцеларија на претседателот на Владата на РСМ, Министерство за локална самоуправа, Централен регистар на РСМ	2026 Q4	2027 Q1	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Формирано и функционално координативно тело за следење на спроведувањето на Стратегијата
	Организирање обуки за административните службеници надлежни за управување и надзор над претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии	2027 Q1	2028 Q4	2.000.000 денари	Буџет на Република Северна Македонија – раздел Министерство за економија и труд	Одржани обуки и административни службеници кои успешно ги поминале обуките

ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 2: Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации		ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“, како и „Одржлив локален и регионален развој, кој обезбедува кохезија“ Во рамки на стратешките приоритети: • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции; • дигитализација на јавните сервиси и служби и слободен пристап до информации на граѓаните за нивното функционирање; • единици на локална самоуправа што на ефективен начин ги извршуваат своите надлежности; • фискално автономни единици на локална самоуправа со силни сопствени извори на приходи; • фискални трансфери засновани на перформансите и на потребите на локалните самоуправи.					
Општа цел: Да се зголеми транспарентноста и отчетноста во работењето на претпријатијата во државна сопственост.		Показател на ефект: Зголемена достапност на информации за ПДС					
Посебна цел 2.1: Воспоставување национален регистар на претпријатијата во државна сопственост;		Показател на исход: Функционален национален регистар на ПДС					
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
2.1.1 Воспоставување и операционализација на национален регистар на претпријатијата во државна сопственост	Подготовка на техничка спецификација и дефинирање на организацискиот модел за воспоставување, водење и одржување на Националниот регистар на претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии, Централен регистар на РСМ	2026 Q1	2026 Q2	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Подготвена техничка спецификација и дефиниран модел за воспоставување, водење и одржување на Националниот регистар
	Воспоставување и операционализација на Националниот регистар на претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за	2026 Q2	2026 Q3	600.000 денари	Буџет на РСМ - раздел Министерство за економија и труд и донаторска поддршка	Воспоставен и функционален Национален регистар на претпријатијата во државна сопственост

ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 2: Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации			ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“, како и „Одржлив локален и регионален развој, кој обезбедува кохезија“ Во рамки на стратешките приоритети: • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции; • дигитализација на јавните сервиси и служби и слободен пристап до информации на граѓаните за нивното функционирање; • единици на локална самоуправа што на ефективен начин ги извршуваат своите надлежности; • фискално автономни единици на локална самоуправа со силни сопствени извори на приходи; • фискални трансфери засновани на перформансите и на потребите на локалните самоуправи.				
		финансии, Централен регистар на РСМ					
<u>Посебна цел 2.2:</u> Подобрување на системот на финансиско известување и јавна достапност на информации;			Показател на исход: Подобен и стандардизиран систем на финансиско известување на ПДС				
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
2.2.1.Зажакнување на механизмите за следење и анализа на финансиските перформанси на претпријатијата во државна сопственост	Подготовка на стандарден формат/ упатство за финансиско известување на претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии	2026 Q3	2027 Q1	600.000	Буџет на Република Северна Македонија – раздел Министерството за економија и труд	Подготвен стандарден формат/ донесено упатство за финансиско известување на ПДС
	Воспоставување механизам за следење и анализа на финансиските перформанси на претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии	2027 Q1	2027 Q4	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Воспоставен механизам за следење и анализа на финансиските перформанси на ПДС

ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 2: Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации			ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“, како и „Одржлив локален и регионален развој, кој обезбедува кохезија“ Во рамки на стратешките приоритети: • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции; • дигитализација на јавните сервиси и служби и слободен пристап до информации на граѓаните за нивното функционирање; • единици на локална самоуправа што на ефективен начин ги извршуваат своите надлежности; • фискално автономни единици на локална самоуправа со силни сопствени извори на приходи; • фискални трансфери засновани на перформансите и на потребите на локалните самоуправи.				
	Редовно јавно објавување на информации и извештаи за работењето на претпријатијата во државна сопственост преку Националниот регистар на претпријатијата во државна сопственост	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерство за финансии	2026 Q2	2028 Q4	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Редовно јавно објавени информации и извештаи за работењето на претпријатијата во државна сопственост преку Националниот регистар
Посебна цел 2.3: Зајакнување на механизмите за јавен надзор и отчетност.			Показател на исход: Подобен јавен надзор врз ПДС				
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
2.3.1 Воспоставување механизми за јавен надзор и отчетност во работењето на ПДС	Воспоставување процедури и механизми за следење на исполнувањето на обврските за известување утврдени со Законот за претпријатија и трговски друштва	Водечки орган: Министерство за економија и труд Други органи: Министерс	2027 Q1	2027 Q4	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	Воспоставени процедури и механизми за следење на исполнувањето на обврските за известување од страна на ПДС

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 2: Транспарентност, отчетност и јавна достапност на информации</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Владеење на правото и добро управување“, како и „Одржлив локален и регионален развој, кој обезбедува кохезија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • засилена транспарентност и отчетност во остварување на јавните функции; • дигитализација на јавните сервиси и служби и слободен пристап до информации на граѓаните за нивното функционирање; • единици на локална самоуправа што на ефективен начин ги извршуваат своите надлежности; • фискално автономни единици на локална самоуправа со силни сопствени извори на приходи; • фискални трансфери засновани на перформансите и на потребите на локалните самоуправи. 					
	<p>во сопственост или со учество на Република Северна Македонија и подзаконските акти</p>	<p><i>тво за финансии</i></p>					
	<p>Редовно јавно објавување на годишни извештаи за работењето на ПДС</p>	<p>Водечки орган: Министерст во за економија и труд</p> <p>Други органи: Министерст во за финансии</p>	<p>2027 Q2</p>	<p>2028 Q4</p>	<p>Не се потребни дополнителни финансиски средства</p>	<p>/</p>	<p>Објавени годишни извештаи за работењето на ПДС</p>

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 					
<p><u>Општа цел:</u> Да се унапреди корпоративното управување и системот за следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост.</p>		<p>Показател на ефект: Подобрени финансиски и управувачки перформанси на ПДС</p>					
<p><u>Посебна цел 3.1:</u> Обезбедување на унапредување на корпоративното управување во согласност со меѓународните стандарди</p>		<p>Показател на исход: Подобрена структура на управување во ПДС.</p>					
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
3.1.1 Воспоставување и унапредување на корпоративното управување во претпријатијата во државна сопственост преку донесување и	Донесување Кодекс за корпоративно управување во претпријатијата во државна	Водечки орган: Министерство за економија и труд	2026 Q3	2027 Q1	300.000 ден	Буџет на РСМ - раздел Министерството за економија и труд	Донесен Кодекс за корпоративно управување за ПДС
	Обезбедување примена на Кодексот во претпријатијата во државна сопственост	<i>Водечки орган: Министерство за економија и труд</i>	2027 Q1	2028 Q4	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	% на ПДС со применет Кодекс за корпоративно управување

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 					
<p>примена на кодекс за корпоративно управување</p>							
<p>Посебна цел 3.2: Зајакнување на капацитети и професионализација на управните и надзорните органи</p>				<p>Показател на исход: Професионализирани управни и надзорни органи</p>			
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средства	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
3.2.1 Воспоставување систем на критериуми и процедури за избор и именување на членови на управни и надзорни органи во ПДС	Подготовка и дефинирање на критериуми и услови за избор на членови на управни и надзорни органи во ПДС, согласно Законот за јавни претпријатија и трговски	Водечки орган: Министерство за економија и труд	2026 Q3	2027 Q2	800.000 ден	Буџет на РСМ - раздел Министерството за економија и труд и донаторска поддршка	Подготвена анализа на најдобри практики и дефинирани критериуми и услови за избор на членови на управни и надзорни органи

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 					
	<p>друштва во сопственост или со учество на РСМ</p>						
	<p>Донесување на подзаконски акт за постапката за избор и именување на членови на управни и надзорни органи во ПДС согласно Законот за јавни претпријатија и трговски друштва во сопственост или со учество на РСМ</p>	<p>Водечки орган: Министерство за економија и труд</p> <p>Други органи: Министерство за финансии</p>	2026 Q4	2027 Q2	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	<p>Донесен подзаконски акт за постапката за избор и именување на членови на управни и надзорни органи во ПДС</p>

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 					
	<p>Примена на утврдените критериуми и процедури при изборот на членови на управни и надзорни органи</p>	<p>Водечки орган:</p> <p>Министерство за економија и труд</p>	2027 Q2	2028 Q4	Не се потребни дополнителни финансиски средства	/	<p>Број на спроведени постапки за избор на членови на управни и надзорни органи согласно утврдените критериуми</p>
<p><u>Посебна цел 3.3:</u> Воспоставување на функционален систем за мерење и следење на перформансите преку клучни показатели на успешност (KPI)</p>				<p>Показател на исход: Функционален систем за следење на перформансите</p>			
Мерки	Активности	Водечки орган Други органи	Почетен датум (квартал)	Планиран датум на извршување (квартал)	Проценка на потребните средствата	Извор на финансирање	Показател на резултат (поврзан со мерката/активноста)
3.3.1 Унапредување, стандардизација и примена на системот за мерење и	Развој и стандардизација на методологија и насоки за мерење на	Водечки орган Министерство за економија и труд/Министерство за финансии	2026 Q2	2026 Q4	300.000 ден	Буџет на РСМ - раздел Министерство за економија и труд	Развиена и усвоена методологија и насоки за мерење и следење на

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 					
<p>следење на перформансите на претпријатијата во државна сопственост преку клучни показатели на успешност (KPI), во согласност со постојната законска и подзаконска рамка</p>	<p>перформансите преку клучни показатели на успешност (KPI)</p>						<p>перформансите преку KPI</p>
	<p>Поврзување на политиката за наградување на одборите со KPI-ите според подзаконскиот акт на Владата</p>	<p>Водечко тело:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за економија и труд <p>Други тела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за финансии • Канцеларија на премиерот 	<p>Q2 2027</p>	<p>Q4 2027</p>	<p>Не се потребни дополнителни финансиски средства.</p>	<p>/</p>	<p>Владин подзаконски акт е усвоен со кој се поврзуваат надоместоците од одборот со постигнувањето на KPI.</p>
	<p>Воспоставување систем за следење на перформансите преку KPI</p>	<p>Водечки орган: Министерство за економија и труд</p> <p>Други органи: Министерство за финансии</p>	<p>2027 Q1 Q1 2027</p>	<p>2027 Q2 Q4 2027</p>	<p>1.000.000 ден</p>	<p>Буџет на РСМ - раздел Министерството за</p>	<p>% на ПДС кои применуваат KPI систем за следење на перформансите</p>

<p>ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите</p>		<p>ПОВРЗАНОСТ СО НРС:</p> <p>Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“</p> <p>Во рамки на стратешките приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 					
<p>Воспоставување механизам за спроведување проценка, следење и известување за фискалните ризици што произлегуваат од работењето на претпријатијата во државна сопственост и стандардизирање на развојот на извештаи за фискален ризик</p> <p>Поврзување на политиката за наградување на одборите со KPI-ите според</p>	<p>Други</p>	<p>Водечко тело:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за финансии <p>тела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за економија и труд <p>• Државни претпријатија</p> <p>Водечко тело:</p>				<p>економија и труд и донаторска поддршка</p> <p>Не се потребни дополнителни финансиски средства.</p>	<p>Воспоставен механизам за проценка, следење и известување за фискалните ризици и развиени стандардизиран и извештаи за фискален ризик.</p>

ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 3: Корпоративно управување, финансиска транспарентност и систем за следење на перформансите			ПОВРЗАНОСТ СО НРС: Во рамки на стратешката област „Одржлива, иновативна и конкурентна економија“ Во рамки на стратешките приоритети: <ul style="list-style-type: none"> • модел на економски раст заснован на паметна специјализација и зелена трансформација, преку подобрување на перформансите на претпријатијата како основа за одржлив и иновативен раст; • регулативна сигурност што создава висок конкурентен притисок на домашниот пазар, преку зајакнување на отчетноста, транспарентноста и усогласеноста со регулативата; • пристап до конкурентни и диверзификувани финансиски услуги и капитал, преку поефикасно финансиско управување; • висок степен на формализација на економијата, преку зајакнување на транспарентноста, отчетноста и усогласеноста со регулативата, што придонесува за подобра деловна клима и економска интеграција. 				
	подзаконскиот акт на Владата	<ul style="list-style-type: none"> • Министерство за економија и труд Други тела: <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за финансии • Канцеларија на премиерот 					
Посебна цел 3.4: Зајакнување на внатрешната контрола, внатрешната ревизија и усогласеноста во претпријатијата во државна сопственост.			Индикатор за исход: Воспоставени и оперативни системи за внатрешна контрола, внатрешна ревизија и усогласеност во претпријатијата во државна сопственост.				
Measures	Activities	Leading body Other bodies	Start date (quarter)	Planned execution date (quarter)	Estimate of necessary funds	Source of funding	Result indicator (related to the measure/activity)

<p>Мерка 3.4.1</p> <p>Обезбедување на развој на системот за внатрешна финансиска контрола, вклучувајќи финансиско управување и контрола и внатрешна ревизија</p>	<p>-Зајакнување на капацитетите за подобрување на административните капацитети за внатрешна контрола, внатрешна ревизија.</p> <p>-Следење на усогласеноста во јавните претпријатија</p>	<p>Водечко тело:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за финансии <p>Министерство за локална самоуправа</p> <ul style="list-style-type: none"> • Министерство за економија и труд • Државни претпријатија 	<p>Q1 2027</p>	<p>Q4 2028</p>	<p>Средствата ќе бидат обезбедени во рамки на постојните Буџети на РСМ.</p>	<p>/</p>	<p>Зајакнати се административните капацитети за внатрешна контрола, внатрешна ревизија и следење на усогласеноста во јавните претпријатија.</p>
--	---	---	----------------	----------------	---	----------	---