

**УНИВЕРЗИТЕТ „Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ
ЗЕМЈОДЕЛСКИ ИНСТИТУТ**

**ПРОГРАМА
ЗА РАБОТА, РАЗВОЈ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ЗЕМЈОДЕЛСКИОТ
ИНСТИТУТ ВО МАНДАТНИОТ ПЕРИОД 2022 – 2025**

**Виктор Ѓамовски
Директор на УКИМ Земјоделски институт – Скопје**

Согласно пропозициите на конкурсот за избор на директор на УКИМ Земјоделски институт – Скопје ја предлагам следната програма за мандатниот период.

Предлог основа на стратешкиот план на УКИМ Земјоделски институт – Скопје

Стратешкото планирање е процес преку кој организацијата го одредува идниот курс во среден и долгорочен период. Успехот на овој процес зависи од јасна дефиниција на посакуваната идна состојба. Од реалното согледување на сегашната состојба и идентификација на позитивните и негативните фактори и околностите кои можат да влијаат на достигнување на посакуваните цели. Како и од начинот да се реализира посакуваната состојба (акционен план).

Предложената програма за работата, развој и организација на Земјоделскиот институт од Скопје има три годишна временска рамка и е базирана на стандардната методологија:

1. Дефинирање на мисијата и визијата на Земјоделскиот институт – Скопје
2. Специфицирање на основната цел и пропратните стратешки цели
3. Анализа на сегашната состојба во однос на поставените стратешки цели
4. Формулирање на акциониот план – конкретни мерки и чекори со кои ќе се остварат наведените цели
5. Дефинирање на мерливите критериуми за контрола на успешноста на имплементацијата.

Во овој документ се сумирани горенаведените чекори.

1. МИСИЈА И ВИЗИЈА НА ЗЕМЈОДЕЛСКИОТ ИНСТИТУТ – СКОПЈЕ

Мисија

Мисијата на Институтот е унапредување на научната мисла во пошироката област на растителното земјоделско производство и нему придружните технологии со цел на поуспешно реализирање на националните и глобалните потреби.

Визија

Процесот на проширување на знаењата во земјоделските науки претставува еден од клучните и најмоќни фактори за развој на македонското стопанство.

Визијата на Институтот е да прерасне и повторно да се етаблира во препознатлива научноистражувачка организација и центар на технолошка иновативност во земјоделките науки и технологии.

Институтот има за цел да спроведе мерливо позитивно влијание врз македонското општество преку:

- Учество во глобалните трендови за развој и проширување на знаењата во земјоделските науки и производството на храна;
- Обезбедување на пристап до клучните знаења и експертиза;
- Вработување и ангажирање на најдобрите млади кадри и нивна целосна поддршка во нивниот образовен и обучувачки процес;
- Информирање на пошироката јавност во врска со кучните научни и технолошки прашања од областа на земјоделството и производството на храна.

2. СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ

Основна цел:

Зголемување на конкурентноста и видливоста на научните истражувања и новите технологии развиени и имплементирани од страна на Земјоделскиот институт – Скопје.

Пропратни цели:

I. Зајакнување на достапните човечки ресурси

- Спроведување на континуирана политика на идентификација и регрутирање на најдобрите кадри;
- Соработка и ангажман на истражувачи од водечки научно образовни институции во земјата и регионот;
- Зајакнување на образовната дејност на Институтот како клучен фактор за привлекување и вработување на најдобрите млади истражувачи;
- Усовршување на постоечкиот научен кадар (постдокторати, стратешки партнерства со водечките институции во регионот и пошироко);

- Зголемување на административните и организационите капацитети на истражувачите (посебно помладите) и нивно вклучување во процесите на управување, промоција и популаризација на науката, добивање и администрирање на проекти;
- Обезбедување на институционална помош на научниот кадар при конкурирање на места во клучните тела на општеството, следење, идентификација и аплицирање на проектни грантови.

II. Зголемување на нивото на интеграција на научноистражувачката работа на Институтот во меѓународните истражувања преку:

- Создавање на стратешки партнерства со водечките научноистражувачки и образовни институции во регионот и пошироко
- Заеднички истражувања и проекти
- Вмрежување и мобилност на научниот кадар како и ангажман на етаблирани надворешни истражувачи во научната дејност на Институтот.

III. Подобрување на квалитетот, меѓународната препознатливост и влијанието на истражувачката работа на Институтот

- Спроведување на реална редовна самоевалуација за квалитетот на работата на Институтот, вклучувајќи ги и неговите лаборатории (доколку дозволуваат финансиските услови да се спроведе и екстерна евалуација);
- Давање на посебен фокус на националните и глобалните истражувачко-развојни приоритети во подрачја во кои Институтот може да биде конкурентен;
- Посебно поттикнување на објава на научни трудови во научни списанија со фактор на влијание;
- Зголемување на взаемната информираност во врска со научно истражувачката работа и постигнатите резултати, како основен предуслов за зголемување на нивото на внатрешната истражувачка кохерентност;
- Создавање и одржување на пристојна и конкурентна истражувачка инфраструктура;
- Реализирање на организациони и административни предуслови за одржлива научноистражувачка дејност.

IV. Проширување на делокругот на дејноста на Земјоделскиот институт со цел создавање на модерна интегрирана истражувачко-развојна институција способна да учествува во националните и меѓународните проекти во областа на својата експертиза (стручни тренинг обуки на државните службеници, приватниот сектор и индивидуалните производители, официјализирање на ген банката, отпочнување на семејно производство, создавање на високотехнолошки инкубатор)

V. Зголемување на видливоста на Институтот во истражувачката и високообразовната дејност (кон истражувачката заедница на глобално, регионално и национално ниво; кон оние кои носат одлуки на сите нивоа;

кон пошироката јавност во цел на промоција и популаризација на науката и потенцирање на нејзината релевантност за општествениот развој, а посебно промоција на научноистражувачките резултати постигнати од и во Институтот)
Организирање на меѓународни конференции од висок профил.

3. АНАЛИЗА НА СЕГАШНАТА СОСТОЈБА (предности, слабости, можности, ризици)

Внатрешни предности

- ✓ **Квалитет на истражувачкиот кадар** на Земјоделскиот институт е можеби најјаката страна. Значаен дел од научниот кадар е образован, искусен и етаблиран во научната област во која е избран во полето на земјоделските науки. Институтот слободно може да се категоризира како една од најдобрите институции во државата во полето на земјоделски науки.
- ✓ **Научна продукција** на Институтот е задоволителна. Како една од водечките научно истражувачки организации во Македонија, редовно и во задоволителен број се продуцираат висококвалитетни научни трудови кои се објавуваат во релевантни списанија и во списанија со фактор на влијание.
- ✓ Во претходниот период Институтот акредитира и етаблира три **лаборатории** кои срамежливо почнуваат да се осовременуваат како инфраструктурно така и со човечки капацитети. Наредниот период се планира активирање и осовременување на останатите лаборатории.
- ✓ **Земјоделска површина** инфраструктурно оспособена за спроведување и проширување на апликативната дејност на Институтот (10 ха погодни за оризопроизводство, и останат дел од 7 ха на кој успешно можат да се одгледуваат останатите земјоделски култури)

Внатрешни слабости

- ✓ **Старосната структура** на кадарот на Институтот не е задоволителна. Дobar дел од квалитетниот научен кадар во наредните четири до осум години ќе излезе од активниот состав на институцијата. Средната и младата генерација е малуборојна. Зголемување на научниот подмалдок и негова научна афирмација како и зајакнување на нивните административните и лидерските капацитети е од првостепена важност за иднината и опстојувањето на Институтот.
- ✓ Недостатокот на **научноистражувачки програми** сериозно ја намалува препознатливоста на Институтот во националните и меѓународните истражувања. Ова го прави непривлечен за младите луѓе кои сакаат да започнат истражувачка кариера.

- ✓ Застарената **научноистражувачка инфраструктура** директно влијае врз конкурентноста на Институтот во сите дејности на неговото делување. Иако во последниот период се направени напори за набавка на научноистражувачка опрема, модернизација и адаптација на лабораториите, сепак овие напори се недоволни и потребен е сериозен план и активност во овој сегмент. **Потребен е дополнителен лабораториски простор** (адаптација на постоечките капацитети) и доопремување на истиот.
- ✓ **Ограничената комуникација** помеѓу научниот кадар ја намалува кохерентноста на научно истражувачките предлози. Често, недоволно брзо и задоцнето се добиваат информации за достапните научно истражувачки грантови и се намалени капацитетите за апликација на истите. Потребно е зголемување на транспарентноста, внатрешната соработка и размена на идеи и информации.
- ✓ Институтот нема **акредитирано докторски студии**. Од овие причини институцијата има значителни расходи и оперативни потешкотии од една страна, а и е со помала видливост и заинтересиранот кај младите истражувачи, од друга страна.
- ✓ **Стручно-административната служба** е со ограничен капацитет. Често се користат надворешни капацитети за стручно-административни работи кои се дополнителен финансиски товар, а функционирањето е отежнато. Главен напор во престојниот период треба да се даде кон вработување на млад, амбициозен стручно-административен кадар.
- ✓ **Помошниот, технички кадар** скоро и да го нема. Лошата кадровска политика и незаинтересираноста на надлежните институции доведе до состојба во која Институтот наредната година ќе остане со двајца лаборанти и двајца виши лаборанти. Привремените решенија со ангажирање на лица преку договорни услуги потребно е трајно да се решат.
- ✓ **Структурата на приходи** во Институтот е незадоволителна од причина што мал процент од приходите доаѓаат од двете основни дејности, а тоа е научната и високо образовната. Иако, приходите од апликативната дејност се задоволителни, сепак постои можност за подобрување и во овој сегмент.

Надворешни можности

- ✓ Повеќегодишна **соработка со научните и високо образовните институции** во регионот. Ова овозможува полесно вмрежување и апликација на билатерални и меѓународни научно истражувачки грантови.
- ✓ Претходната година, а почнувајќи со оваа, **МОН** најави континуирано финансирање на научно истражувачки програми поврзани со подобрување на научно истражувачката инфраструктура (лаборатории). Значајно можат да се осовременат лабораториите како и да се прошират капацитетите на Институтот.

- ✓ **Асоциативниот статус на Македонија и претпристапните фондови на ЕУ** овозможуваат рамноправно учество на Институтот на практично сите повици на научно истражувачките проекти кои ги финансира Европската комисија.
- ✓ Доколку почнат претпристапните преговори и отварања на поглавјата со ЕУ, **Македонија ќе мора да го зголеми GERD (брuto процент од буџетот кој се одвојува за наука)**. Доброто позиционирање на Институтот во однос на научно развојните цели и стратегии за развој на науката ќе овозможи суштинско значајно финансирање.
- ✓ Во последниот период отпочнат е процес на **соработка со значајните фактори од земјоделско стопанскиот сектор** кој треба да вроди со финансирање на апликативни проекти за развој на стопанството.
- ✓ **Еколошката криза и недостатокот на храна** предизвикани од војните кризи и пандемијата ќе покрене инструменти за сериозно финансирање на проекти во секторот земјоделство од страна на меѓународните институции. Иновативноста на Институцијата во овој сегмент мора поефикасно да се искористи.

Надворешни ризици

- ✓ **Слабата национална регулација на научно истражувачката дејност** како основна дејност на Институтот. Најавена е изработка на нов закон за НИД во кои треба да се регулираат критериумите за институционално финансирање на научните институти.
- ✓ **Отсуство на национална долгорочна компонента на финансирање на научните институти.** Ова го оневозможува стратешкиот развој на Институтот.
- ✓ И покрај квалитетот на научниот кадар и можностите за сериозни **програми од втор и трет циклус на студии, Факултетите се поатрактивни за студентите.** Потребно е меѓуинституционално зголемување на мобилноста на кадарот (можност на ангажирање на кадарот во додипломските студии на Факултетите, како и можност научниот кадар на Институтот да бидат ментори при изработка на магистерски и докторски тези).
- ✓ **Република Македонија нема системска можност за вработување на нов кадар откако дел од научниот кадар ќе се пензионира. Во исто време добивањето на согласности за нови вработувања е отежнато и зависно од политичката воља.**
- ✓ Слабиот интерес кон земјоделските науки и „одливот на мозоци“ видливо влијаат на **достапноста и квалитетот на млади истражувачи.** Суштински е потребна интердисциплинарна мобилност на студентите.
- ✓ Во Македонија сеуште постојат **значителни политички ризици.** Научно развојната политика сеуште не го завземала местото на

заеднички национален интерес на државата и постои **значајна нелојална конкуренција помеѓу некомпететните и компететните институции.**

4. АКЦИОНЕН ПЛАН И КРИТЕРИУМИ ЗА УСПЕШНОСТА ПОВРЗАНИ СО НЕГОВА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

На основа на горенаведената анализа можат да се дадат одговори на следните прашања поврзани со декларираните цели:

- Како да се искористат внатрешните предности?
- Како да се отстранат изворите на внатрешните слабости?
- Како да се искористат надворешните можности?
- Како да се избегнат и намалат ефектите од надворешните ризици?

Од одговорите на овие прашања е изведен акциониот план:

A1. Финансиско зајакнување и подобрување на структурата на приходите

Во изминатиот три годишен период акцент беше даден на финансиско закрепнување, консолидација и излез од задолженоста на Институтот. Таа активност е успешно спроведена и кризната состојба поврзана со работењето на Институтот е надмината. Како резултат на тоа сега е можно да се насочи вниманието и човечките ресурси кон реализација на идните чекори кои треба да допринесат во суштинското зголемување на ефикасноста и транспарентноста на дејноста, зголемување на вкупниот обем на приходите и до намалување на непродуктивните расходи.

Целта на оваа програма е да изгради финансиски предуслови за суштинско јакнење на Земјоделскиот институт кое ќе овозможи учество во долгорочни, амбоцоизни научни и апликативни проекти и соработки на домашно и меѓународно ниво.

- a) Зголемување на приходите (од национални програми, меѓународни посебно европски фондови, преку идентификација на нови извори на приходи како што се стрчни обуки, давање услуги и сл.);
- b) Намалување на расходите (преку зголемување на ефикасноста на работата, пополнување на систематизираните работни места и обука на кадарот);
- c) Стриктно придржување на склучените договори за имплементација на проектите и договорните услуги и наменско искористување на средствата.

Критериуми за успешност:

- Финансиски резерви во висина од три плати на сите вработени;
- Месечните приходи да ги надминуваат расходите (не вклучувајќи ги платите и надоместоците) најмалку за двојно;

- Најмалку 10% од приходите да доаѓаат од комерцијализација на интелектуалните и договорните услуги (исклучувајќи ги јавните овластувања и лабораториските анализи);
- Најмалку 5% од приходи да доаѓаат од меѓународните проекти;
- Имплементација на напреден систем на раководење на проектите и финансиите.

A2. Организациона консолидација

- Реализација на актот за систематизација на работните места и негова имплементација;
- Дефинирање на правата и обврските на вработените;
- Институтската управа ќе ги идентификува потребите на научниот кадар поврзани со првата фаза на организационата консолидација;
- Реализација на првата фаза по препораките на Институтската управа за организациона консолидација.

Критериуми за успешност:

- Донесена, објавена и имплементирана систематизација на работните места;
- Дословно имплементирање и почитување на донесените правилници;

A3. Структурна реорганизација

Целта на структурната реорганизација на Институтот е создавање на ефикасен систем на работа избегнување на досегашните потешкотии при функционирањето и негова поголема флексибилност како и зголемување на делокругот на апликативната дејност.

Мерките на акциониот план се следни:

- Формирање на Трговско друштво раководено од Институтската управа;
- Формирање на Центар за генетски ресурси и негово институционирање во национална ген банка;
- Адаптација на простории и формирање на централна лабораторија за „културашките“ одделенија;

Критериуми за успешност:

- Формирано Трговско друштво, најдоцна до крајот на првата мандатна година
- Правно формиран Центар за генетски ресурси со стратегија за развој и делување која ќе биде презентирана пред релевантните државни институции (МЗШВ и сл.)
- До крајот на мандатниот период комплетно функционално и соодветно опремена лабораторија.

A4. Земјоделски институт, престижна национална научна институција

Мерките на акциониот план се следни:

- Имплементирање на редовни годишни и повеќегодишни научно истражувачки програми;
- Зголемување на улогата на Земјоделскиот институт во промоција и популаризација на науката;
- Поголема медиска и општествена видливост на Институтот;
- Изработка на атрактивни студии од втор и трет циклус и користење на сите можни, достапни алатки за промоција на образовната дејност на Земјоделски институт - Скопје.

Критериуми за успешност:

- Редовна научно истражувачка дејност на одделенијата, научниот кадар е подобро информиран за работата по проектите на кој учествува Институтот;
- Успешна организација на научни конференции и редовно учество на научниот кадар на меѓународни конгреси, симпозиуми и конференции;
- Зголемен обем и квалитет на прилози во медиумите поврзани со активностите и работата на Земјоделскиот институт – Скопје;
- Акредитирани студии и запишани задоволителен број на студенти.

5. ЗАКЛУЧОЦИ

За успешно реализирање на целите на оваа Програма, неопходно е да се спроведуваат сите предвидени мерки за мандатниот период. Несебичниот ангажман, искрената и безрезервна помош пред се од членовите на Институтската управа, научниот кадар и стручно-административната служба се клучни за реализација на предвидените мерки. Убеден сум дека квалитетот и знаењето кое го поседува кадарот може да се искористи за развој на институцијата.

Резимирајќи ја програмата, како мерки за реализација на целите би ги издвоил:

- Враќање на научно-истражувачката дејност како главна дејност на Институтот;
- Поддршка на научниот кадар на секое ниво;
- Подобрување на квалитетот на вториот циклус студии и воведување на трет циклус студии и неформално образование;
- Подобрување на структурата на приходите;
- Поефикасна апликативна дејност; и
- Постојана поддршка и стимулирање на ефективноста во работата на сите вработени во Институтот.

Доколку бидам реизбран на функцијата Директор на Земјоделскиот институт, ќе ја спроведувам Програмата за работа, развој и организација на Институтот во согласност со законите, Статутот на УКИМ и Статутот на Институтот.

Ќе настојувам да го одржам и унапредам континуитетот на работа и развој, ќе овозможам транспарентност и правичност во управувањето и одлучувањето. Ќе се потрудам со целото мое знаење и помош од останатите вработени да го извлечам максимумот од нивниот квалитет.

**Кандидат за функцијата Директор
Проф. д-р Виктор Ѓамовски**