

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ**  
**Факултет за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг**  
**„Ханс Ем“**

**Стратегиски план на**  
**Факултет за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг**  
**„Ханс Ем“**  
**2025-2030**

**Скопје, 2025**

## Вовед

Стратегискиот план за развој на УКИМ, Факултетот за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“, е работена во согласност со стратегискиот план на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“, Скопје за периодот 2025 – 2030., и во него ќе бидат прикажани стратешките правци за развој на факултетот и приоритетите во наредниот период.

Факултетот за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ е еден од трите највозрасни факултети во Р.С. Македонија, кои се и основачки членки на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“. Етаблиран во 1947 година, како дел од тогашниот Земјоделско-шумарски факултет, низ својата повеќе од 75-годишна историја, факултетот е во постојана еволуција и промени, и се прилагодува кон актуелни општествени, технолошки, наставно образовни, научни и други услови и аспекти, важни за наставно-научна установа. Како дел од Земјоделско-шумарскиот факултет останува до 1975 година, кога се одвојува како посебна целина – Шумарски факултет, на кој во 1976 година се приклучуваат и Шумарскиот институт и Шумско-опитната станица. Во 1997 година, со статутарна одлука, факултетот се реорганизира во организација со два института – Институт за Шумарство и унапредување на животната средина со 9 катедри и шумско – опитна станица и институт за Дрвна индустрија со 7 катедри и Завод за истражување во дрвната индустрија. Во 2011, согласно Законот за основање факулте за Дизајн и технологија на мебел и ентериер, институтот за дрвна индустрија се одвојува во посебен субјект, па шумарскиот факултет се трансформира во организација со 11 катедри, шумско-опитна станица, државното ловиште „трубареве, Центарот за професионална обука и кариера и компјутерскиот центар. Со измените на Статутот на факултетот во 2020 година, се воведуваат 3 оддели во кои се групирани 11 -те катедри.

Следејќи ја посветеноста на наставната и научно-истражувачката дејност, се појави потреба од изработка на Стратегиски план за развој на Факултет за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ за периодот 2025-2030 година, со цел подобрување на препознатливоста и меѓународниот углед, при што се опфатени главните домашни и Европски развојни документи од областа на високото образование и научно-истражувачката дејност, како што се:

- Закон за високо образование;
- Закон за научно-истражувачка дејност;
- Европска стратегија за зајакнување на високообразовните институции за иднината на Европа, (Европска Комисија, април 2022);
- Поврзување на високото образование, истражувањето, иновациите и општеството: Трасирање на патот за нова димензија во Европското високо образование“ ([Европска Комисија, јуни 2021](#));
- Пакт за истражување и иновации во Европа“ ([Европска Комисија, ноември 2021](#));
- Визијата за универзитети без сидови до 2030“ ([Асоцијација на Европски универзитети, 2021](#)).

Овој план претставува документ во кој се дефинирани стратегиските насоки, области и приоритети во научно-истражувачката дејност на факултетот. Во процесот на дефинирање на стратешките правци, направена е SWOT анализа, со која се картирани клучните приоритети и е направена идентификација на силни и слаби страни, можности и ограничувања на Факултетот. Тука се дефинирани 5 стратегиски области, и 3 области за поддршка на процесите, како и стратегиски активности и нивна реализација.

Стратегиските области се дефинирани како:

- Настава и студенти;
- Наука, иновации;
- Меѓународна соработка;
- Финансии и развој;
- Улогата на Факултетот во општеството.

Областите за поддршка на процесите се дефинирани како:

- Дигитализација и дигитална трансформација;
- Финансиска, кадровска и функционална поддршка;
- Развој на административен кадар.

## **ВИЗИЈА, МИСИЈА, КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ И СТРАТЕГИСКИ ПРИНЦИПИ**

### **ВИЗИЈА**

Факултетот за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ во составот на УКИМ, сака да ја задржи и зголеми својата улога во високото образование во областите шумарство, пејзажна архитектура и екоинженеринг, создавајќи кадри и научни истражувања, со кои ќе влијае врз задржување и подобрување на состојбата на различните екосистеми, и ќе го потенцира значењето на шумите во борбата против климатските промени.

### **МИСИЈА**

Факултетот за Шумарски науки, Пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“, при УКИМ е единствена високообразовна и научно-истражувачка институција во Република Северна Македонија од областа на шумарството и е посветена на перманентното подобрување на меѓународната позиција и препознатливост на земјата во светски рамки. Оваа своја заложба, факултетот ја остварува преку:

- Сеопфатна понуда и реализација на висококвалитетни наставни програми на сите нивоа на студирање и одржување висок квалитет на наставата, со целосна посветеност на работата со студентите во насока на креирање стручни кадри со применливи знаења и способности, кои ќе одговорат на потребите на

стопанството и останатите потреби на пошироката заедница.

- Генерирање нови знаења и творечки резултати преку широк опсег на научни, истражувачки и креативни потфати, со што се дава придонес кон тековните и долгорочните потреби на заедницата.
- Вклучување во национални, регионални и меѓународни програми и иницијативи и соработка со високообразовни и други сродни институции од странски земји.

## КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ

Во своите планови и во извршувањето на сопствената дејност факултетот се насочува кон следниве клучни вредности:

- **Посветеност**, како одраз на нашата работна етика и стремеж кон остварување највисоки стандарди во работењето и свесност за улогата што секој од нас ја има во имплементирањето на промените кои сакаме да ги видиме.
- **Интегритет**, изразен низ нашата определба за највисок степен на етичност во личното и професионалното однесување, како и целосна транспарентност и одговорност за нашите постапки.
- **Соработка**, изразена преку колегијалноста, подготвеноста да се помогне, мултидисциплинарниот пристап и отвореноста за соработка со внатрешни и надворешни субјекти.
- **Академска слобода** во изразувањето на сопствените гледишта во врска со општествените појави и процеси.
- **Праведност, објективност и отвореност** во релациите со студентите, соработниците, колегите и заедницата.
- **Еднакви можности за сите**, низ почитување на принципот на квалитет и заложбата за одличност.
- **Креативност и иновативност**, како отвореност за нови идеи, поттикнување на интелектуалната љубопитност и подготвеноста да се прифатат ризици, но и прилагодливост кон општествените, економски, културни и останати промени и потреби.

## СТРАТЕГИСКИ ПРИНЦИПИ

Водилка при изработката на стратегиските области, односно правци на Факултетот, а кои треба да бидат основни принципи и при нивната реализација се следните 3 стратегиски принципи:

- Одличност.
- Влијание.
- Вклученост.

# SWOT АНАЛИЗА

SWOT-анализата претставува преглед на тековните состојби во поглед на предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на Факултетот и во неговото окружување и таа се употребува како основа за дефинирање на стратегиските области, односно стратегиските приоритети, потоа три дополнителни области, а потоа стратегиските цели и индикатори и оперативните активности.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ ПРЕДНОСТИ:

1. компетентен, квалитетен и искусен наставен кадар, способен да ги пренесе резултатите од научноистражувачките активности во наставата;
2. квалитетни студиски програми, во голем дел усогласени со програмите на најдобрите светски универзитети;
3. пристојни просторни и инфраструктурни услови за изведување настава на поголемиот број единици со потреба за осовременување;
4. силни врски помеѓу наставно-научниот кадар и стопанството и другите релевантни општествени институции и чинители;
5. квалитетни студенти отворени за соработка.
6. релативно ниска цена за студирање.

## СЛАБОСТИ:

1. отсуство на редовни и директни комуникациски механизми со работодавачите за реалните потреби на пазарот на трудот од конкретни компетенции при креирањето на новите студиски програми или осовременувањето на постојните;
2. отсуство на редовни евалуации од работодавачите за квалитетот и видот на компетенции кои ги поседуваат дипломираните студенти како нивни вработени;
3. отсуство на системско следење на улогата и успешноста на секоја предметна дисциплина поединечно во креирањето на општите и специфичните компетенции предвидени со студиската програма;
4. недоволна понуда на алтернативни форми на настава, обуки, тренинзи и специјалистички студии кои би можеле да му се понудат на бизнис-секторот;
5. недоволна понуда на целосни студиски програми на англиски јазик, што го отежнува меѓународното поврзување на Факултетот;
6. недостаток на модалитети за студирање на далечина;
7. недоволна примена на мерки за контрола на квалитетот и мерки за подобрување на системот за управување со квалитетот;
8. недоволно развиен кариерен центар со ограничени кадровски можности за кариерно советување и професионално насочување на студентите;
9. непостоење на функционална алуمني организација;

## МОЖНОСТИ:

1. воведување на ефикасни дигитални алатки во наставниот процес и унапредување на процесот на е-учење;
2. можност за интензивирање на соработката со претставници на бизнис заедницата (комори, асоцијации, организации на работодавачи, професионални здруженија) и со претставници од институции од јавниот сектор во делот на приспособување на студиските програми на актуелни потреби на пазарот на трудот, како и во осмислување на нови програми за професионално и доживотно образование;
3. можност за развој на програми на доквалификација и преквалификација за потребите на бизнис-секторот, развој на инкубатори, акцелератори и реализација на заеднички проекти;
4. воведување на праксата како задолжителна во текот на студирањето во студиските програми на прв циклус студии;
5. проширување и продлабочување на официјалната соработка која ја имаат Факултетот со голем број на реномирани странски факултети преку конкретни заемни активности во делот на наставата (мобилност на наставниот кадар и студентите, ангажирање на повеќе визитинг професори во наставата со можност и за онлајн вклучување, креирање на заеднички студиски програми на англиски јазик со заедничка диплома);
6. креирање на онлајн студиски програми на прв, а особено на втор и трет циклус на студии на англиски јазик со цел привлекување на странски студенти, како и студенти со потекло од РСМ кои живеат во странство;
7. обезбедување на правна можност за завршување на високото образование на далечина за постојните студенти кои во текот на студирањето се отселиле од државата;
8. развој на алумни мрежа и кариерен центар и ставање во функција на можностите од соработката со нејзините членови;
9. проширување на пазарот преку привлекување студенти од околните земји, особено преку воведување програми на странски јазици

## ОГРАНИЧУВАЊА:

1. неповолни демографски трендови и миграциски движења во државата и регионот што неповолно се одразуваат на бројот на студенти;
2. отсуство на долгорочна национална стратегија за развој на високото образование и неконзистентност на високообразовните политики со законските измени и нивно недоследно применување;
3. долги, нетранспарентни и конфузни процеси на акредитација на новите и реакредитација на постојните или обновените студиските програми од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование во рамки на Агенцијата за квалитет во високото образование со дискутабилни толкувања на членови од ЗВО;
4. не доволно финансирање на наставната и научната дејност на факултетот;
5. ограничени можности за вработување, односно обнова на наставниот и административниот кадар проследени со дестимулативни ниски плати;
6. лимитирани можности за континуирано осовременување на просторните,

инфраструктурните, информатичките и техничките услови за одржување на квалитетна настава;

7. недоволен интерес од страна на бизнис-секторот и државата за искористување на научниот и стручниот потенцијал на факултетот;
8. промена на навиките на младите генерации и ориентација кон покуси форми на образование, онлајн настава и сл.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ

### ПРЕДНОСТИ:

1. солиден број на потпишани договори и меморандуми за соработка со бизнис заедницата, јавниот сектор и странски факултети кои можат да се стават во функција на зголемување на научната продуктивност на кадарот и вклученоста на факултетот во меѓународни проекти;
2. квалитетен кадар компетентен да направи значаен научен и истражувачки исчекор под водството на прецизно дефинирана стратегија за развој на науката, истражувањето и иновациите на Факултетот;
3. континуирано објавување на научни трудови со потреба за зголемување на уделот на трудови објавени во списанија референцирани во Web of Science и Scopus;
4. континуирано учество во меѓународни проекти во кои вработените на факултетот учествуваат, со потреба да се зголеми учеството на прифатени проекти чиј проектен лидер ќе биде самиот факултет;

### СЛАБОСТИ:

1. преголем фокус на кадарот кон наставата и апликативните проекти за сметка на научните и истражувачките активности;
2. скромна научна продуктивност на научно-истражувачкиот кадар изразена преку објавени трудови во (влијателни) научни списанија и конференции индексирани во базите на Web of Science и Scopus, како и недоволна цитираност;
3. скромна меѓународна присутност на нашите кадри во уредувачките и научните одбори на реномирани високо-рангирани (влијателни) научни списанија и конференции;
4. немање на научни списанија во издаваштво на факултетот кои имаат индексација во Web of Science или во Scopus;
5. потреба за континуирано подобрување на капацитетите на кадарот за пишување на успешни научни-истражувачки проекти и научни трудови во реномирани научни списанија;
6. лимитирани можности за работно ангажирање на истражувачки асистенти или млади истражувачи
7. отсуство на систематски финансиски вложувања за посериозни инфраструктурни и технички услови на факултетот за континуирано подобрување на научно-

- истражувачка дејност;
8. недоволно финансиски средства за научно истражувачки активности, и потреба за подобро фокусирање на научно- истражувачкиот напор кон интердисциплинарни истражувања и решавање на конкретни актуелни општествени проблеми;
  9. непостоење на систематски пристап кон ставање во функција на стратегиските партнерства со индустријата, државните институции и меѓународните партнери кон унапредување на можностите за истражување, наука и иновации,
  10. релативно мал број на регистрирани иновации, патенти и трговски марки, како финални резултати од истражувачките активности на научно-истражувачкиот кадар.

## МОЖНОСТИ:

1. подобро искористување на можностите за учество во научно-истражувачки проекти финансирани од EU, USAID, NATO, Erasmus+, Horizon Europe, UNDP, WB и други меѓународни извори и фондови;
2. искористување на можностите на новата веб-платформа [researchnet.mk](http://researchnet.mk) на Центарот за напредни интердисциплинарни истражувања (ЦеНИИС) за поттикнување на конкретни иницијативи за заеднички истражувања и публикации со докажани научници и признати професори родум од Македонија, кои работат на реномирани универзитети ширум светот;
3. искористување на репутацијата на факултетот за иницирање и креирање на можности за изработка на истражувања, анализи и стратегии за потребите на државата, стопанските комори или приватниот сектор;
4. анимирање на претставниците на бизнис заедницата и јавниот сектор за корисност од нивна соработка со Факултетот, преку трансфер на знаења и технологии, како и неопходност од конкретна поддршка на науката и истражувањата преку доделување на стипендии за докторски и магистерски студии, соработка и отвореност во текот на истражувањата на младите истражувачи во текот на изработката на нивните магистерски и докторски трудови;
5. едукација, обуки и работилници за зголемување на компетенциите на кадарот за пријавување на проекти од донаторските програми: Horizon Europe, European Research Council, European Innovation Council, Maria Sklodowska-Curie Action, Erasmus+, EIT, COST, LIFE, IPA, NATO, UN, USAID, WB и засилување на административната поддршка за истите;
6. поттикнување на пријави за интердисциплинарни проекти во ЕУ програмите ориентирани кон унапредување и трансфер на технологии кон индустријата, трансфер на знаење кон општеството, развој на иновации и поддршка на претприемнички компетенции, како и формирање на хабови (дигитални, зелени и иновативни), со цел да прераснат во самоодржливи тела на факултетот;
7. стручно усовршување и развој особено на младиот научно-истражувачки кадар вклучително и докторандите и магистрантите преку организирање на бројни обуки за успешно пишување на научни трудови со висок квалитет кои ќе ги спроведуваат главни и извршни едитори на реномирани научни списанија;
8. целно насочување на научниот ангажман на кадарот од единиците во конкретни (влијателни) научни списанија и конференции од поширокиот регион и светот;
9. обезбедување на Shibboleth клучеви за институционален пристап до индексациските



бази Web of Science и Scopus;

10. креирање на помотивирачки механизми за поддршка на издавањето и печатењето на учебници, монографии и научни дела на кадарот од страна на факултетот.

## ОГРАНИЧУВАЊА:

1. зголемена конкуренција и притисок за објавување во (влијателни) научни списанија во светски рамки со што се зголемува и пребирливоста и ригорозноста на уредувачките одбори и меѓународните рецензенти;
2. занемарлива финансиска поддршка на научно-истражувачките активности од страна на државата, која е далеку под просекот на европските буџетски издвојувања за наука;
3. нејасно дефиниран систем на финансирање на наставната, научната и уметничка дејност во високото образование;
4. недоволен интерес од бизнис-секторот за ангажирање на научниот и стручниот потенцијал на факултетот;
5. ограничен по опфат и честопати нефункционален државен систем за проверки на плагијати на научните и стручни трудови, магистерски трудови и докторски дисертации на студентите кој е задолжителен за примена;
6. ограничен пристап на факултетот до соодветни бази на научни и стручни трудови поради неисполнување на обврските од Законот за високо образование, член 189 став 5 во кој се предвидува пристап до една база со трудови финансиран од Буџетот на Р.С. Македонија. Непостоење на пристап до референтните индексациски бази Web of Science и Scopus, како и до референтна база на комплетни научни трудови, Science Direct;
7. недоволни алтернативни можности за финансирање и стипендирање на студирањето на втор студии од страна на државата и приватниот сектор;
8. ограничени можности за вработување кадар со веќе потврдени научно-истражувачки квалитети.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

### ПРЕДНОСТИ:

1. голем број на склучени билатерални и мултилатерални договори за меѓународна соработка на универзитетот со постојан тренд на зголемување;
2. факултетот има изградено долгогодишни и успешни соработки со конкретни странски факултети кои можат да бидат солидна основа за интензивирање, продлабочување и проширување на соработката и во други области
3. јасна и споделена визија на кадарот и раководството на факултетот дека зголемувањето на меѓународната видливост и присуство е од врвен приоритет;
4. зголемување на учеството во меѓународни проекти и иницијативи во последните години.

## СЛАБОСТИ:

1. лимитирани сопствени средства за финансирање на меѓународните активности и иницијативи на кадарот и студентите;
2. мал број на наставно-научен или истражувачи кадар со завршен степен од своето образование на реномирани странски универзитети кои поседуваат силни конекции со тамошните истражувачи;
3. недоволна меѓународна видливост на поради нефункционална англиска верзија на веб страницата;
4. недоволна меѓународна видливост на истражувачкиот кадар поради нереализирање на обврската за отворање на дигитални идентификатори и профили Orcid, Google Scholar, Citation Profile, Scopus Aithor ID, ResearchGate profile и Researcher ID кои овозможуваат автоматско следење на нивните публикации, нивно поврзување со истражувачот, институцијата или локацијата и создавање на метрички извештаи.
5. недоволен број програми на англиски јазик, што ја дестимулира размената на студенти и наставен кадар во улога на гости-професори.
6. недоволна активност и ангажираност во користењето на веќе склучените договори со странски факултети и институции.

## МОЖНОСТИ:

1. креирање на нова стратегија за интернационализација на универзитетот;
2. поголемо искористување на можностите што ги нудат Европските програми како Erasmus+, Maria Sklodowska-Curie Action или CEEPUS за финансирање на мобилноста на кадарот, структурните реформи, креирањето на иновативни студиските програми со двојна или заедничка диплома;
3. вклучување во новите форми на мобилност на студенти и наставен кадар кои предвидуваат можност за комбинирана (физичко-виртуелна) и целосно виртуелна мобилност.
4. отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на факултетот и поттикнување на интернационализација на студиските програми;
5. степенот на мобилност на кадарот, степенот на негова вклученост во меѓународни истражувачки проекти и бројот на меѓународни научни публикации со автори од странство да бидат едни од клучни критериуми за интернационализација факултетот;
6. искористувањето на можностите на новата веб-платформа researchnet.mk за поттикнување на конкретни иницијативи за соработка со докажани научници и признати професори родум од Македонија кои работат на реномирани универзитети ширум светот;
7. вклучување во постојни или иницирање на нови регионални интеркатедарски стручни собири или симпозиуми со цел подобро вмрежување на кадарот од регионот и поттикнување на можностите за вклучување во заеднички истражувачки проекти или публикации.
8. ефикасно спроведување на обврската за креирање на дигитални идентификатори за целокупниот наставно-научен кадар со задолжително отворање на профили на Orcid, Google Scholar Citation Profile, Scopus Author ID, ResearchGate profile и Researcher ID, кои овозможуваат автоматско следење на нивните публикации и поврзување со

институцијата.

9. охрабрување и финансирање на учеството на наши студенти на реномирани меѓународни натпревари;
10. поведување на иницијатива за целосно или делумно ослободување на нашите студенти од трошоците за учество на меѓународни научни и стручни конференции во организација на нашите единици.

#### ОГРАНИЧУВАЊА:

1. непостоење на стратегија за интернационализација на високото образование на државно ниво;
2. отсуство на посериозна финансиска поддршка од државата за интернационализација на високото образование и поддршка на меѓународната мобилност и други иницијативи;
3. релативно мал број на мобилности доделени на годишно ниво од страна на Националната агенција за европски образовни програми и мобилност споредено со вкупниот број на студенти и наставен кадар на Факултетот.
4. потешкотии во процесот на признавање на испитите кои нашите студенти ги положили во рамките на студентската мобилност.

#### СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ

##### ПРЕДНОСТИ:

1. пристојни просторни и инфраструктурни услови за изведување настава на факултетот со потреба за нивно осовременување;
2. релативно добро опремени библиотека, читална, лаборатории за настава на факултетот како и организирана теренска пракса во соработка со стопанството;
3. постоење на внатрешни ресурси, знаење и компетенции кои би можеле да се стават во функција на организациско реструктурирање на внатрешните процеси.
4. референци и изградена репутација на факултет кој гарантира обезбедување на високо ниво на квалитет, трансфер на знаење и современ раст со развој.
5. сопствен имот (подвижен и неподвижен) кој овозможува алоцирање на ресурси за развој

##### СЛАБОСТИ:

1. бирократски обременета двојна евиденција на резултатите на студентите и нивниот напредок во текот на студирањето (и електронски во i-Know системот и во материјална форма во поглед користење на индекси, пријави, потписи, уплатници итн).
2. информатичкиот систем i-Know чиј развој треба да се интензивира и заокружи со цел да овозможи подобро корисничко искуство и повисок степен на задоволство од

- бројните потреби на корисниците;
3. голем број на процеси кои имаат потреба да се мапираат, стандардизираат и дигитализираат согласно меѓународните ISO стандарди;
  4. лимитирани финансиски можности за континуирано осовременување на просторните, инфраструктурните, информатичките и техничките услови за одржување на квалитетна настава и голема финансиска зависност на факултетот од буџетските трансфери;

## МОЖНОСТИ:

1. воведување на ефикасни дигитални алатки во наставниот процес и унапредување на процесот на е-учење;
2. дигитална трансформација и стандардизација на процесите и активностите на факултетот и управување со квалитетот;
3. обезбедување на енергетска независност и финансиски бенефити факултетот преку јавно-приватни партнерства со цел поставување на фотоволтаици;
4. обезбедување на средства од МОН за реконструкција на факултетските објекти;
5. обезбедување на потребни инвестиции од МОН, како и дополнителни средства од различни донатори, програми и спонзорства за адаптација, проширување и осовременување на условите за студирање и работење;
6. можност за интензивирање на соработката со претставници на бизнис заедницата (комори, асоцијации, организации на работодавачи, професионални здруженија) и со претставници од институции од јавниот сектор во делот на подготовка и аплицирање на заеднички проекти пред меѓународните донатори;
7. дигитализација и осовременување на библиотеките, читалните и лабораториите за настава на факултетот.

## ОГРАНИЧУВАЊА:

1. мал пазар за стручна литература и незаинтересираност на државата за заштита на авторските права на авторите;
2. недоволна посветеност на надлежните државни институции во доменот на утврдувањето, признавањето и финансирањето на реалната цена на чинење на студентот/студентското место;
3. непредвидливи финансиски ресурси од самофинсирачки извори кои се под контрола на трезорскиот систем од државата;
4. непостоење маркетинг стратегија за издавачка дејност за стручна литература, со што ќе се овозможи издавачи да ги превземат финансиските и техничките аспекти на издаваштвото.
5. ограничена финансиска автономија, што го попречува планирањето на кадровскиот, инфраструктурниот и организацискиот развој.

## **СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА ФАКУЛТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО**

### **ПРЕДНОСТИ:**

1. постоење на внатрешни ресурси, знаење и компетенции кои би можеле да се стават во функција на развој на бизнисот, заедницата и општеството;
2. силни индивидуални врски помеѓу наставно-научниот кадар и стопанството и другите релевантни општествени институции и чинители;
3. солиден број на потпишани договори и меморандуми за соработка со бизнис заедницата, јавниот сектор и меѓународните универзитети кои можат да се стават во функција на преземање на иницијативи со стратески импакт врз развојот на бизнисот, заедницата и општеството.

### **СЛАБОСТИ:**

1. недоволно присуство во пошироката заедница и бавно реагирање на потребите на пазарот на трудот;
2. недостаток на планиран и системски насочен ангажман на академската заедница во општеството;
3. отсуство на редовни и директни комуникациски механизми со работодавачите;
4. отсуство на системско следење на улогата, успешноста и влијанието на секоја студиската програма во креирањето на очекуваните промени на пазарот на трудот и во општеството.

### **МОЖНОСТИ:**

1. да се дефинираат конкретни иницијативи за ангажирање на академската заедница во различни сектори од бизнисот и општеството
2. систематско поттикнување на различни општествено-одговорни иницијативи во наставата и науката;
3. искористување на реномето на Факултетот за негово вклучување во креирањето политики, стратешки документи и анализи за развојот на општеството и бизнис можностите.

### **ОГРАНИЧУВАЊА:**

1. недоволен интерес од страна на бизнис-секторот и државата за искористување на научниот и стручниот потенцијал на Факултетот;
2. недоволно препознаен како значаен општествен двигател и како носител на нови прогресивни идеи и иницијативи.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 6: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И ПОДГОТОВКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

### ПРЕДНОСТИ:

1. Користење на постојниот Универзитетски компјутерски центар кој ја одржува компјутерската мрежа и обезбедува интернет поддршка за единиците.
2. Користење на интегриран и функционален информациски систем за студенти (iKnow) кој овозможува електронско внесување, чување и обработка на податоците во врска со студентите и наставата.
3. Користење на дел од услугите се префрлени на cloud на Microsoft Office 365 платформата и ставен во функција електронски систем за поддршка на наставата (iLearn), што овозможува подобра соработка и комуникација меѓу студентите, наставниот кадар и административните служби, како и поголема флексибилност и скалабилност на ИТ ресурсите.
4. Стабилна поврзаност на Факултетот со Интернет што е предуслов за поддршка на онлајн наставата, истражувањата и административните активности на Универзитетот што овозможува дигитализација на работните процеси.
5. Користење на решенија repository.ukim.mk и journals.ukim.mk кои овозможуваат централизирано чување и пристап до научни и истражувачки публикации, што ја зголемува видливоста и достапноста на универзитетскиот интелектуален капитал.
6. Постоечката компјутерска инфраструктура е можност за дигитално поврзување со ентитети надвор од универзитетскиот екосистем со цел намалување на циркулација на хартиени документи и лесен преод кон е-општество.

### СЛАБОСТИ:

1. Отсуство на стратегија и акционен план за дигитализација.
2. Недоволна ИТ поддршка на ниво на УКИМ што ја ограничува ефикасноста на Факултетот во воведувањето и одржувањето на современи технолошки решенија.
3. Недоволен ИТ персонал на Факултетот.
4. Голема зависност од техничките факултети за интегрирани услуги што доведува до нерамномерно развиена ИТ инфраструктура низ универзитетот и бавен развој на дигитализацијата.
5. Бавен процес на воведување нови технологии и недоволно користење на веќе развиени ИТ решенија.

6. Ниско ниво на дигитализација на административните процеси.
7. Ограничена распространетост на eduroam пристапот што го ограничува пристапот до интернет за домашните и странските студенти и персоналот на различни локации на универзитетот.
8. Нецелосно дигитализирано работење со студентите што ја отежнува размената на информации и комуникацијата со студентите.

## МОЖНОСТИ:

1. Пристап до меѓународни програми и проекти за реализирање на дигиталната трансформација
2. Целосно префрлање на информатички базираните услуги во cloud со што би се овозможила поголема скалабилност, флексибилност и ефикасност во управувањето со ИТ ресурсите.
3. Имплементација на готови решенија за дигитализација на административното работење.
4. Воведување на дигитален потпис.
5. Миграција кон познати и тестирани платформи кои нудат услуги врз основа на претплата.
6. Оптимизација на работните процеси пред нивната дигитализација што би осигурало дека дигиталните системи се воведуваат во веќе ефикасни и добро структурирани процеси.

## ОГРАНИЧУВАЊА:

1. Порастот на цените на cloud услугите може да ја ограничи способноста на факултетот да инвестира во други важни аспекти на дигитализацијата.
2. Голема зависност од ресорното министерство и Владата при обезбедување финансиски средства и квалификувани кадри за спроведување на дигитализацијата.
3. Намалување на приходите на Факултетот.
4. Немање законски предуслови за целосно дигитализирање на процесите.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 7: ФИНАНСИСКА, КАДРОВСКА И ФУНКЦИОНАЛНА АВТОНОМИЈА

## ПРЕДНОСТИ:

1. долгогодишно искуство во управувањето со финансиите и административните процедури;
2. изграден углед како реномиран факултет на државно и меѓународно ниво;

## СЛАБОСТИ:

1. недоволна активност на полето на самостојно обезбедување приходи;
2. отсуство на реална и ажурирана пресметка на трошоците на студирање;
3. сложени и нефлексибилни механизми на донесување одлуки за аплицирање и реализација на активности кои можат да придонесат за обезбедување дополнителни приходи;
4. долготраен процес на развој на нов наставен кадар, со неизвесен исход, што ги одвраќа потенцијалните кандидати;
5. непостоење на напишан акциски план за вработувања за најдобрите студенти;
6. несоодветен модел за планирање на буџетот по приходи и расходи по ставки согласно плановите.

## МОЖНОСТИ:

1. ревизија и реформирање на внатрешните механизми, функционалната поставеност и на процесите на донесување одлуки;
2. стандардизација, дигитализација на процесите на административно работење и нивно реформулирање низ призмата на политиката на квалитет;
3. остварување финансиски заштеди преку поголема енергетска ефикасност на објектите, инсталациите и опремата;
4. задржување на најквалитетните студенти за нивно ангажирање како наставен кадар, преку разни форми на стимулирање.
5. реализација на активности насочени кон обезбедување сопствени приходи, особено преку соработка со стопанството и партнерски релации со компании и институции од земјата и странство.

## ОГРАНИЧУВАЊА:

1. законски и институционални ограничувања во процесите на финансиско планирање, обновување на кадарот и оптимална селекција на кадри;
2. неможност за воспоставување на модел за планирање на буџетот по приходи и расходи по ставки согласно плановите поради несоодветна финансиска автономија на Универзитетот поради рестрикции од државата;
3. простор за селекција на нов наставен кадар ограничен со расположливата понуда на постдипломци и докторанти;
4. непочитување на одредбите што произлегуваат од Законот за високо образование од страна на државата во поглед на финансирањето и поддршката на високото образование и науката;
5. нестабилност во државното финансирање и непрецизни критериуми на распределба на средствата помеѓу одделните универзитети.



## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 8: ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР

### ПРЕДНОСТИ:

1. Лојални вработени со долгогодишно искуство и висок развоен потенцијал;
2. Пристојни работни услови;
3. Постоене на внатрешни ресурси, искуство, знаење и компетенции кои би можеле да се стават во функција на развој на компетенциите на административниот кадар.

### СЛАБОСТИ:

1. Недоволен број на вработени согласно развојните потреби на факултетот;
2. Отсуство на професионален план за развој на вработените и нивните компетенции;
3. Непостоене на систем за редовни евалуации на перформансите на вработените со редовни и конструктивни feed-back сесии;
4. Недоволни можности за напредување во кариерата на административниот кадар обременети со ригидни бирократски процедури;
5. Недоволно оптимизирани административни процеси;
6. Недоволна меѓусебна комуникација и соработка помеѓу различните оддели на универзитетот и единиците на конкретни заеднички иницијативи за унапредување на процесите или ефикасноста во работењето.

### МОЖНОСТИ:

1. Креирање на среднорочен план за вработување и развој на компетенциите на административниот кадар;
2. Годишни програми за редовна едукација, обуки и работилници за зголемување на компетенциите и мотивираноста на кадарот;
3. Можност за финансирање на програмите за развој на компетенциите на кадарот преку учество на факултетот во различни меѓународни проекти;
4. Воведување на ефикасни дигитални алатки за унапредување на ефикасноста на работните процеси;
5. Професионално мапирање на административните процеси и нивна стандардизација.

### ОГРАНИЧУВАЊА:

1. Ограничена автономија, што го попречува планирањето на кадровскиот развој;
2. Ограничени можности за вработување, односно обнова на административниот кадар

- проследени со ригидни бирократски процедури за вработување;
3. Недоволно стимулативни плати.
  4. Потенцирање на општествената одговорност, одржливоста и зелените иницијативи во наставните програми и истражувањето.

## СТРАТЕГИСКИ ПЛАН

Факултетот за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ као еден од најстарите факултети во Рамките на УКИМ и носител на едукацијата и науката од областа на шумарството во земјата настојува да ја задржи добрата репутација, но и да ја подобри својата позиција во севкупниот меѓународен образовен систем. За таа цел на факултетот се дефинирани 5 основни стратешки области и 3 области за поддршка на процесите, во рамките на кои се утврдени стратешки активности за нивно реализирање.

Оттука, целокупната работа на факултетот во периодот 2025-2030 ќе биде насочена во развојот на следниве основни стратешки области:

### СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ

(Одговорни: (продекан за настава)

Главната цел на Факултетот е да продолжи да се стреми кон високо- квалитетно образование преточено во студиски програми во чиј главен фокус се наоѓаат студентите, а кои се компатибилни со програмите на најреномирани универзитети во светот согласно меѓународните рангирања. За таа цел, покрај задолжителната национална акредитација, ќе се организира отпочнување на меѓународни акредитации на студиските програми и на факултетот. Сакаме да останеме атрактивни за најамбициозните студенти во државата, но исто така да станеме привлечни и за студентите од регионот. Факултетот ќе продолжи да ја негува традицијата на отворени врати за сите студенти без разлика на нивниот пол, етничка или национална припадност, возраст, вероисповест... Различноста и вклученоста на студентите остануваат наш највисок императив.

Со цел студиските програми да одговараат на развојните потреби на општеството и економијата ќе се интензивира соработката со стопанството, деловната заедница и коморите преку нивно учество во дизајнирање на студиските програми и помош при вработување на дипломираните студенти.

Квалитетот на наставата на Факултетот ќе продолжи да се заснова на добра организација, висока професионалност на наставниот и соработничкиот кадар, и висок степен на совесност и етичност во соработката со студентите и во процесот на нивното оценувањето. Тоа побарува континуирано вложување во педагошките, методолошките и дидактичките компетенции на професорите и соработниците, како и поголема интернационализација на наставата, преку основање на заеднички интердисциплинарни студиски програми со други универзитети и мобилност на студентите и кадарот. Ќе се поттикнува култура на иновации и експериментирање во наставата и учењето, ќе се засилува креативното и критичко размислување кај студентите, ќе се охрабрува примената на

дигиталните алатки и ќе се интегрираат онлајн форматите во традиционалната настава. Тоа подразбира совесно одржување на постојните просторни капацитети и континуирано модернизирање и вложување во нови наставните средства.

Сè со цел да се овозможи образование кое креира вештини и компетенции од 21 век, кои ќе им овозможат на студентите меѓународна вработливост, претприемничка култура, способност за брзо менување и прилагодување на потребите на дигиталното општество.

Конечно со цел да ја задржи силната врска со дипломираните студенти и да остане нивен „прв“ избор и подоцна, во текот на нивното професионално усовршување, Факултетот ќе креира бројни програми за доживотно учење кои ќе им ги приближи и понуди преку алумни асоцијацијата, чие заживување ќе биде следно во фокусот на Факултетот.

## Стратегиска цел 1.1. Зголемување на атрактивноста на студиите и пораст на бројот на студенти

Стратегиска активност 1.1.1 **Модернизација на студиските програми и понуда на нови интердисциплинарни програми:** Ажурирање на постојните студиски програми за да се осигура дека ги одразуваат најновите достигнувања во соодветната област, да вклучуваат интердисциплинарен пристап во соработка со реномирани странски универзитети кои ги задоволуваат променливите потреби на пазарот на труд. Соработка со стопанството во дизајнирање на студиските програми и реализација на практичната настава. Понуда на алтернативни обуки таргетирани кон конкретни потреби на стопанството и одредени групи корисници, доживотно (континуирано) учење.

Можни индикатори: број на нови студиски програми, број на ажурирани студиски програми, понудени и одржани обуки на надворешни корисници, број на посетители на обуките.

Стратегиска активност 1.1.2: **Отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на единиците на универзитетот.** Иницирање на процеси за меѓународна акредитација на факултетот е логичен чекор кој ќе овозможи меѓународна независна евалуација на квалитетот на студиските програми, ќе поттикне наставни и методолошки иновации, и ќе обезбеди систематско следење на квалитетот на нивната реализација. Меѓународните акредитации на факултетот ќе бидат дополнителна гаранција за квалитетот, компатибилноста и меѓународната привлечност на студиските програми.

Можни индикатори: број на започнати и завршени процеси на меѓународна акредитација на студиски програми, остварен напредок во започнатите процеси.

Стратегиска активност 1.1.3: **Програми за развој на наставниот и соработничкиот кадар:** Спроведување на континуирани обуки за професионален развој за наставниот кадар за да ги подобрат нивните наставни вештини, педагошки пристапи и знаење во нивните области на експертиза. Ова може да вклучува работилници, семинари и размени со други институции, фокусирајќи се на иновативни методи на учење и техники на онлајн настава.

Можни индикатори: број на одржани обуки за наставниот и соработничкиот кадар, број на посетители на обуките.

Стратегиска активност 1.1.4: **Политика и долгорочен план за вработување на наставно-научен и соработнички кадар.** Испитување и искористување на сите можности за обезбедување континуиран прилив на нов и квалитетен наставно-научен и соработнички кадар, со стратешки пристап кон ова прашање. Посебно внимание ќе се посвети на вработувањето на најдобрите студенти низ генерациите, особено на оние со афинитет кон наставно-научната работа.

Можни индикатори: број на нововработени наставници и соработници на Универзитетот, нето-годишен прилив на нов наставен кадар.

Стратегиска активност 1.1.5: **Зголемена примена на нови технологии во наставата.** Воведување на системи за управување со учењето, алатки за онлајн соработка и дигитални ресурси, како и обука и за студентите и за вработените за ефективно искористување на овие технологии.

Можни индикатори: воведени нови алатки и технологии во наставата, одржани обуки за користење на нови технологии во наставата.

## Стратегиска цел 1.2. Подобрување на успехот на студентите и нивна поддршка

Стратегиска активност 1.2.1: **Развој на систем за академско и кариерно советување на студентите:** Систем за академско и кариерно советување кој ќе им обезбеди на студентите персонализирани насоки во текот на нивното студирање, од ориентација до дипломирање преку засилување на активностите на центарот за кариера на факултетот. Овој систем треба да им помогне на студентите да се движат полесно низ нивните студии и да им помогне во планирањето на кариерата.

Можни индикатори: развиен систем на академско и кариерно советување, достигнат степен во развиеноста на системот.

Стратегиска активност 1.2.2: **Зајакнување на вон наставните активности и можностите за студентите:** Зголемување на можностите студентите да се вклучат во воннаставни активности и програми за развој на лидерство и општествено одговорни активности. Поддршка на студентите на разни полиња преку вклученост во проекти, учество на натпревари, создавање на клубови и организации, проекти за соработка со заедницата, поддршка за вмрежување на студентските организации на меѓународен план.

Можни индикатори: број на учества на наши студенти на натпревари, обуки, создадени клубови и организации, проекти за соработка со заедницата и сл.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ

(Одговорни: (продекан за финансии и наука)

Факултетот силно поддржува наука во функција на развој на општеството и националната економија, односно поттикнува истражувања, иновации и научно-истражувачки активности, кои ќе се фокусираат на изнаоѓање решенија за општествените предизвици. За таа цел, факултетот ќе ја искористи својата репутацијата за иницирање и креирање на можности за изработка на истражувања, анализи и стратегии за потребите на државата, стопанските комори и приватниот сектор. Истовремено, факултетот силно поттикнува наука без граници, односно целосно ќе се ангажира во продлабочување на соработката со сродни меѓународните институции, преку кои ќе се поттикне вклученоста на научно-истражувачкиот кадар во меѓународни проекти и уредувачки и научни одбори.

Факултетот во соработка со УКИМ попрецизно ќе се насочи кон подобрување и мотивирање на научната продуктивност на научно-истражувачкиот кадар, преку публикување на резултатите од научните истражувања, во публикации со фактор на влијание, индексирани на Web of Science и Scopus.

За таа цел, Факултетот континуирано ќе обезбедува можности за едукација, обуки и работилници за зголемување на компетенциите на кадарот за пријавување на меѓународни научно-истражувачки проекти, како можност за вмрежување во интернационални истражувачки тимови и поголема научна продуктивност, подобра административна поддршка, како и за успешно пишување на научни трудови со висок квалитет. Акредитирањето на Докторските студии и воведувањето на постдокторски истражувања се само едни од можностите за продлабочување на соработката помеѓу единиците на Универзитетот, како и зголемување на интердисциплинарноста на студиските програми.

.

### Стратегиска цел 2.1. Поттикнување на извонредноста и иновациите во научната и уметничката работа

Стратегиска активност 2.1.1: **Поттикнување на извонредноста на научните и уметничките резултати.** Надградба на средина која ќе ја поддржува и поттикнува извонредноста на резултатите од научната и уметничката работа на научно- истражувачкиот кадар на факултетот, преку поддршка на одличноста со цел остварување на повисоки истражувачки резултати со континуирано зголемување на бројот на публикации референцирани во Web of Science и Scopus, притоа обезбедувајќи научна етичност, како и поттикнувајќи зголемено искористување на можностите на интернационалните донаторски програми.

Можни индикатори: систем за континуирано следење на резултатите, систем за мерливост на резултати, унапредени метриците за проценување на резултатите и др.

Стратегиска активност 2.1.2: **Подобрување на истражувачката инфраструктура:** Постепено инвестирање во најсовремени лаборатории, истражувачки капацитети и технолошки алатки за поддршка на најсовремени истражувања и пристап до бази на податоци и списанија. Ова

вклучува надградба на постоечките капацитети и набавување на нова опрема и софтвери за да се олесни напредното истражување во различни научни дисциплини. Обезбедување на систематска технолошка поддршка на истражувачките резултати и публикации преку институционалниот репозиториум и архиви на податоци.

Можни индикатори: отворени, опремени и реновирани лаборатории (описно), набавени и воведени технолошки алатки, опрема и софтвер за истражувања, реализиран пристап до нови бази на списанија и податоци, вредносно – инвестиции во одделните ставки и вкупни инвестиции и сл.

Стратегиска активност 2.1.3: **Зајакнување на финансирањата на научните активности.** Систематско залагање за етаблирање на национални и изнаоѓање на меѓународни фондови за поддршка на научните, развојните и иновациските активности, кои се реализираат на факултетот. Одржување и надградување на институционалниот систем за поддршка на научните активности на Факултетот. Развој на систем за идентификување на потенцијали и поддршка на трансфер на знаење, трансфер на технологии, иновации и креативност.

Можни индикатори: форми на поддршка на институционалниот систем, систем за идентификување на потенцијали и др.

Стратегиска активност 2.1.4: **Поттикнување на интердисциплинарни истражувања и поддршка на отворена наука.** Развој на политики и процедури за промовирање и поддршка на интердисциплинарни истражувања во науката, како интердисциплинарни истражувачки проекти со вклученост на истражувачи од различни области и единици на Универзитетот, со цел справување со сложените општествени предизвици. Активна вклученост во меѓународните иницијативи за отворен пристап преку развој на инструменти за поддршка на отворена наука, отворен пристап до податоци и отворена научно-истражувачка инфраструктура.

Можни индикатори: развиени политики и процедури, број на иницирани и реализирани интердисциплинарни проекти, иницијативи за отворена наука и др.

Стратегиска активност 2.1.5: **Зајакнување на потенцијалите за иновативност.** Зајакнување на соработката со приватниот и јавниот сектор и развој на стратешки партнерства за подобрување на потенцијалите за иновации, трансфер на технологии, трансфер на знаења и креативност. Соработката вклучува повеќе форми на трансфер, како развој на програми за обуки, модули за долгоживотно учење, заеднички истражувачки проекти и др. Зајакнување на потенцијалите за иновативност преку интензивирање на претприемничко образование, создавање на центри за одличност, хабови за поттикнување инвентивноста и креативноста, поддршка на иновации и забрзување на комерцијализацијата на истражувањата во различните научни области. Развој на процедури за идентификување на научни резултати со иновативен потенцијал, ниво на технолошка подготвеност, поддршка на процесите за комерцијализација, spin-off компании, поттикнување на startup-и, како и за заштита на сопственичките права.

Можни индикатори: реализирани соработки со јавниот и приватниот сектор (склучени договори, заеднички проекти, број на модули за долгоживотно учење), отворени центри за одличност, хабови за иновативност и трансфер на знаења, број на spin-off компании, број на startup-и, развиени процедури и др.

## Стратегиска цел 2.2. Подобрување на интернационализацијата преку придонес кон научните предизвици

Стратегиска активност 2.2.1: **Фокус на приоритетни истражувачки области:** Развој на систем за идентификување и фокус на приоритетни истражувачки области каде што факултетот има потенцијал да даде значителен придонес кон националните и глобалните предизвици, како EU Green Deal, UN Sustainable Development Goals, Smart Specialization, зелена транзиција. Развиениот модел би можел да вклучува програми за доделување на ресурси, вклучително и финансирање, за да постигне одличност и препознатливост во овие области.

Можни индикатори: развиен систем за поддршка, износ на одобрени средства, политики за стратешка детерминираност и др.

Стратегиска активност 2.2.2: **Проширување на меѓународните истражувачки соработки во науката:** Подобрување на интернационалниот ангажман на Факултетот преку воспоставување партнерства со водечки меѓународни институции, истражувачки институти и организации. Оваа активност може да вклучи заеднички научно-истражувачки проекти, заеднички научни публикации, програми за размена на истражувачи и студенти и учество на меѓународни научни конгреси и конференции.

Можни индикатори: склучени договори и партнерства, реализирани проекти, број на реализирани размени на истражувачи.

Стратегиска активност 2.2.3: **Промовирање на резултатите од научните истражувања и уметностите:** Развој на план за максимизирање на влијанието на резултатите од научните истражувања на факултетот, со цел подобрување на видливоста преку промовирање на истражувачките резултати и нивно следење со метрички анализи.

Можни индикатори: развиен план, број на сопствени дигитализирани научни списанија, број на учества на јавни настани, број на популарни објави и сл.

## Стратегиска цел 2.3: Подигнување на меѓународниот рејтинг преку научните истражувања

Стратегиска активност 2.3.1: **Подобрување на истражувачките компетенции на академскиот кадар.** Обуки и поттикнување за пријавување на проекти од ЕУ програмите: Horizon Europe, European Research Council, European Innovation Council, EIT, Maria Skłodowska-Curie Action, Erasmus+, COST, LIFE, IPA, CEEPUS, другите донаторски програми: NATO, UNDP, WB, SECO, како и засилување на административната поддршка за истите.

Можни индикатори: број на организирани обуки, број на учесници на обуките, број на пријавени и прифатени проекти и др.

Стратегиска активност 2.3.2: **Поддршка на извонредноста на научно- истражувачките**

**резултати на академскиот кадар.** Развивање на инструменти за поттикнување на научно-истражувачката работа од страна на факултетот, преку поддршка на кадарот за учество на релевантни научни конференции во странство, референцирани на Web of Science и Scopus, стимулирање за објавување трудови во списанија со фактор на влијание индексирани во базите на Web of Science и Scopus, дистрибуција на информации за можностите за објавување и учества на конференции по области, поттикнување на учеството во уредувачки одбори на странски научни списанија, засилување на критериумите за студентите на докторски студии, како најпродуктивна научно-истражувачка сила, за публикување на резултатите од истражувањата во реномирани научни списанија индексирани на WOS, Scopus и др.

Можни индикатори: број на објавени трудови во реномирани списанија со фактор на влијание, број на споделени информации за можностите за објавување и конференции, учества на кадарот на УКИМ во уредувачки одбори на списанија и конференции, вкупен износ на дадена поддршка и др.

Стратегиска активност 2.3.3: **Подобрување на механизмите за евалуација на истражувачките резултатите на академскиот кадар.** Усогласување на показателите за евалуација на постигнатите истражувачки резултати во науката кај научно- истражувачкиот кадар, во согласност со барањата за истражувачка одличност на меѓународно ниво, согласно целта за подигнување на меѓународниот рејтинг.

Можни индикатори: механизам со метрика за следење на научно-истражувачката одличност, механизам за следење на резултатите и др.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

(Одговорни: (декан и продекан за меѓународна соработка, )

Зголемувањето на видливоста на Факултетот преку унапредување на меѓународното присуство и активности е еден од главните приоритети на делување на Факултетот во следниот повеќегодишен период, преку:

- (1) ставање во функција на веќе склучените договори за соработка со странски реномирани универзитети со конкретни годишни дефинирани планови на активности,
- (2) вмрежување и пристапување кон Европските универзитетски алијанси и асоцијации и вклучување во меѓународните иницијативи за соработка, и
- (3) отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на студиските програми и поттикнување на интернационализација на истите, повеќекратно зголемување на мобилноста на кадарот и степенот на неговата вклученост во меѓународни проекти и програми како Erasmus+ или Horizon Europe.

### Стратегиска цел 3.1. Подобрување на меѓународната мобилност за студентите и вработените

Стратегиска активност 3.1.1: **Зголемување на учеството во програмите за меѓународна размена:** Поттикнување на активно вклучување во програми на меѓународна размена, како на



пример CEEPUS, COST, MSCA и други, дополнето со интернационализација на студиските програми преку воведување на програми со двојна или заедничка диплома

Можни индикатори: остварени учества во програмите на размена од страна на наставниот кадар и студентите.

Стратегиска активност 3.1.2: **Развој на глобална алумни мрежа**: Развој на глобална алумни мрежа со цел да се развијат релации со дипломирани студенти кои живеат и работат во странство. Овие мрежи можат да поддржат меѓународна соработка, да обезбедат можности за практиканство/менторство за тековните студенти и да ја подобрат глобалната репутација и достапност на факултетот.

Можни индикатори: достигнат степен на развиеност на алумни мрежата (иницирање, воспоставување, број на членови). Стратегиска цел 3.2. Проширување и зајакнување на меѓународните партнерства

Стратегиска активност 3.2.1: **Домаќин на меѓународни конференции и симпозиуми**. Да се стимулира факултетот да организира и да биде домаќини на меѓународни академски конференции, работилници и симпозиуми кои собираат научници, истражувачи и практичари од целиот свет. Овие настани можат да послужат како платформа за размена на знаење, вмрежување и прикажување на силните страни на универзитетот во истражувањето и образованието.

Можни индикатори: реализирани меѓународни академски настани од страна на факултетот на годишно ниво, број на учесници.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ

(Одговорни: (Декан, продекан за финансии)

Издвојувањето на средства од буџетот за финансирање на високото образование во Република Северна Македонија е недоволно. Државата со буџетските средства главно ги покрива трошоците за дел од платите, придонесите од плати и режиските трошоци.

Приходите кои се остваруваат од школарините кои се утврдени пред повеќе од една деценија и се далеку под пазарната цена на чинење на студирањето, се по правило недоволни дури и за покривање на материјалните трошоци во работењето. Останатите извори од финансирање на високото образование, како комерцијални услуги, обуки, анализи или студии се нередовни и имаат занемарливо учество во вкупните приходи. Факултетот учествува во меѓународни проекти, но најчесто овие средства имаат конкретна намена прецизно дефинирана согласно буџетот и правилата на меѓународните донатори. Од ваквите проекти скромни средства остануваат на располагање за самите единици со кои можат да го финансираат своето работење.

Ваквиот начин на финансирање на високото образование го загрозува нормалното функционирање на факултетот, па тој континуирано се соочува со предизвици во

финансирањето на сопствениот развој, вложувања во инфраструктурата, дигитализацијата, во финансирање на наставниот, научно- истражувачкиот и административниот капацитет на човечките ресурси. Со цел да се обезбеди финансиска одржливост на високото образование воопшто во државата, покрај искористување на сите алтернативни можности за обезбедување на дополнителни приходи, потребно е креирање на нов современ модел на финансирање необременет со бирократските процедури на трезорското работење за располагање со сопствените средства.

## Стратегиска цел 4.1. Обезбедување финансиска стабилност и одржливост

Стратегиска активност 4.1.1: **Диверзификација на изворите на финансирање:** Да се направи акционен план за диверзификација на изворите на финансирање на факултетот надвор од традиционалното владино финансирање. Ова може да вклучи поттикнување односи со алумни за цели за собирање средства, ангажирање со филантропски ентитети, јавно-приватно партнерство и аплицирање за меѓународни грантови и проекти.

Можни индикатори: направен акционен план, реализација на планските активности.

Стратегиска активност 4.1.2: **Спроведување на најдобри практики за финансиско управување** со зголемување на приходите и воспоставување на одржлив и долгорочен модел на финансирање со средства со посебен акцент на самофинансирачки активности: Може да се идентификуваат од партнерски странски институции најдобри практики во финансиското управување и истите да се воспостават. Ова може да вклучува транспарентни процеси на буџетирање, редовно финансиско известување и употреба на финансиска аналитика за носење на финансиски базирани стратешки одлуки.

Можни индикатори: спроведена анализа на најдобрите практики, извлечени заклучоци, спроведени промени во нашите финансиски практики.

Стратегиска активност 4.1.3: **Оптимизација на трошоците:** Темелна анализа на сите трошоци за да се идентификуваат областите за оптимизација на трошоците без да го загрози квалитетот на образованието и истражувањето. Ова може да вклучи заштеда на енергија, стратешки набавки и ефикасно користење на ресурсите.

Можни индикатори: спроведена анализа на трошоците, идентификувани можности за оптимизација, спроведени препораки за штедење.

## Стратегиска цел 4.2. Капитални вложувања во објекти и опрема и инвестирање во области со потенцијал за висок раст

Стратегиска активност 4.2.1: **Инвестирање во објекти и опрема.** Реконструкција на објекти, модернизирање и одржување на постојните капацитети, инвестирање во нови технологии, одржување.

Можни индикатори: започнати и завршени објекти, спроведени модернизации, реализирани активности на одржување, вкупен износ на вложени средства.

Стратегиска активност 4.2.2: **Целни инвестиции во стратешки иницијативи.** Да се идентификуваат и инвестираат средства во стратешки иницијативи кои имаат потенцијал за висок раст. Ова може да вклучи нови академски програми во областите кои се во развој, истражувачки центри за извонредност или инфраструктурни проекти кои ќе ги подобрат способностите на универзитетот и ќе привлечат дополнителни приходи.

Можни индикатори: реализирани инвестициски проекти, вкупен износ на инвестиции.

Стратегиска активност 4.2.3: **Развивање на претприемачки потфати:** Поттикнување и поддршка на развојот на претприемачки потфати во рамките на универзитетската заедница кои можат да придонесат за финансиското зајакнување на факултетот. Ова би можело да вклучи воспоставување на јасни поттикнувачки програми кои ќе им овозможат на професорите и истражувачите основање на спин-оф за комерцијализација на универзитетските истражувања и соработка со индустријата за заеднички вложувања.

Можни индикатори: воспоставени програми за поттикнување, реализирани потфати.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА УНИВЕРЗИТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО

(Одговорни: (декан, продекани, одговорни служби)

Факултетот неуморно со децении го гради своето реноме во високото образование во Република Северна Македонија и регионот. Овој заслужен статус е истовремено и обврска повторно да се избори за својата клучна улога во креирањето на сите национални стратегии, политики, програми и проекти за развој на општеството, националната економија, а особено оние кои се однесуваат на образованието.

Дополнително Факултетот ќе утврди бројни општествено-одговорни активности и одржливи иницијативи за развој и унапредување на заедницата. Ќе се насочи и кон поттикнување на граѓанската свесност кај своите студенти и вработени со цел нивно активно вклучување во процесите на донесување на одлуки и ангажирање во решавањето на позначајните општествени проблеми.

### Стратегиска цел 5.1. Јакнење на општествената улога и позиција на УКИМ во национални и глобални рамки

Стратегиска активност 5.1.1: **Зајакнување на улогата на експертите и на научните факти во функција на општествен развој:** Поддршка на критичкото мислење и зајакнување на улогата на академската и научната експертиза поврзани со актуелните општествени теми и

наметнување на фундаменталните вредности, како заштита на шумите и животната средина. Со својот научен и стручен потенцијал, редовно ќе биде вклучен во подготовка на државни документи од стратешко значење, закони, одлуки, анализи, планови и сл. Интензивирање на комуникацијата со јавноста, поддршка на јавната видливост и промоција на достигнувањата на факултетот, на вработените и на студентите, во насока на општествен просперитет. Преку учество во медиумите, јавните расправи, изнесување ставови на социјалните мрежи, иницирање и реализација на самостојни истражувања и проекти поддржани од државата и од меѓународни институции, факултетот континуирано ќе придонесува кон општествениот развој.

Можни индикатори: број на популарни натписи за академските и научните достигнувања, експерти вклучени во консултативни форми и тела за одлучување, учество во креирање стратешки државни документи, учества во јавни расправи, објави во медиуми и на социјалните мрежи, реализирани настани насочени кон подобрување на општествените состојби и сл.

Стратегиска активност 5.1.2.: **Следење на активностите на факултетот низ призмата на нивното влијание врз општеството.** Имплементирање на систем на следење на активностите кои имаат влијание врз заедницата.

Можни индикатори: воведен систем за следење на активностите на Универзитетот и нивното влијание врз општеството, реализирани активности за влијание врз заедницата.

## Стратегиска цел 5.2. Промовирање на зелени, одржливи и општествено одговорни практики на Факултетот и во општеството

Стратегиска активност 5.2.1: **Обезбедување и организација на активности за одржлив развој, општествената одговорност и активното граѓанство:** Да се донесе политика со која се охрабрува организација на активности на теми за одржлив развој, активно граѓанство и општествена одговорност во високото образование и континуирано учење, како и поттикнување на научни истражувања во истата насока. Активностите за одржливост ќе даваат насоки, како постигнатите резултати да се поврзат со соодветните милениумски цели за одржлив развој, кон кои даваат најголем придонес. Да се промовираат истражувачки проекти фокусирани на одржлив развој, зачувување на животната средина и решенија за климатски промени, со вклученост на академскиот кадар и студентите во овие напори.

Можни индикатори: воведени промени во наставните програми, реализирани проекти поврзани со наведените теми.

Стратегиска активност 5.2.2: **Спроведување на иницијативи за зелен кампус:** Развој и спроведување на иницијативи насочени кон намалување на еколошкиот отпечаток на факултетот. Ова може да вклучува мерки за заштеда на енергија, програми за намалување на отпадот, намалување на емисиите на стакленички гасови, опции за одржлив транспорт за студентите и персоналот и употреба на зелени технологии и материјали во објектите на универзитетот.

Можни индикатори: спроведени мерки, вкупен износ на инвестиции.

### Стратегиска цел 5.3. Подобрување на ангажманот во заедницата и социјалното влијание

Стратегиска активност 5.3.1: **Воспоставување на програми за услуги во заедницата:** Развој на структурирани програми за услуги за заедницата кои им овозможуваат на студентите и вработените да се вклучат и да придонесат за локалните заедници. Ова може да вклучи партнерства со училишта, здравствени установи и други организации за да се задоволат потребите на заедницата преку волонтерство и проекти за граѓански ангажман.

Можни индикатори: склучени договори за партнерства, реализирани активности за услуги во заедницата.

Стратегиска активност 5.3.2: **Промовирање на социјално претприемништво и иновации:** Поттикнување и поддршка на иницијативите во социјалното претприемништво и иновациите во рамки на универзитетската заедница. Ова може да вклучи создавање инкубатори или акцелератори за социјални компании, нудење курсеви и работилници за социјално претприемништво и организирање натпревари за проекти за социјални иновации.

Можни индикатори: одржани обуки за социјално претприемништво, отворени инкубатори и акцелератори, показатели за активноста на акцелераторите.

Стратегиска активност 5.3.3: **Подобрување на пристапот до образование:** Да се искористат програми за зголемување на пристапот до високото образование за недоволно застапените и социјално ранливи категории. Иницијативите би можеле да вклучуваат програми за стипендирање, теренски и подготвителни програми за потенцијални студенти од маргинализираните заедници и услуги за поддршка дизајнирани да промовираат инклузивност и различност на кампусот. Во оваа насока, интензивно ќе се користат инструментите на фондациите на Универзитетот.

Можни индикатори: спроведени активности за поддршка на инклузивноста, дадени стипендии.

#### СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 6: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА ФАКУЛТЕТОТ И ПОДГОТОВКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА (Одговорни: (декан, продекани, )

И нашиот факултет како и други шумарски факултети во регионот се соочуваат со бројни предизвици при управувањето на податоците и информациите за своето работење. Ова вклучува често и репетитивно собирање и обработка на податоци и информации за студентите, за вработените, за професорите и асистентите, за истражувачите за нивните звања и напредувања, предметите кои ги предаваат на различните циклуси, нивните публикации, проекти во кои учествуваат итн. Главната тешкотија произлегува во разновидноста на начините и постапките за архивирање на информациите, нивната фрагментираност, чувањето во разнородни бази, односно формати кои се тешки за

манипулација и комбинација и во кои често пати непотребно се дуплираат голем број на податоци кое претставува извор на забуни и грешки. За подобра дигитализација на информациите факултетот ќе ги разгледа можностите за формирање на единствена база на податоци, комплементарна со базата на УКИМ. Истовремено Факултетот ќе продолжи со засилено темпо да соработува со УКИМ за целосно функционално заокружување на iKnow системот.

## Стратегиска цел за поддршка на процесите 6.1. Подобрување на дигиталната инфраструктура

Стратегиска активност 6.1.1: **Надградба на дигиталната инфраструктура:** Развој на програма за инвестирање во робусна дигитална инфраструктура за поддршка на напредни ИТ услуги. Ова вклучува брз интернет пристап, безбедни решенија за складирање податоци и потребниот хардвер и софтвер за поддршка на дигиталните потреби на студентите и персоналот.

Можни индикатори: реализирани активности (дескриптивно), вкупен износ на инвестиции.

## Стратегиска цел за поддршка на процесите 6.2. Поттикнување на култура на дигитална писменост и развој

Стратегиска активност 6.2.1: **Развој на програми за дигитална компетентност:** Да се воспостават програми за обука и работилници за подобрување на дигиталните компетенции и на студентите и на вработените. Ова може да вклучи учење нов софтвер, разбирање на аналитиката на податоци и следење на чекорот со новите дигитални трендови релевантни за нивните области на студирање и работа.

Можни индикатори: реализирани обуки и работилници, број на учесници во обуките.

Стратегиска активност 6.2.2: **Иновирање во процесите на настава и учење:** примена на дигиталните технологии во процесите на настава и учење. Да се охрабри и во дадени услови да направи задолжителна употребата на онлајн платформи, дигитални ресурси и интерактивни алатки за да се создаде попривлечна и поефективна средина за учење.

Можни индикатори: воведени дигитални платформи и алатки, степен на прифатеност и примена.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 7: ФИНАНСИСКА, КАДРОВСКА И ФУНКЦИОНАЛНА АВТОНОМИЈА

(Одговорни: декан, продекани, одговорни служби)

Високото образование во Република Македонија се темели на автономија, во согласност со Уставот на Република Македонија, со ратификуваните меѓународни договори и со законот за високо образование. Факултетот ја врши својата дејност врз начелото на академската автономија. Автономијата на високообразовните установи вклучува академска слобода, автономија на управувањето, неповредливост на просторот, финансиска автономија

и кадровска автономија. Иако неприкосновеноста на автономијата е основно начело во високото образование, сведоци сме на континуирани посегнувања по автономијата на универзитетите вклучително и факултетите, особено во делот на финансиите и вработувањата. Недоволна финансиска автономија, значајно го попречува планирањето на кадровскиот, инфраструктурниот и организацискиот развој на Факултетот.

Факултетот отсекогаш бил пример за ревносно почитување на законите, на слободата на говорот, на моралните норми, на човечките права и на различностите кои постојат во општеството. Тоа му дава за право гласно да побара правично ревидирање на моделот на финансирање на високото образование. Тоа е првата битка која треба да води кон осигурување дека политичките елити во иднина целосно ќе ги почитуваат уставно загарантираните академска, кадровска и финансиската автономија на универзитетите, а Факултетот ќе ја даде сета поддршка на УКИМ во таа борба.

## СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 8: ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР

(Одговорни: декан, продекани, секретар на ХЕФ)

Трансформацијата на УКИМ претпоставува донесување на бројни организациски, технолошки или менаџерски промени, вклучувајќи го и ХЕФ. Но, нивното успешно имплементирање честопати во голема мера зависи и од иницирањето на промени во постојната организациска култура и создавање на нови врски меѓу луѓето, одделите и процесите. Создавањето и одржувањето на флексибилен и адаптибилен потенцијал кај вработените, и прифаќањето на промените како начин на вообичаено делување и работење е од големо значење за развојот на факултетскиот кадар. Поддршка на развојот и унапредувањето на вкупните човечки потенцијали е предуслов за квалитетни структурни реформи на Факултетот во иднина.

### Стратегиска цел за поддршка на процесите 8.1. Насочување на професионалниот развој за административниот персонал

Стратегиска активност 8.1.1: **Прилагодени програми за обука:** Да се развијат сеопфатни програми за обука прилагодени на потребите на административниот персонал на различни нивоа. Тие треба да покриваат области како што се современи вештини и компетенции, примена на современа технологија во работењето, и следење на трендовите во администрацијата на високото образование.

Можни индикатори: спроведени обуки, број на учесници во обуките.

Можни индикатори: спроведени обуки, усвоени нови компетенции, .

## Стратегиска цел за поддршка на процесите 8.2. Подобрување на ефикасноста и ефективноста на административните служби

Стратегиска активност 8.2.1: **Оптимизација на процесите:** Да се мапираат и оптимизираат административните процеси за да се елиминира неефикасноста, да се намали дуплирањето и да се поедностават работните текови. Ова може да вклучи воведување на нов софтвер или реинженеринг на постоечките процедури.

Можни индикатори: спроведено мапирање, предложени промени, спроведени промени.

Можни индикатори: оценка за степенот на подобрување на соработката,.

**Факултет за шумарски науки, пејзажна архитектура и  
екинженериг „Ханс Ем“ во Скопје**



## **АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ОБЛАСТ 1. НАСТАВА И СТУДЕНТИ**

Главната цел на Факултетот е да продолжи да се стреми кон високо-квалитетно образование преточено во студиски програми во чиј главен фокус се наоѓаат студентите, а кои се компатибилни со програмите на најреномирани универзитети во светот, а истовремено ќе одговараат на развојните потреби на општеството и економијата. Од особена важност е воспоставување на систем за контрола на квалитетот и превземање на мерки за подобрување на наставата. Факултетот ќе продолжи да иницира и превзема активности за вложување во педагошките, методолошките и дидактичките компетенции на професорите и соработниците, примената на дигиталните алатки, како и поголема интернационализација на наставата, преку основање на заеднички интердисциплинарни студиски програми со други факултети и мобилност на студентите и кадарот. Со цел професионално усовршување на дипломираните кадри, ќе се иницира креирање на програми за доживотно учење кои ќе им ги приближи и понуди преку алумни асоцијацијата на факултетот чие заживување ќе биде следно во фокусот на факултетот.

Акцискиот план за Областа: Настава и студенти, е изработен во согласност со главните стратешки определби на факултетот, и ги дава насоките за операционализација на документот Стратегиски план на Факултет за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ 2025-2030.

Притоа, даден е преглед на оперативни плански задачи со индикатори за нивно следење, предвидени за реализација на стратешките активности, насочени кон остварување на следните стратешки цели:

### **Стратешка цел 1.1. Зголемување на атрактивноста на студиите и пораст на бројот на студенти**

Стратешка активност 1.1.1 **Модернизација на студиските програми и понуда на нови интердисциплинарни програми**

Стратешка активност 1.1.2: **Отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на единиците на универзитетот**

Стратешка активност 1.1.3: **Програми за развој на наставниот и соработничкиот кадар**

Стратешка активност 1.1.4: **Политика и долгорочен план за вработување на наставно-научен и соработнички кадар**

Стратешка активност 1.1.5: **Зголемена примена на нови технологии во наставата**

### **Стратешка цел 1.2. Подобрување на успехот на студентите и нивна поддршка**

Стратешка активност 1.2.1: **Развој на сеопфатен систем за академско и кариерно советување на студентите**

Стратешка активност 1.2.2: **Зајакнување на вон наставните активности и можностите за студентите**

| Ред. бр. | Планска задача                                                                                                                                                                     | Период за реализација или краен рок | Одговорно лице / субјект                               | Индикатори за остварувањето                                                                                                            | Поврзаност со стратешка активност (да се наведе бројот од страт. план) |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Унапредување на соработката со стопанството, деловната заедница и комори со цел студиските програми на факултетот да одговараат на развојните потреби на општеството и економијата | На годишно ниво, континуирано       | - Факултетска управа<br>- Стручна служба на факултетот | 1. број на одржани состаноци или спроведени анкети со претставници од стопанството, деловната заедница и коморите за идентификување на | 1.1.1                                                                  |

|    |                                                                                                                                                  |                                          |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                                                                                                                                                  |                                          | -Бизнис заедница и комори                                                                                | <p>можностите, насоките и нивните препораки за унапредување на студиските програми</p> <p>2. број на вклучени експерти во наставата на единиците,</p> <p>3. број на студенти кои обавиле практиканство во стопанството,</p> <p>4. број на студенти кои со посредство на факултетот се вработиле во стопанството и деловната заедница.</p>                                                                                                                                      |       |
| 2. | Ажурирање на постојните студиски програми на сите три циклуси на студии и намалување на бројот на студиски програми на кои нема упис на студенти | На годишно ниво, до декември 2028 година | Органите на факултетот – Факултетски совет, Декан и Деканатска управа,<br>- Стручна служба на факултетот | <p>1. Извештај за учество на професори од странски универзитети во креирање на студиски програми,</p> <p>2. Извештај за број на визитинг професори од странски универзитети вклучени во наставата на 1 и 2 циклус, и број на членства во комисиите за оценка и одбрана на магистерски трудови</p> <p>3. листа со број на новоакредитирани студиски програми и ажурирани студиски програми кои успешно добиле акредитација</p> <p>4. анализа и број на запишани студенти по</p> | 1.1.1 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                               |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                               |                                                                                                                                                                                                     | студиски програми за последните 3 години, 5. листа со број на студиски програми кои не се реакредитираат                                                                                                                                                                                                     |       |
| 3. | Зголемување на интересот на средношколците за студиските програми со фокус на судиските програми за кои интересот опаѓа (промотивни активности и стипендии, подобрување на информираноста на целните групи за атрактивноста на студиите преку современи канали на комуникација) | На годишно ниво, континуирано | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кариерен центар на факултетот</li> <li>- Стручна служба на факултетот</li> <li>- Надлежни министерства и институции</li> <li>- Бизнис заедница</li> </ul>  | 1. број на одржани промоции во средните училишта, промотивни активности на социјалните медиуми и обезбеден печатен промотивен материјал,<br>2. процентуална промена на бројот на запишани студенти во последните 3 години,<br>3. број на обезбедени стипендии,<br>4. најмалку 5 објави годишно од факултетот | 1.1.1 |
| 4. | Привлекување на странски студенти (акредитација на студиски програми на англиски јазик, изработка на промотивен материјал на англиски јазик, олеснување на постапката за апликација и критериуми за упис, помош при процесите на нострификација и визен режим)                  | На годишно ниво, континуирано | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Органите на факултетот</li> <li>- органите на факултетот,</li> <li>- Стручна служба на факултетот</li> <li>- Надлежни министерства и институции</li> </ul> | 1. Број на акредитирани студиски програми на англиски јазик на сите три циклуси на студии,<br>2. број на потпишани меморандуми за соработка со агенции,<br>3. изработен промотивен материјал на англиски јазик,<br>4. број на запишани странски студенти                                                     | 1.1.1 |

|    |                                                                                                                                                               |                               |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 5. | Креирање на програми за доживотно учење во соработка со алумни асоцијациите, како можност за развој и доквалификација согласно потребите на пазарот на трудот | На годишно ниво, континуирано | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Органите на Факултетот,</li> <li>- Алумни асоцијација на факултетот</li> <li>- Стручна служба на факултетот</li> </ul> | 1. формирање алумни асоцијација на факултетот<br>2. Процент на зголемување на базата алумни асоцијацијата<br>3. Број на креирани програми за доживотно учење<br>4. Број на запишани кандидати на овие програми | 1.1.1 |
| 6. | Иницирање на процеси за меѓународна акредитација на факултетот (презентации до каде е овој процес)                                                            | На годишно ниво, континуирано | Органите на факултетот – Декан и деканатска управа<br>- Продекан за настава                                                                                     | 1. Организирање на презентации за текот на процесот за меѓународна акредитација (2 годишно)                                                                                                                    | 1.1.2 |

|    |                                                                                                                                        |                               |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 7. | Спроведување на обуки за иновативни методи и адаптација на начините на изведување настава и развој на меки вештини на наставниот кадар | На годишно ниво, континуирано | Органите на факултетот                                | <p>1. Организирани минимум 2 обуки за наставно-научниот и соработничкиот кадар во текот на секоја академска година и доколку се онлајн да бидат снимени и достапни во Learning management system на УКИМ).</p> <p>2. број на посетители на обуките (просечна посетеност на обуките од најмалку 60% од вработените на единиците)</p> | 1.1.3 |
| 8. | Организирање работилници за методите на оценување и испитување на студентите                                                           | На годишно ниво, континуирано | Органите на факултетот - Стручна служба на факултетот | <p>1. организирани минимум 1 обука за наставно-научниот и соработничкиот кадар во текот на секоја академска година и доколку се онлајн да бидат снимени и достапни во Learning management system на УКИМ).</p> <p>број на посетители на обуките (просечна посетеност на обуките од најмалку 60% од вработените на единиците)</p>    | 1.1.3 |

|     |                                                                                                                                                       |                               |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 9.  | Анализа на бројот на вработен наставен кадар и потребите согласно ангажманот на факултетот и изготвување на план за реализирање на нови вработувања   | На годишно ниво, континуирано | Органите на факултетот, Декан, Факултетски совет.,<br>- Стручна служба на факултетот<br>- Надлежни министерства | 1. анализа на состојбата и извештаи од факултетот),<br>2. изготвен план за потребите,<br>3. број на нововработени наставници и соработници на факултетот,<br>4.                                                                                                                                                                          | 1.1.4 |
| 10. | Воведување на алатки за онлајн учење, дигитални платформи, алатки за адаптивно учење, аналитички алатки, вештачка интелигенција, машинско учење и др. | На годишно ниво, континуирано | - Органи на факултетот<br>- Стручна служба на факултетот                                                        | 1. извештаи од наставниците за воведени нови алатки и технологии во наставата,<br>2. одржани обуки за студентите и за вработените за користење на овие технологии                                                                                                                                                                        | 1.1.5 |
| 11. | Интензивирање на работата на Центарот за кариера на факултетот и соработка со Центарот за кариера на УКИМ                                             | На годишно ниво, континуирано | - Центар за кариера на УКИМ<br>- Центар за кариера на факултетот<br>- Стручна служба на факултетот              | 1. Извештај за спроведени активности и состаноци на Ц.К факултетот,<br>2. број на реализирани проекти со стопанството<br>3. број на реализирани промоции на факултетот пред средношколците<br>4. број на обуки за студенти,<br>5. број на студенти кои користеле поддршка на Ц.К.<br>6. број на новововедени услуги на кариерните центри | 1.2.1 |
| 12. | Вклучување на студентите во проекти, натпревари, органи и тела на факултетот                                                                          | На годишно ниво, континуирано | - Органи на факултетот                                                                                          | 1. Број на студенти вклучени во проекти на факултетот                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.2.2 |

|  |  |  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Центар за кариера на факултетот</li> <li>- Центар за кариера на УКИМ</li> <li>- Стручна служба на факултетот</li> </ul> | 2. број на студенти вклучени во проекти со стопанството,<br>3. број на учества на натпревари,<br>4. број на нови клубови и организации,<br>5. број на студентски конференции организирани од студентите,<br>6. број на студентски конференции надвор од државата на кои учествувале студенти од факултетот |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ОБЛАСТ

### 2. НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ

Факултетот силно подржува наука и уметности во функција на развој на општеството и националната економија, односно поттикнува научно-истражувачки активности и иновации, како и нивна комерцијализација, со цел изнаоѓање на решенија за општествените и индустриските предизвици. Факултетот во соработка со единиците, се насочува кон подобрување на научната продуктивност на резултатите од научните истражувања, преку публикации со фактор на влијание, индексирани на Web of Science и Scopus, како и кон зголемување на истражувачките компетенции преку учество во меѓународни научно-истражувачки проекти. Со цел градење на препознаена академска институција, добро етаблирана во Европа, факултетот со внимание ги следи релевантните меѓународни рангирања на високо-образовните институции во светот на сервисите QS, THE, Scimago, Webometrics, ARWU и заедно со УКИМ ќе преземе конкретни чекори за позначајно унапредување на сопствениот ранг на истите.

Акцискиот план за Областа: Наука и иновации, е изработен во согласност со главните стратешки определби на Факултетот, и ги дава насоките за операционализација на документот Стратегиски план на Факултет за шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ 2025-2030

Притоа, даден е преглед на оперативни плански задачи со индикатори за нивно следење, предвидени за реализација на стратегиските активности, насочени кон остварување на следните стратегиски цели:

#### **Стратегиска цел 2.1. Поттикнување на извонредноста и иновациите во научната и уметничката работа**

Стратегиска активност 2.1.1: Поттикнување на извонредноста на научните и уметничките резултати.

Стратегиска активност 2.1.2: Подобрување на истражувачката инфраструктура

Стратегиска активност 2.1.3: Зајакнување на финансирањата на научните и уметничките активности

Стратегиска активност 2.1.4: Поттикнување на интердисциплинарни истражувања и поддршка на отворена наука

Стратегиска активност 2.1.5: Зајакнување на потенцијалите за иновативност

Стратегиска активност 2.1.6: Поддршка на уметничките, културните и останати творечки резултати

#### **Стратегиска цел 2.2. Подобрување на интернационализацијата преку придонес кон научните предизвици**

Стратегиска активност 2.2.1: Фокус на приоритетни истражувачки области

Стратегиска активност 2.2.2: Проширување на меѓународните истражувачки соработки во науката и уметностите

Стратегиска активност 2.2.3: Промовирање на резултатите од научните истражувања и уметностите

#### **Стратегиска цел 2.3: Подигнување на меѓународниот рејтинг преку научните истражувања**

Стратегиска активност 2.3.1: Детектирање на предизвиците при меѓународните рангирања на универзитетите

Стратегиска активност 2.3.2: Подобрување на истражувачките компетенции на академскиот кадар

Стратегиска активност 2.3.3: Поддршка на извонредноста на научно-истражувачките резултати на академскиот кадар

Стратегиска активност 2.3.4: Подобрување на механизмите за евалуација на истражувачките резултати на академскиот



кадар.

| Ред. бр. | Планска задача                                                                                                                             | Период за реализација или краен рок                                            | Одговорно лице / субјект                                                              | Индикатори за остварувањето                                                                                                                                                                                             | Поврзаност со стратегиска активност (да се наведе бројот од страт. план) |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Зголемување на бројот на публикации индексирани на Web of Science и Scopus.                                                                | Следење на годишно ниво, компарација со базна година, континуирана реализација | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Годишен самоевалуациски извештај за сопствените истражувачките резултати на секој член на академскиот кадар на факултетот<br><br>Минимум една публикација (Scopus или WoS) во последните пет години за секој истражувач | 2.1.1.<br><br>2.3.3.                                                     |
| 2.       | Зголемување на бројот на цитати во Web of Science и Scopus.                                                                                | Следење на десетгодишно ниво, континуирана реализација                         | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Извештај за истражувачки резултати факултетот                                                                                                                                                                           | 2.1.1.<br><br>2.3.3.                                                     |
| 3.       | Зголемување на истражувачката извонредност преку рангирање на поголем број научници на УКИМ помеѓу врвните 2% највисоко цитирани во светот | Следење на годишно ниво, континуирана реализација                              | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Извештај за истражувачки резултати факултетот                                                                                                                                                                           | 2.1.1.<br><br>2.3.3.                                                     |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |                                                                                       |                                                                                                           |                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 4. | Регистрирање на дигитални истражувачки профили со употреба на исправна афилијација од страна на секој член на академскиот кадар на факултетот и континуирано ажурирање на сопствениот профил на институционалниот репозиториум                 | Септември 2026,<br><br>Континуирана реализација   | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Зголемена видливост на факултетот                                                                         | 2.1.1.<br><br>2.2.3. |
| 5. | Подобрување на истражувачката инфраструктура                                                                                                                                                                                                   | Следење на годишно ниво, континуирана реализација | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Ново отворени лаборатории, истражувачки центри или хабови<br><br>Ново опремени или реновирани лаборатории | 2.1.2.               |
| 6. | Систематско ажурирање на Репозиториум на УКИМ                                                                                                                                                                                                  | Континуирана реализација                          | Продекан по наука Одговорен за информатика на ХЕФ                                     | Ажуриран репозиториум на УКИМ со податоци за ХЕФ                                                          | 2.1.2.               |
| 7. | Одржување и според можностите надградба, на институционалниот систем за поддршка на научните активности и афирмација на резултатите                                                                                                            | Годишно ниво, Континуирано повторување            | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Научно-истражувачки проекти, научни трудови со фактор на влијание на WoS                                  | 2.1.3.               |
| 8. | Процедури за поддршка и поттикнување на интердисциплинарни истражувања и развој на микро-креденцијали за претприемачка, дигитална и зелена трансформација, базирани на соработка наука-индустрија-општество, на национално и меѓународно ниво. | Континуирано                                      | Органите на факултетот                                                                | Број на интердисциплинарни проекти<br><br>Број на интердисциплинарни апликативни triple helix проекти     | 2.1.4.               |

|     |                                                                                                                             |                                        |                                                                                          |                                                                                                                                                   |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|     |                                                                                                                             |                                        | Одделение за наука.                                                                      | Инструменти за промоција на зелена транзиција и дигитална трансформација<br><br>Проектна ориентација кон приоритети на паметна специјализација    |        |
| 9.  | Обуки и работилници за меѓународните донаторски програми за истражувачки проекти                                            | Годишно ниво, Континуирана реализација | Органите на ХЕФ, Продекан за наука<br><br>Одделение за наука, Канцеларија за проекти     | Број на одржани обуки и работилници<br><br>Опфатени донаторски програми<br><br>Број на пријави                                                    | 2.3.2. |
| 10. | Зголемување на бројот на севкупни меѓународни проекти, како и Horizon проекти на годишно ниво                               | Годишно ниво, континуирана реализација | Членови на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот, | Број на пријави за меѓународни проекти, по програми на годишно ниво<br><br>Број на одобрени меѓународни проекти, по програми на годишно ниво      | 2.3.2. |
| 11. | Учествува во уредувачки одбори на реномирани странски научни списанија (WOS, Scopus) од страна на академскиот кадар на УКИМ | Континуирана реализација               | Член на академскиот кадар на факултетот, Продекан за наука, , Органите на факултетот,    | Членство во уредувачки одбор / научно списание (WOS, Scopus)<br><br>Извештај за истражувачки резултати на секоја единица и УКИМ (Research Output) | 2.3.3. |

## АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ОБЛАСТ

### 3. МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

Акцискиот план е изработен во согласност со главните стратешки определби на факултетот во областа на меѓународната соработка и интернационализацијата, претставени во документот Стратегиски план на Факултетот за Шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ 2025-2030. Во него е даден преглед на конкретните чекори (плански задачи) кои ќе бидат преземени како дел од стратешките активности, насочени кон остварување на следните стратешки цели:

#### Стратешки цел 3.1      Подобрување на меѓународната мобилност на студентите и вработените

Стратешка активност 3.1.1:      Зголемување на учеството во програми на меѓународна размена

Стратешка активност 3.1.2:      Зајакнување на постоечките и воведување на нови услуги за поддршка на меѓународни студенти и научници

Стратешка активност 3.1.3:      Развој на глобална алумни мрежа

#### Стратешка цел 3.2:      Проширување и зајакнување на меѓународните партнерства

Стратешка активност 3.2.1:      Серија активности поврзана со учество во AcrossEU алијансата

Стратешка активност 3.2.2:      Воспоставување на нови стратешки меѓународни партнерства

Стратешка активност 3.2.3:      Засилено присуство во меѓународните мрежи и конзорциуми

Стратешка активност 3.2.4:      Домаќин на меѓународни конференции и симпозиуми

| Ред. бр. | Планска задача                                                                                                 | Период за реализација или краен рок | Одговорно лице / субјект                                                 | Индикатори за остварувањето                                                                     | Поврзаност со стратешка активност (да се наведе бројот од страт. план) |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Изработка на материјали и реализација на активности чија цел е промоција на меѓународната мобилност и размена. | На годишно ниво - континуирано      | • Продекан за меѓународна соработка<br>Еразмус координатор на факултетот | • Број на подготвени промотивни материјали<br>• Број на организирани промотивни настани и обуки | 3.1.1                                                                  |

|    |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 2. | Анализа на остварени учества во програмите за меѓународна мобилност и размена                                                   | На годишно ниво - континуирано                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продекан за меѓународна соработка Еразмус координатор на факултетот</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Годишен извештај за реализираните мобилности и учества во активности на вмрежување</li> </ul> | 3.1.1 |
| 3. | Подготовка на документ (Fact Sheet) со неопходни информации за странски студенти кои сакаат да остварат мобилност на факултетот | Јули 2027                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продекан за меѓународна соработка Еразмус координатор на факултетот</li> <li>•</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изработен документ поставен на веб страната на факултетот</li> </ul>                          | 3.1.2 |
| 4. | Постепено подобрување на постојните и воведување на нови услуги за поддршка на странски студенти и наставно-научен кадар        | На годишно ниво - континуирано                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продекан за меѓународна соработка</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број на новововедени услуги</li> </ul>                                                        | 3.1.2 |
| 5. | Воспоставување на мрежа на алумни                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Првичната верзија на мрежата до декември 2026</li> <li>• Одржување и надградба на мрежата на годишно ниво, континуирано</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продекан за меѓународна соработка</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Број на алумни регистрирани во мрежата</li> </ul>                                             | 3.1.3 |

## АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ОБЛАСТ

### 4. ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ

Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, во чиј состав е и Факултетот за Шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“, е институција од јавен карактер финансиран од буџетот на државата но и од сопствени самофинансирачки приходи. Работењето со финансиите е засновано на детално изготвени финасиски планови кои се годишна проекција на приходите и трошоците за извршување на програмата за работа на Универзитетот поврзани со користење на средства и ги содржи и годишните финансиски планови на единиците и на организационите единици, по програми, потпрограми, ставки и сметки согласно на принципите на трезорско работење.

Планирањето на средствата во финансискиот план на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје се врши во согласност со одобрените средства по ставки и потставки во Буџетот на РСМ а раководењето со финансиите се заснова на Законот за буџети, Законот за извршување на Буџетот, Законот за данок на додадена вредност, Законот за персонален данок, како и Законот за внатрешна финансиска контрола, кои се високообврзувачки закони. Завршната сметка на Универзитетот претставува консолидирана финансиска сметка со завршните сметки на единиците на Универзитетот.

Финансирање на високото образование во Република Северна Македонија се заснова на издвојување на средства од буџетот на државата кое главно ги покрива трошоците за дел од платите, придонесите од плати за вработените и дел од режиските трошоци. Вака воспоставениот модел на финансирање на високото образование во државата и неговото практикување повеќе од 20 години го спречува нормалното функционирање на Универзитетот и неговите единици со што се ограничуваат можностите за развој и капитални иснвестиции, дигитализација а особено во финансирање на кадровските потенцијали и ресурси.

Со цел да се обезбеди финансиска автономија на високото образование потребно е креирање на нов современ модел на финансирање кој ќе се заноснова на активности за осигурување позитивно финансиско работење и одговорна фискална политика преку финансиско планирање, буџетирање и аналитичко следење на приходите и расходите согласно законската легислатива, меѓународните норми и стандарди за финансово работење.

Исклучително за буџетирањето на Универзитетот се приходите од самофинсирачки активности кои не треба да боидат дел од трезорското работење за располагање со сопствените средства со цел остварување на што поголеми приходи од стопанството, посебно во областа на интелектуални, стручни услуги и организација за специјализирани едукативни програми.

Основните цели за унапредување на финасиското работењеи развој на Универзитетот а кои произлегуваат од Стратегијате се:

- Обезбедување финансиска стабилност и одржливост на Универзитетот.
- Капитални иневестиции во објекти, опрема и кадровски потенцијали на Универзитетот.
- Воспоставување на функционална автономија на Универзитетот.

| Ред. бр. | Планска задача                                                                                                                                     | Период за реализација или краен рок                                                                                       | Одговорно лице / субјект                                                                                  | Индикатори за остварувањето                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Поврзаност со стратeгиска активност (да се наведе бројот од страт. план) |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Изработка на акционен план за диверзификација на изворите на финансирање на факултетот со посебен акцент на изворите од самофинасирачки активности | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Декември 2026</li> <li>– Имплементација на годишно ниво, континуирано</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проректор по финансии</li> <li>– Органи на факултетот</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирана комисија за изготвување на акционен план за финансирање.</li> <li>– Усвојување на акционен план од страна на органите на факултетот.</li> <li>– Годишни извештаи со листа за: <ul style="list-style-type: none"> <li>• склучени јавно-приватно партнерства</li> <li>• договори со стопански субјекти</li> <li>• број на аплицирани меѓународни грантови и проекти.</li> </ul> </li> </ul> | 4.1.1.                                                                   |
| 2.       | Воспоставување на модел на финансиско планирање, буџетирање и аналитичко следење на приходите и расходите.                                         | На годишно ниво, континуирано                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проректор по финансии</li> <li>– Органи на факултетот</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Донесување на годишни финансиски планови со ефикасно управување со приходите и расходите во согласност со постојаните активности и планот на дејствување.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                | 4.1.2.                                                                   |
| 3.       | Изработка на анализа на расходи со цел оптимизација и рационализација на трошоците.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Декември 2026</li> <li>– Имплементација на годишно ниво, континуирано</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проректор по финансии</li> <li>– Органи на факултетот</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Спроведена анализа за: <ul style="list-style-type: none"> <li>• трошоците,</li> <li>• идентификувани можности за оптимизација,</li> <li>• спроведени препораки за ефикасно користење на ресурсите.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                           | 4.1.3.                                                                   |
| 4.       | Одржување на нивото на извори за сопствени приходи со воспоставување на модел за одржливост на приходите                                           | На годишно ниво, континуирано                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проректор по финансии</li> <li>– Органи на факултетот</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Новосозаддени полиња за работа во рамките на можностите и ресурсите во земјата и странство.</li> <li>– Изработка на план за наплата на побарувањата.</li> <li>– Ажурирање на листа на должници</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | 4.1.2.                                                                   |

|    |                                                            |                                                                                                                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |
|----|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 5. | Изработка финасиски план за инвестиции во опрема и ресурси | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Септември 2026</li> <li>– Имплементација на годишно ниво, континуирано</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Продекан по финансии</li> <li>– Органи на факултетот</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Листа со утврдени приоритени инвестиции во објекти и опрема.</li> <li>– Извештаи (годишни) за започнати и завршени објекти со модернизирање и одржување на постојните капацитети,</li> <li>– Извештаи (годишни) за вкупен износ на вложени средства.</li> <li>– Листа (годишни) на изнвестиции во нови технологии, одржување.</li> </ul> | 4.2.1. |
|----|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|

## АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА СТРАТЕГИСКАТА ОБЛАСТ

### 5. ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА ФАКУЛТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО

Факултетот за Шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ ќе утврди бројни општествено-одговорни активности и одржливи иницијативи за развој и унапредување на заедницата. Ќе се насочи и кон поттикнување на граѓанската свесност кај своите студенти и вработени со цел нивно активно вклучување во процесите на донесување на одлуки и ангажирање во решавањето на позначајните општествени проблеми.

Акцискиот план за Областа 5: Општествената улога и позицијата на Факултетот за Шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ во општеството, е изработен во согласност со главните стратешки определби на Универзитетот, и ги дава насоките за операционализација на документот Стратегиски план на Факултетот за Шумарски науки, пејзажна архитектура и екоинженеринг „Ханс Ем“ 2025-2030. Во продолжение е прикажан преглед на оперативни плански задачи со индикатори за нивно следење, предвидени за реализација на стратегиските активности, насочени кон остварување на следните стратегиски цели:

#### **Стратегиска цел 5.1. Јакнење на општествената улога и позиција на УКИМ во национални и глобални рамки**

Стратегиска активност 5.1.1: Зајакнување на улогата на експертите и наметнување на научните факти во функција на општествен развој

Стратегиска активност 5.1.2: Следење на активностите на Универзитетот низ призмата на нивното влијание врз општеството

#### **Стратегиска цел 5.2. Промовирање на зелени, одржливи и општествено одговорни практики на Универзитетот и во општеството**

Стратегиска активност 5.2.1: Обезбедување и организација на активности за одржлив развој, општествената одговорност и активното граѓанство

Стратегиска активност 5.2.2: Спроведување на иницијативи за зелен кампус



**Стратегиска цел 5.3: Подобрување на ангажманот во заедницата и социјалното влијание**

Стратегиска активност 5.3.1: Воспоставување на програми за услуги во заедницата

Стратегиска активност 5.3.2: Промовирање на социјално претприемништво и иновации

Стратегиска активност 5.3.3: Подобрување на пристапот до образование

| Ред. бр. | Планска задача                                                                                                                                      | Период за реализација или краен рок               | Одговорно лице / субјект                                           | Индикатори за остварувањето                                                                                                                                                                            | Поврзаност со стратегиска активност (бројот од страт. план) |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1.       | Поддршка на критичкото мислење и зајакнување на улогата на академската и научната експертиза, поврзани со актуелните општествени теми               | Следење на годишно ниво, континуирана реализација | Членови на академскиот кадар на факултетот, Органите на факултетот | Експерти од факултетот вклучени во: консултативни форми, тела за одлучување, креирање стратешки документи                                                                                              | 5.1.1.                                                      |
| 2.       | Комуникацијата со јавноста, поддршка на јавната видливост и промоција на достигнувањата на факултетот                                               | Следење на годишно ниво, континуирана реализација | Членови на академскиот кадар на факултетот, Органите на факултетот | Систем на следење на активностите кои имаат влијание врз заедницата<br><br>Број на популарни натписи за академските и научните достигнувања,<br><br>Број на објави во медиумите и на социјалните мрежи | 5.1.1.<br><br>5.1.2.                                        |
| 3.       | Организација на активности на теми за одржлив развој и општествена одговорност во високото образование, континуираното учење и научните истражувања | Следење на годишно ниво, континуирана реализација | Членови на академскиот кадар на факултетот, Органите на факултетот | Реализирани проекти поврзани со наведените теми                                                                                                                                                        | 5.2.1.                                                      |

|    |                                                                                                                            |                                                   |                                                                    |                                                            |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------|
| 4. | Спроведување на иницијативи насочени кон намалување на еколошкиот отпечаток на факултетот                                  | Следење на годишно ниво, континуирана реализација | Членови на академскиот кадар на факултетот, Органите на факултетот | Мерки со употреба на зелени технологии                     | 5.2.2. |
| 5. | Иницијативи за поттикнување инклузивност и зголемување на пристапот до високото образование за социјално ранливи категории | Годишно ниво, Континуирано повторување            | Членови на академскиот кадар на факултетот, Органите на факултетот | Број на спроведени активности за поддршка на инклузивноста | 5.3.3. |