



Република Северна Македонија  
Republika e Maqedonisë së Veriut  
Министерство за јавна  
администрација  
Ministria e administratës  
publike  
Бр. - Nr 16-2274/2  
05.06.2026 год. - viti  
Скопје / Shkup



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
REPUBLIKA E MAQEDONISË SË VERIUT  
МИНИСТЕРСТВО ЗА ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА  
MINISTRIA E ADMINISTRATËS PUBLIKE  
Бр.-Nr. 16-2274/2  
05.06 20 26 год.-viti  
Скопје - Shkup

# СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

## 1. ВОВЕД

Управувањето со ризици е законска обврска и неопходен елемент на доброто управување. Соодветното управување со ризици е од особена важност за Министерството за јавна администрација (во натамошниот текст; Министерство) и за неговата способност за остварување на визијата и мисијата.

Стратегијата ги дефинира целите и придобивките од управувањето со ризиците, одговорностите за управување со ризиците и дава преглед на рамката која ќе се воспостави, со што успешно ќе се управува со ризиците.

Стратегијата, исто така, претставува сеопфатна рамка за поддршка на лицата одговорни за спроведување на стратешкиот план.

Во оваа стратегија се поаѓа од следните дефиниции:

Ризик е „било кој настан или проблем кој може да се случи и неповолно да влијае на постигнувањето на политичките, стратешките и оперативните цели на буџетскиот корисник. Пропуштените можности, исто така, се сметаат за ризик".<sup>1</sup> Ризикот се однесува и на неизвесноста во рамки на оперативната средина или можноста одреден настан негативно да влијае на извршување на планот или услугите.

Управувањето со ризиците е централен дел на стратешкото управување. Тоа е алатка која им помага на раководителите да ги предвидат неповолните настани и да реагираат на нив, односно да ги насочат постапките на внатрешната контрола и ограничените ресурси кон клучните функции и со нив поврзаните ризици.

Сите промени во стратегијата се евидентираат како изменети изданија.

## 2. НАМЕНА И ЦЕЛИ

Намената на оваа стратегија е подобрување на способноста за остварување на стратешките цели на Министерството преку управување со заканите и можностите и создавање средина која придонесува кон поголем квалитет, ефикасност и резултати на сите активности и на сите нивоа. Оваа стратегија има за цел:

- подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците на ниво на Министерството;
  - да помогне на раководство да воспостави рамка за разбирање на улогата, одговорностите и односите во примена на механизмите за управување со ризици, во насока на промовирање на управувањето со ризици како дневна управувачка алатка за
-

обезбедување ефикасен финансиски менаџмент, оптимално користење на ресурсите, превенција од корупција и подобра испорака на услуги;

- целосно интегрирање на управувањето со ризиците во административната културата на Министерството;
- вградување на управувањето со ризиците во процесот на планирање и донесување на одлуки како стандард;
- обезбедување рамката за утврдување, процена, постапување, следење и известување за ризиците и на сите нивоа во Министерството;
- воспоставување координација на управувањето со ризици;
- обезбедување управувањето со ризици да ги опфати сите области на ризик;
- обезбедување дека управувањето со ризици е во согласност со Законот за јавна внатрешна-финансиска контрола и Насоките за спроведување на процесот за управување со ризиците кај буџетските корисници.

### 3. ПРИДОБИВКИ ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Придобиците од успешното спроведување на процесот на управување со ризиците се следните:

- подобро одлучување;
- зголемување на ефикасноста;
- поддршка на стратешкото планирање и оптимално користење на расположливите средства;
- јакнење на довербата во управувачкиот систем;
- зголемена транспарентност и комуникација на хоризонтално и вертикално ниво;
- развој на позитивна организациска култура;
- промоција на континуиран развој.

### 4. СТАВОВИ НА МИНИСТЕРСТВОТО КОН РИЗИЦИТЕ

Ставовите на Министерството кон ризиците се:

- сите активности кои ги спроведува Министерството мора да бидат во согласност со целите на Министерството, а не спротивни на нив;
- сите активности во секој момент да бидат во согласност со барањата на законодавната рамка;
- избегнување на сите активности кои носат ризик од значаен штетен публицитет или друга штета за угледот на Министерството;

- активности насочени кон начелото вредност за пари;
- сите активности и со нив поврзаните финансиски издатоци мора да бидат опфатени со финансискиот план (Решението за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет) на Министерството.

## 5.ПРОЦЕС НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Управувањето со ризици е процес чија цел не е елиминирање на ризиците, туку справување односно управување со ризиците кај сите активности на Министерството, насочен кон максимизирање на можностите и минимизирање на негативните ефекти. Општиот модел за управување со ризиците, кој го воспоставува Министерството, се состои од пет чекори:

- поставување на цели,
- утврдување на ризиците,
- процена на ризици,
- постапување по ризиците и
- следење и известување за ризиците.

### Прв чекор - поставување на цели

Појдовна точка за управувањето со ризиците е јасното разбирање за тоа што министерството сака да постигне. Управувањето со ризиците е управување со заканите кои можат да го попречат остварувањето на целите и максимизирање на можностите кои ќе помогнат за остварување на целите. Поради тоа ефикасното управување со ризиците треба да биде насочено кон стратешките и оперативните цели.

### Втор чекор - утврдување на ризиците

Утврдување на ризиците поврзани со работните активности и донесувањето на одлуки се воспоставува од страна на следните лица / групи и на следните нивоа:

Органи во состав	Одговорност за утврдување на ризикот	Директор
Програма	Одговорност за утврдување на ризикот	Раководно лице одговорно за имплементирање на програмата.

Утврдувањето на ризикот вклучува утврдување на потенцијалните ризици и причините за ризиците, како и потенцијалните последици од ризиците. Ризиците се утврдуваат во Образецот за утврдување и проценка на ризиците и се евидентираат во регистарот на ризици.

Регистарот на ризици е „база на податоци“ за сите информации за ризиците. Министерството ќе воспостави и води регистар на ризици за програмите - еден за сите програми.

Регистарот на ризици ќе се води во Excel табела која ќе ја ажурира координаторот за ризици. Координаторот за ризици на органите во состав ги именуваат директорот, а координаторот за ризици на програмите го именува министерот.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе изготви насоки за управување со ризиците и со нив подетално ќе го уреди начинот на постапување и ќе ги уреди сите релевантни обрасци за документирање на ризиците.

### **Трет чекор - проценка на ризиците**

Проценката на ризиците се врши врз основа на два вида влезни информации - за проценка на влијанието на ризикот и проценка на веројатноста за појавување на ризикот. Вкупната изложеност на ризик се добива со множење на бодовите за влијанието и бодовите за веројатноста (на тој начин ризикот со најголемо влијание и најголема веројатност кој го бодуваме со оценка три, може да се процени со најмногу девет бода).

Вкупната изложеност на ризикот може да биде ниска (оценка 1, 2), средна (оценка 3, 4) и висока (оценка 6,9).

Резултатите на проценката треба да бидат евидентирани во регистарот на ризици. Матрицата на ризикот 3x3 ќе се користи во Министерството за мерење на ризиците.

Слика 1. Матрицата на ризиците 3X3

СТРАТЕГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Веројатност	Висока	3		
	Средна	2	4	
	Ниска	1	2	3
		Мал	Среден	Голем
		Ефект		

При утврдување на границата на прифатливост на ризиците, Министерството поаѓа од „пристап на семафор“, при што зелените ризици не бараат понатамошно делување, жолтите ризици треба да се надгледуваат и да се управува со нив се до зелено доколку е можно, а црвените ризици бараат итна акција.

Министерството го смета ризикот критичен ако е оценет со највисока оценка за ризик (6 или 9) во следните случаи:

- ако претставува директна закана на успешното извршување на стратешкиот план, проектот или активноста,
- ако предизвикува значителна штета на интересните групи на Министерството (граѓани, добавувачи, Владата на Република Македонија, кофинансиери и т.н.),
- ако последица на ризикот е повреда на законот и другите прописи,
- ако дојде до значајни финансиски загуби (поголеми од 30.000 евра во денарска противвредност),
- ако се доведува во прашање сигурноста на вработените,
- или во било кој случај на сериозно влијание врз угледот на Министерството.

#### Четврт чекор - постапување по ризиците

Веројатноста и влијанието на ризикот се намалува со избор на соодветен одговор на ризикот. Одлуката зависи од важноста на ризикот и од толеранцијата и ставот кон ризикот.

За секој ризик треба да се одбере еден од следните одговори на ризик:

- избегнување на ризикот - на начин што одредени активности ќе се спроведат поинаку,

- пренесување на ризикот - преку конвенционално осигурување или пренос на трета страна,
- прифаќање на ризикот - кога можностите за преземање одредени мерки се ограничени или трошоците за тоа се неразумни во однос на можните придобивки, под услов ризикот да се следи со што ќе се обезбеди дека истиот ќе остане на прифатливо ниво,
- намалување / ублажување на ризикот - преземање мерки за намалување на веројатноста или влијанието на ризикот.

Соодветните планови за постапување кои одговараат на одбраните одговори на ризик треба да бидат утврдени од раководителот на субјектот со што ќе се обезбеди преземање на конкретни активности за постапување со ризиците без одлагање. За секоја активност (одговор на ризик) одговорноста за извршување треба да е доделена на поединец, по име и со назначување на роковите за спроведување. Во одредени случаи, во кои со ризикот може да се постапува веднаш или во краток рок, не е потребно изготвување план за постапување.

Ризиците на организациските единици ќе ги разгледува и повторно ќе ги процени раководното лице, на ниво на програма ќе донесе завршна проценка на откриените ризици и ќе предложи дополнителни мерки за ублажување на ризиците. Резултат од расправата за ризиците е Акциски план.

Секоја активност која се планира да се преземе како одговор на ризикот треба да е пропорционална на ризикот.

#### **Петти чекор – следење и известување за ризиците**

Петтиот чекор на процесот го вклучува следењето и известувањето за ризиците така што раководителите на сите нивоа на управување можат да следат дали профилот на ризикот се менува, да стекнат уверување дека управувањето со ризиците е ефикасно и да се идентификуваат понатамошни активности кога е потребно. Со цел ефикасно следење и известување за ризиците, регистрите на ризици и акциските планови мора редовно да се ажурираат во поглед на:

- новите ризици
- ризиците кои се третираат
- ризиците кои се прифатени и
- ризиците на кои не можело да се делува на планиран начин односно со ревидирање на проценката на ризикот.

Целта на управувањето со ризиците е доведување на ризикот и/или одржување на ризикот на прифатливо ниво. Ако активностите преземени со цел намалување на ризиците не допринесат изложеноста на ризикот да е под прифатливото ниво, ризикот би требало повторно да се<sup>8</sup> разгледа. За да се подобри ефикасноста на управувањето со ризиците и обезбеди клучните ризици да се утврдуваат и третираат, се воспоставува соодветен систем за следење и известување за ризиците:

- месечно помеѓу директорот и координаторот за ризици за организационата единица или кога, по проценка, ќе се најде на исклучително значаен ризик, поради донесување одлука за мерките за намалување на изложеноста на ризик, за роковите и лицата кои ќе бидат одговорни за извршување на претходните активности и
- на квартална основа помеѓу директорот и раководителот на внатрешните организациони единици и одговорните лица за потребните активности поради проценка на соодветноста на преземените активности во врска со ублажување на ризикот и следење на напредокот во спроведувањето на планот за постапување;
- електронска комуникација помеѓу координаторите за ризици на организационата единица и координаторите за ризици на програмите, секои четири месеци или кога по проценка ќе се најде на исклучително значаен ризик поради ажурирање на активностите за управување со ризиците на ниво на програма;
- состаноци на раководството поради прегледување и дискутирање во која мерка преземените активности се ефикасни, разгледување на проценката на влијанието и веројатноста по завршување на активностите за третирањето на ризикот,
- одредување дали се потребни понатамошни акции за постигнување на прифатливо ниво на ризикот;
- пишани извештаи за ризиците се доставуваат годишно од директорот до координаторот за ризици на програмите,
- координаторот за ризици на програмите обединет извештај доставува до раководството, раководството до министерот поради одобрување и до единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања на знаење.

## 6. КЛУЧНИ ПОКАЗАТЕЛИ НА УСПЕШНОСТА

Показателите на успешноста се важна алатка за управувањето со ризици, која го олеснува мониторингот и контролата на ризиците. За следење на ефикасноста на процесот на управување со ризиците ќе се следат следните показатели:

- годишен преглед на регистарот на ризици и предвидени активности за управувањето со ризиците,
- мерките од акцискиот план се спроведуваат во рамки на роковите утврдени за извршување и сите нови мерки се ажурирани во регистарот на ризици за организационата единица,
- на годишно ниво се утврдени потребите за обука за управување со ризици и 50% од оние кои се одредени да учествуваат на обуката тоа го сториле,
- <sup>1</sup>на годишно ниво, во рамките на својот распон на контроли, во органите во состав извршени се повеќе од 50% од мерките од Акцискиот план и управувањето со ризици е редовна точка на состаноците внатре во органите во состав со што ќе се овозможи разгледување на изложеноста на ризик и повторно поставување на приоритети.

Клучните показатели на успешност ќе бидат прегледувани годишно.

## 7. СЛЕДЕЊЕ И ПРОВЕРКА НА ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ

Ефикасното управување со ризици бара воспоставување следење и проверка, со што ќе се обезбеди ризиците ефикасно да бидат препознаени и проценети и се спроведуваат соодветни контроли и реакции. Треба да се спроведува редовна ревизија на стратегијата и усогласеноста со стандардите, а стандардите повремено повторно да се проценуваат со што би се утврдиле можностите за подобрување.

Секоја постапка за следење и проверка, исто така, треба да утврди:

- дали усвоените мерки резултирале со она што требало,
- дали усвоените постапки и собраните податоци за спроведување на процените биле соодветни,
- недостатоци во контролите и можности за континуирано подобрување и
- дали подобрата размена на информации за ризиците ќе помогне во донесувањето на подобри одлуки и извлекувањето поуки за идните процени и управување со ризиците.

Координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризиците ќе обезбеди ревидирање на процесот на управување со ризиците, на годишно ниво и согласно потребите за ажурирање на стратегијата за управување со ризиците и соодветните насоки. Резултатите на следењето и проверката координаторот за воспоставување на процесот за управување со ризици ќе ги презентира во Министерството преку годишен извештај за системот на внатрешните финансиски контроли и на раководството преку годишниот извештај за показателите на успешност за спроведување на стратегијата за управување со ризици.

Единицата за внатрешна ревизија и единицата за финансиски прашања ќе добијат извештај за управувањето со ризици на годишно ниво, а статусот на акциските планови ќе го побараат од раководството по потреба.

Единицата за финансиски прашања ќе обезбеди дали сите аспекти на процесот на управување со ризиците се преиспитани барем еднаш годишно и за тоа ќе ги известат координаторите за воспоставување на процесот за управување со ризици, врз основа на што ќе се подготви извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризиците и по потреба ќе се ревидира процесот на управувањето со ризици, ќе се ажурира стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки.

Внатрешната ревизија ќе даде важна, независна и објективна оценка за соодветноста на управувањето со ризиците и контролите.

## 8. КОМУНИКАЦИЈА И УЧЕЊЕ

Комуникацијата внатре во Министерството за прашањата на ризиците е важна бидејќи е:

- потребно да се обезбеди секој да разбере, на начин кој одговара на нивната улога, што е стратегија, што се приоритетни ризици и како нивните одговорности во организацијата се вклопуваат во таа рамка за работа (ако тоа не се постигне, нема да се постигне соодветно и доследно интегрирање на управувањето со ризици во административната култура на Министерството и приоритетните ризици нема доследно да се решаваат);
- потребно да се обезбеди дека научените лекции и искуство можат да се пренесат и соопштат на оние кои може да имаат корист од нив (на пример: доколку одредена организациона единица се соочи со нови ризици и најден е најдобар начин за надзор над нив, таквото решение треба да се соопшти на сите други кои исто така можат да се соочат со тој ризик);
- потребно да се обезбеди дека секое ниво на управување ќе бара и прима соодветни информации за управување со ризиците во рамки на својот распон на контроли кои ќе им овозможат да планираат активности во однос на ризиците чие ниво не е прифатливо, како и уверување дека ризиците кои се сметаат прифатливи се под контрола.

Комуникацијата со другите организации за прашањата за ризикот, исто така е важна, особено ако Министерството е зависно од другите организации, не само поврзано со одреден договор, туку со директна испорака на услуги во име на Министерството.

## 9. УСЛУГИ, ОВЛАСТУВАЊА И ОДГОВОРНОСТИ

Секој во Министерството е вклучен во управувањето со ризици и треба да биде свесен за својата одговорност во утврдувањето и управувањето со ризикот. Меѓутоа крајната одговорност за управувањето со ризикот ја има:

- -министерот
- -раководителите на различните нивоа на управување согласно доделените овластувања и одговорности.

За да се обезбеди успешно спроведување на процесот за управување со ризици, овластувањата и одговорностите за управување со ризиците се прикажани подолу.

Улоги	Овластувања и одговорности
Министер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да ја одреди стратешката насока и создаде услови за непречено спроведување на сите активности поврзани со управувањето со ризиците</li> <li>• да обезбеди највисоко ниво на посветеност и поддршка за управување со ризиците</li> <li>• да ја донесе стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки</li> <li>• да обезбеди Регистарот на ризици за програмите да е воспоставен и редовно да се следи</li> </ul>
Врвно раководство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да обезбедат ефикасно управување со ризиците во организацијата</li> <li>• да обезбедат стратегијата за управување со ризиците да се оценува најмалку еднаш годишно, со што би се обезбедило да остане соодветна и актуелна</li> <li>• да создадат услови за ефикасна комуникација за ризиците со вработените во сите делови, внатре и надвор од седиштето на организацијата</li> <li>• да донесат завршна проценка на откриените ризици на ниво на програми</li> </ul>
Директори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици</li> <li>• да обезбедат дека сите вработени се запознаени со процесот на управување со ризици и да се свесни за барањата кои во таа смисла се поставуваат</li> <li>• да ја промовираат културата на управувањето со ризиците на сите нивоа</li> <li>• да обезбедат дека Регистарот на ризици за организационата единица е воспоставен и редовно се следи</li> <li>• да создадат услови за непречено препознавање, анализирање и евидентирање на ризиците и одредување приоритети и иницирање активности за нив</li> <li>• да создадат услови за непречено спроведување активности поврзани со ризиците утврдени и наведени во Акцискиот план (ако е потребно, разработка на подетален план за постапување)</li> <li>• да обезбедат управувањето со ризици да биде редовна точка на состаноците на органот во состав, со што би се овозможило</li> </ul>

Раководител на внатрешните организациони единици	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да обезбедат системско и навремено известување на Стручниот колегиум за управувањето со ризици на ниво на организациони единици</li> <li>• да обезбедат секојдневно управување со ризиците</li> <li>• да обезбедат дека управувањето со ризиците во нивното подрачје на одговорности се спроведува во согласност со стратегијата за управување со ризици</li> <li>• да обезбедат дека вработените се свесни за клучните цели, приоритети и главните ризици со кои се соочува нивниот дел на организацијата и организацијата во целина</li> <li>• да ги поттикнуваат вработените и да ги оспособуваат за системско препознавање и решавање на ризиците кои се закануваат на нивните активности и искористување на можностите со кои подобро ќе се остваруваат целите и подобрат резултатите</li> <li>• да ги отвораат прашањата во врска со ризиците, дури и кога тоа би можело да биде сфатено како лоша вест</li> </ul>
Вработени (општо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• насоките за управување со ризици да се користат ефикасно</li> <li>• да обезбедат дека се утврдени ризиците кои би можеле да резултираат во неисполнување на клучните цели или задачи</li> <li>• секој нов ризик или несоодветни постојни мерки на контрола да се пријават на координаторот за ризици на организационата единица</li> </ul>
Раководител на единицата за внатрешна ревизија	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да обезбеди ревизија на клучните елементи на процесот на управување со ризици</li> <li>• проценувајќи ги активностите и ефикасноста на контролните механизми во однос на ризиците, да укаже на ризиците, односно на несаканите настани кои можат да се случат како последица на несоодветни или неефикасни контролни механизми и да дава препораки кои одат во насока на нивно јакнење</li> </ul>

<p>Раководител на единицата за финансиски прашања</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да обезбеди и даде помош на вработените при изготвувањето на пописот и описот на работните процеси, проценката на ризиците и воспоставувањето на внатрешните контроли</li> <li>• да обезбеди ажурирање на документацијата поврзана со книгата на работните процеси и регистарот на ризици</li> <li>• да подготвува извештај за спроведување на планот за воспоставувањето на финансиското управување и контрола во соработка со Министерството за финансии - Централната единица за хармонизација на внатрешната ревизија и финансиската контрола</li> <li>• да извршува работи на надзор над спроведување на процесот на управување со ризици и поставените контроли</li> </ul>
<p>Координатор за воспоставување на процесот на управување со ризици</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да го координира спроведувањето на процесот на управување со ризиците во организацијата</li> <li>• да обезбеди дека сите раководители се запознаени со потребата за воведувањето на управувањето со ризиците и со насоките за управување со ризиците</li> <li>• да ја поттикнува културата на управување со ризици и да дава поддршка на раководителите во ефикасното управување со ризиците и јакнењето на свеста на врвното раководство за потребите за системското управување со ризиците</li> <li>• да обезбеди координаторите за ризици да бидат соодветно обучени за управување со ризици</li> <li>• да обезбеди изработка и ажурирање на стратегијата за управување со ризици и соодветните насоки во согласност со степенот на спроведување и развој на процесот на управување со ризиците</li> <li>• Министерството да подготвува годишен извештај за преземените активности за воспоставување на процесот за управување со ризиците</li> <li>• да подготвува за раководството годишен извештај за показателите на успешност на спроведувањето на стратегијата за управување со ризици</li> </ul>

Координатори за ризици на организационите единици / програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да преземаат активности во врска со прибирањето на податоците за ризиците и евидентирање на податоците за ризиците во регистарот на ризици</li> <li>• да обезбедат прегледување на податоците за ризиците и по потреба собирање на дополнителни информации</li> <li>• да обезбедат на раководителите навремени, точни информации за управувањето со ризиците</li> <li>• да подготвуваат извештај за управувањето со ризиците и да го известуваат Стручниот колегиум</li> <li>• да го следат спроведувањето на мерките од акциските планови да управуваат со документацијата во врска со ризиците</li> </ul>
--	--

## 10. ИЗЈАВА ЗА ПОЛИТИКАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

Изјава за политиката за управување со ризиците:

„Министерството се залага за ефикасно управување со ризиците кои се закануваат на извршувањето на неговите функции. Вработените во Министерството, деловите, средствата и способноста за давање на услуги се постојано под влијание на таквите ризици. Министерството ги препознава ризиците кои треба да ги управува, со што заканите ќе се избегнат, но можностите нема да се пропуштат.“

Министер за јавна администрација  
Горан Минчев

