Министерство за култура и туризам

НАЦРТ

НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА ТУРИЗАМ 2027–2032

Со Акциски план и индикативен финансиски план
за 2027–2029

Ноември 2026

1 Вовед 7
1.1 Област на политиките опфатена со Стратегијата и клучни правци на делување 7
1.2 Основ за подготвување и предлагање на Стратегијата 7
1.3 Поврзаност и усогласеност со Националната развојна стратегија 2024–2044 8
1.4 Поврзаност со хиерархиски повисоките и сродните национални стратегиски документи 8
1.5 Усогласеност со стратегиите и политиките на Европската Унија 9
1.6 Поврзаност со кластерската структура на НПАА и со стратешките прозорци на ИПА III 10
1.7 Методолошки пристап 10
1.8 Вклучување на засегнатите страни 12
2 Анализа на состојбите во туристичкиот сектор 13
2.1 Опфат и методолошка основа 13
2.2 Оценка на спроведувањето на претходната стратегија 13
2.3 Туристичка побарувачка, пазари и трендови 14
2.3.1 Обем, динамика и престој 14
2.3.2 Просторна распределба 15
2.3.3 Изворни пазари 16
2.3.4 Сезоналност 17
2.3.5 Мотиви и сегменти 18
2.3.6 Пазарна позиција и надворешна пристапност 19
2.4 Туристичка понуда, простор и инфраструктура 21
2.4.1 Просторна класификација и пазарен статус 21
2.4.2 Ресурсна основа по видови туризам 22
2.4.3 Сместувачки и угостителски капацитети 23
2.4.4 Туристички производи и рути 24
2.4.5 Инфраструктура, пристапност и поврзаност 26
2.4.6 Дигитализација, промоција и брендирање 28
2.4.7 Одржливост, притисок и носечки капацитет 30
2.4.8 Меѓугранични подрачја 32
2.5 Усогласеност на туристичката понуда со побарувачката 34
2.5.1 Двете оски: видливост и продажност 34
2.5.2 Каналот: каде понудата инвестира и каде побарувачката купува 35
2.5.3 Трансакцијата: кој купува, каде и преку кого 36
2.5.4 Приоритети наспроти пазар 37
2.6 Економски ефекти, човечки ресурси и институционални услови 39
2.6.1 Придонес во БДП, приходи и туристичка потрошувачка 39
2.6.2 Вработеност, деловни субјекти и плати 41
2.6.3 Дистрибуција на приходите и вредност по посетител 44
2.6.4 Инвестиции, проекти и проценка на сивата економија 47
2.6.5 Организациска структура и институционална координација 49

2.6.6 Образование, вештини и пазар на труд 52
2.6.7 Достапност, квалитет и управување со туристичките податоци 54
2.6.8 Правна и регулаторна рамка 57
2.7 Синтетичка дијагноза и клучни развојни ограничувања 58
2.7.1 Клучни структурни наоди 58
2.7.2 Расчекор во перцепцијата меѓу групите чинители 61
2.7.3 SWOT анализа 65
2.7.4 Развојни ограничувања и потреби и нивна врска со стратешката рамка 69
Извори и методолошки напомени 73
3 Стратешка рамка 74
3.1 Визија за 2032 74
3.2 Преглед на целите 74
3.3 Приоритетни области и клучни правци 75
3.3.1 Приоритетна област 1: Конкурентна, разновидна и пазарно достапна туристичка понуда 75
3.3.2 Приоритетна област 2: Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации 76
3.3.3 Приоритетна област 3: Човечки ресурси, квалитет на услугите и деловен капацитет 77
3.3.4 Приоритетна област 4: Ефикасно управување и функционална институционална рамка за развој на туризмот 78
3.4 Хоризонтални критериуми 79
3.5 Заеднички развојни исходи 80
3.6 Усогласеност со развојните документи 80
4 Рамка за следење, оценување и известување 82
4.1 Предмет и начин на следење 82
4.2 Почетни и целни вредности 83
4.3 Одговорности и координација 84
4.4 Прибирање проверка и обединување на податоците 85
4.5 Постапка и календар на известување 86
4.6 Периодично и завршно оценување 87
4.7 Постапување при отстапување и обезбедување ресурси 89
5 Управување со ризици 91
5.1 Цел и одговорност 91
5.2 Ризик и неисполнет предуслов 91
5.3 Проценување и постапување 91
5.4 Постапка за ажурирање на Акцискиот план 97
5.5 Календар и доказна трага 98
6 Акциски план 2027–2029 99
6.1 Опфат и начин на читање на Акцискиот план 99
6.2 Организација и заеднички услови за спроведување 99
6.3 Акциски план 2027–2029 по цели и мерки 100

6.4 Следење годишно усогласување и продолжување на планот 127
7 Индикативен финансиски план 2027–2029 128
7.1 Опфат и финансиска основа 128
7.2 Пресметковни правила и работен капацитет 128
7.3 Распределба по носител и година 128
7.4 Распределба по области и цели 129
7.5 Саемски настапи и промотивни активности 129
7.6 Претпоставки и непроценети потреби 130
7.7 Обврски по 2029 130
7.8 Контрола на расходите и двојното броење 130
Водич низ прилозите 132
Прилог 1 Цели и единствен список на показателите 133
1.1 Врски со сите цели 133
1.2 Единствен список 137
1.3 Покриеност на активностите и заеднички резултати од активностите 141
Прилог 2 Заеднички мерни правила 143
2.1 Единица и единствен запис 143
2.2 Пресметка и броење 143
2.3 Доспевање и задржување во именителот 143
2.4 Статус на податокот 143
2.5 Почетна состојба и споредливост 144
2.6 Минимален доказен запис 144
2.7 Мерење и известување 144
2.8 Утврдување на целите 144
2.9 Точност и независна проверка 144
2.10 Правна и институционална подготвеност 145
2.11 Посебни правила за именителите 145
2.12 Заеднички ресурси и финансиска трага 145
Прилог 3 Статистичка основа и заеднички картички 146
3.1 Проверена почетна основа 146
3.2 Регионални вредности за 2025 147
3.3 Плански цели за 2029 и 2032 година 148
3.4 Образложение на планските цели 148
3.5 CR5 и споредба со постојните сценарија 149
3.6 Заедничка проверка на престојот и сезоналноста 150
3.7 Заеднички мерни картички 152
Прилог 4 Мерни картички за 32 мерки 158
Список на мерните картички 158
M1.1.1 Развој и доведување до пазарна подготвеност на структурирани туристички производи 160
M1.1.2 Локално организирање и поврзување на туристички производи 162

М1.2.1 Поврзување на туристичките производи со директни, дигитални и B2B продажни канали 164

М1.3.1 Воспоставување национална архитектура за пазарно позиционирање на туристичката понуда 166

М1.4.1 Управување и диверзификација на портфолиото на странски изворни пазари и сегменти 168

М1.4.2 Развој на домашната и целогодишната туристичка побарувачка со поширока регионална распределба 170

М1.5.1 Поврзување на туристичките субјекти со локални производители и даватели на услуги преку функционални локални синџири на снабдување 172

М2.1.1 Национален механизам за приоритизација, подготовка и реализација на туристички пристапни точки 174

М2.1.2 Подобрување на локалната мобилност и универзалната пристапност во туристичките дестинации 176

М2.2.1 Пазарно засновано унапредување на воздушната поврзаност со приоритетните изворни пазари 178

М2.2.2 Подобрување на копнената и меѓудестинациската поврзаност на туристичките дестинации 180

М2.3.1 Воспоставување и примена на минимален стандард за функционален квалитет и услуги за посетителите во туристичките дестинации 182

М2.3.2 Систем за идентификација, приоритизација и санација на туристички црни и критични точки 184

М2.4.1 Национален систем за скрининг, следење и управувачки прагови за посетителскиот притисок и текови 186

М2.4.2 Целно управување со посетителските текови во приоритетни чувствителни и најоптоварени простори 188

М2.5.1 Поддршка за примена и независна верификација на признати стандарди за одржливост во туристичкиот сектор 190

М2.5.2 Воспоставување и примена на туристички протокол за подготвеност, континуитет и отпорност на ризици 192

М3.1.1 Редовно усогласување на квалификациите, уписната понуда и практичната подготовка со регионалните потреби на туристичкиот сектор 194

М3.2.1 Регионално и сезонски насочено поврзување на туристичките работодавачи со расположливата работна сила преку постојните инструменти на пазарот на труд 196

М3.2.2 Подобро планирање и организирање на кадарот за непречено работење во туристичкиот сектор 198

М3.3.1 Регионално и дејносно насочено унапредување и примена на приоритетните вештини на активниот туристички кадар 200

М3.4.1 Стручна поддршка за подобрување на работењето на туристичките претпријатија 202

М3.4.2 Подготовка на микро и малите туристички субјекти за инвестиции и пристап до постојни извори на финансирање 204

М3.5.1 Национална рамка за мерење и континуирано подобрување на квалитетот на туристичките услуги и корисничкото искуство 206

М4.1.1 Функционално разграничување на институционалните улоги и операционализација на координацијата за спроведување на туристичката политика 208

М4.2.1 Фазно воспоставување и зајакнување на функционални механизми за управување со туристичките дестинации според нивната зрелост и специфики 210
М4.3.1 Среднорочно програмско планирање и правила за континуитет и одржливост на јавно поддржаните туристички интервенции 212
М4.3.2 Редовна евалуација и резултатски редизајн на туристичките субвенции, поттикнувачки мерки и кофинансирачки шеми 214
М4.4.1 Поедноставување и усогласување на приоритетните административни и регулаторни постапки во туризмот 216
М4.4.2 Дигитализација и интероперабилност на поедноставените приоритетни туристички постапки 218
М4.5.1 Усогласување, управување и интероперабилно поврзување на клучните туристички административни и статистички податоци 220
М4.5.2 Воспоставување редовна функција за туристичка аналитика, пазарни сознанија и истражување за поддршка на одлучувањето 222
Прилог 5 Образец за известување 224
5.1 Заглавие и кратко резиме 224
5.2 Запис за показател 224
5.3 Запис за активност 225
5.4 Финансиски преглед за ПЦ4.2 225
5.5 Ризици препораки и потврда 226
Прилог 6 Врска меѓу дијагнозата и целите 227
Прилог 7 Индикативни трошочни ставки 229
Прилог 8 Распоред на подготвителните задачи за спроведување 231
Етапа 1 Подготовка во I квартал 2027 231
Етапа 2 Пред конкретната активност или мерен циклус 232
Прилог 9 Оперативна разработка на десетте работни пакети 233
Список на работните пакети 233
Заеднички експертски ресурс 234
9.1 РП1 Туристички производи и продажни канали 235
9.2 РП2 Пазарно позиционирање и промоција 241
9.3 РП3 Пристапност и туристичка поврзаност 245
9.4 РП4 Дестинациски услуги и критични точки 248
9.5 РП5 Одржливост и управување со посетителите 253
9.6 РП6 Кадар, вештини и квалитет на услугите 256
9.7 РП7 Локални деловни врски и поддршка на претпријатијата 259
9.8 РП8 Координација и дестинациско управување 262
9.9 РП9 Финансирање и поттикнувачки шеми 265
9.10 РП10 Административни постапки, електронски услуги и податоци 268
Извори 271

1 Вовед

Националната стратегија за туризам 2027–2032 (во натамошниот текст: Стратегијата) ги утврдува визијата, приоритетните области, целите и клучните правци на делување за развојот на туризмот во Македонија во следните шест години. Таа ги поврзува анализата на состојбите, мерките, одговорностите, следењето и финансирањето. Првиот Акциски план и Индикативниот финансиски план го опфаќаат периодот 2027–2029.

1.1 Област на политиките опфатена со Стратегијата и клучни правци на делување

Стратегијата ја опфаќа туристичката политика и нејзините врски со угостителството, културата и културното наследство, заштитата на природата, просторното планирање, транспортот, регионалниот и локалниот развој, образованието, пазарот на трудот, претприемништвото, дигитализацијата и официјалната статистика. Нејзиното спроведување бара координирано учество на надлежните државни органи, општините, стопанството, образовните установи и локалните заедници.

Анализата утврдува раст на туристичкиот промет, придружен со пократок престој, просторна и сезонска концентрација и нерамномерна подготвеност на понудата за продажба. Во 2025 година бројот на туристи е за 12,8% поголем отколку во 2019, а бројот на ноќевања за 1,9%; просечниот престој на странските туристи се намалува од 2,08 на 1,78 ноќи. Ограничените врски меѓу туристичката понуда и локалните производители се основа за мерки што ја зголемуваат локалната економска корист. Расположливите податоци не овозможуваат директно мерење на уделот од туристичката потрошувачка што останува во локалната економија. Доказите и нивните ограничувања се разработени во Поглавје 2.

Визијата на Стратегијата е: „Препознатлива, конкурентна и одржлива туристичка дестинација со квалитетна понуда во текот на целата година, која создава поголема вредност за посетителите, бизнисите и локалните заедници во сите региони."

Стратешката рамка содржи четири приоритетни области и четири општи цели, 14 посебни цели и 20 клучни правци на делување. Таа ги опфаќа конкурентната и пазарно достапна понуда; квалитетните, пристапни и одржливи дестинации; човечките ресурси, услугите и деловниот капацитет; и ефикасното институционално управување. Целосните формулации и врските меѓу нив се дадени во Поглавје 3.

Клучните правци се насочени кон производи што може да се резервираат и купат во повеќе сезони, поврзување со локалните производители, препознатливо пазарно позиционирање, подобра пристапност и услуги во дестинациите, одржливо управување со ресурсите и посетителските текови, развој и задржување на кадарот, поддршка на микро и малите субјекти и координирано управување засновано на податоци. Во сите области се применуваат четири хоризонтални критериуми: локална економска корист и учество на заедницата; регионална диференцираност; еднакви можности и родова перспектива; и зелена и дигитална транзиција.

1.2 Основ за подготвување и предлагање на Стратегијата

Стратегијата се подготвува заради потребата од унапредување на состојбите во туризмот и воспоставување континуитет по истекот на Стратегијата за развој на туризмот 2016–2021. Програмата за работа на Владата 2024–2028 предвидува нова национална стратегија со конкретни акциски планови и соработка со специјализираните факултети и стручната јавност. Структурата и процесот на подготовка се засноваат на владиното Упатство за секторски и мултисекторски стратегии од 2022 година и придружната Методологија.

Проценката на претходната стратегија ја потврдува потребата од појасни одговорности, мерливи резултати и редовно известување. Од 33 активности, за шест е утврдено исполнување на мерливата цел за 2021 година, а за 15 делумно исполнување; за преостанатите 12 исполнувањето не е потврдено со расположливите докази. Оваа проверка

не ја докажува причинската поврзаност меѓу забележаните резултати и спроведувањето на претходната стратегија.

Надлежен орган за подготовка и предлагање е Министерството за култура и туризам. Процесот е покренат во рамките на активностите за промоција и поддршка на туризмот и работата на Советот за промоција и поддршка на туризмот. Работната група е формирана со решение на министерот од 24 април 2026 година. Подготовката и предлагањето се поврзуваат со стратешкото и годишното програмирање на надлежните органи, согласно член 9 од Упатството.

Стратегијата се усогласува со Националната развојна стратегија согласно член 6 од Законот за Националната развојна стратегија („Службен весник на Република Северна Македонија" бр. 30/2024 и 235/2024). Стратегијата, Акцискиот план и Индикативниот финансиски план се доставуваат за донесување до Владата. Предвидените активности и износи се операционализираат преку надлежните програмски, буџетски и други акти.

1.3 Поврзаност и усогласеност со Националната развојна стратегија 2024–2044

Националната развојна стратегија 2024–2044 (НРС), донесена од Собранието на 29 октомври 2024 година, е хиерархиски највисокиот долгорочен стратегиски плански документ за национален развој. Таа ја поставува рамката за секторските стратегии и нивниот придонес кон конкурентноста на економијата, квалитетот на управувањето и социјалната инклузија. Туризмот во неа е поврзан со паметната специјализација, културниот идентитет и наследството, како и со диверзификацијата и ревитализацијата на руралните средини.

Табела 1.1. Придонес кон стратешките области на НРС

Стратешка област на НРС	Придонес на Стратегијата за туризам
Одржлива, иновативна и конкурентна економија	Пазарно достапни производи и дигитална продажба (ПЦ1.1, ПЦ1.3); вештини, задржување кадар и деловен капацитет (ПЦ3.1–ПЦ3.3); формализација (ПЦ4.3).
Одржлив локален и регионален развој што обезбедува кохезија	Поширока регионална распределба на понудата и прометот; пристапност и поврзаност (ПЦ2.1, ПЦ2.2); дестинациско управување и континуитет на финансирањето (ПЦ4.1, ПЦ4.2).
Демографска ревитализација, социјален и културен развој	Позиционирање според природниот и културниот идентитет (ПЦ1.2); рурални производи и локални производители (КП1.1, КП1.5); заштита и отпорност на наследството (ПЦ2.4).
Сигурно, безбедно и отпорно општество	Подготвеност на дестинациите за климатски, еколошки и други ризици и управување со посетителските текови (ПЦ2.4).
Владеење на правото и добро управување	Јасни надлежности и учество на засегнатите страни (ПЦ4.1); поедноставени и дигитализирани постапки (ПЦ4.3); одлуки засновани на податоци (ПЦ4.4).
Зелена трансформација	Подобри комунални услуги и управување со отпадот (ПЦ2.3); зачувување на ресурсите и намалување на притисокот врз чувствителните простори (ПЦ2.4).

Извор: НРС 2024–2044 и стратешката рамка во Поглавје 3. Табелата го прикажува содржинскиот придонес на туристичката политика.

1.4 Поврзаност со хиерархиски повисоките и сродните национални стратегиски документи

Стратегијата за регионален развој 2021–2031 е основа за регионално диференцирани интервенции и поширока просторна распределба на туристичката корист. Програмите на

осумте плански региони се земаат предвид според нивниот период на важење, а активностите од 2027 година се усогласуваат со програмите што ќе го опфатат тој период.

Стратегијата за паметна специјализација 2024–2027 ја поддржува иновациската и дигиталната компонента на туристичката понуда и деловниот капацитет. Стратегијата за образование 2026–2032, чие усвојување Министерството за образование и наука го објави на 26 март 2026 година, е поврзана со ПЦ3.1 за образование и обуки според потребите на секторот. Националната транспортна стратегија 2018–2030 е релевантна за локалната мобилност и воздушната и копнената поврзаност (ПЦ2.1 и ПЦ2.2).

Секторската студија „Туризам" (2024), подготвена за изработката на Просторниот план 2021–2040, се користи како аналитичка основа за просторната класификација. Конкретните зафати се усогласуваат со важечката просторна и урбанистичка документација и со плановите за управување со заштитените подрачја и природното и културното наследство на Охридскиот регион. Стратегијата не ги заменува овие планови и постапките за одобрување на зафатите.

Мерките за постапките, регистрите и туристичките податоци (ПЦ4.3 и ПЦ4.4) ја земаат предвид законската рамка за угостителството, вклучително измените објавени во „Службен весник" бр. 134/2026. При годишното програмирање се проверуваат и врските со важечките политики за култура, животна средина, отпад, дигитална трансформација, вработување, мали и средни претпријатија и формализација, во рамките на надлежностите на секој носител.

1.5 Усогласеност со стратегиите и политиките на Европската Унија

Европската рамка за туризмот е релевантна за конкурентноста, зелената и дигиталната транзиција, вештините, отпорноста и управувањето со дестинациите. Поврзаноста се остварува преку следните документи и тематски насоки.

Табела 1.2. Поврзаност со европската рамка за туризмот

Документ	Поврзаност со Стратегијата
Европска агенда за туризам 2030 (Совет на ЕУ, 2022)	Управување, зелена и дигитална транзиција, отпорност, инклузија и вештини; поврзано со сите четири приоритетни области.
Патека за транзиција на туризмот (Европска комисија, 2022)	Одржливи дестинации, дигитализација на понудата и претпријатијата, вештини, податоци и соработка меѓу чинителите.
Заклучоци на Советот на ЕУ за одржлив и конкурентен туризам (28 мај 2026)	Координација на повеќе нивоа, локална корист, квалитетни работни места, регионална рамнотежа и заштита на наследството.
Стратегија на ЕУ за одржлив туризам (Европска комисија, 4 ноември 2026)	Конкурентност на малите и средните претпријатија, вештини и туристички податоци; управување со посетителските текови, целогодишна понуда и подготвеност за кризи.

Извор: Совет на ЕУ и Европска комисија; состојба на 5 ноември 2026 година.

Новата Стратегија на ЕУ за одржлив туризам е објавен документ и се зема предвид во ова усогласување. Нејзините насоки се содржински поврзани со ПО1 и ПО3 за пазарниот и деловниот капацитет, ПО2 за одржливите дестинации и ПО4 за управувањето и податоците. Деталните иницијативи се разгледуваат при подготовката и ажурирањето на годишните програми.

Поврзаноста со правото на ЕУ се однесува и на туристичката статистика, собирањето и размената на податоци за краткорочното изнајмување, услугите, пакет-аранжманите и заштитата на потрошувачите. Секоја законодавна или административна активност се проверува во однос на важечките акти и националните обврски за усогласување, особено во ПЦ1.3, ПЦ4.3 и ПЦ4.4.

1.6 Поврзаност со кластерската структура на НПАА и со стратешките прозорци на ИПА III

Туризмот нема посебно преговарачко поглавје во процесот на пристапување кон ЕУ. Поврзаноста со Националната програма за усвојување на правото на ЕУ (НПАА) се разгледува преку релевантните поглавја во пет кластери. Табелата ја прикажува тематската врска; конкретните програмски обврски и рокови се утврдуваат со надлежните институции.

Табела 1.3. Тематска поврзаност со кластерите и поглавјата

Кластер и релевантни поглавја	Поврзаност со Стратегијата
1. Основи: 18 Статистика; реформа на јавната администрација	Туристички податоци и мерење (ПЦ4.4); координација и постапки (ПЦ4.1, ПЦ4.3).
2. Внатрешен пазар: 3 Право на основање и слобода на давање услуги; 28 Заштита на потрошувачите и здравјето	Услуги, формализација и продажни канали (ПЦ4.3, ПЦ1.3).
3. Конкурентност и инклузивен раст: 20 Претпријатија и индустриска политика; 19 Социјална политика и вработување; 26 Образование и култура; 10 Дигитална трансформација и медиуми	Туристичка понуда и МСП (ПО1, ПЦ3.3); кадар и вештини (ПЦ3.1, ПЦ3.2); културен идентитет, дигитална продажба и постапки (ПЦ1.2, ПЦ1.3, ПЦ4.3).
4. Зелена агенда и одржлива поврзаност: 14 Транспортна политика; 21 Трансевропски мрежи; 27 Животна средина и климатски промени	Пристапност и поврзаност, комунални услуги, ресурси и отпорност (ПЦ2.1–ПЦ2.4).
5. Ресурси, земјоделство и кохезија: 22 Регионална политика и координација на структурните инструменти; 11 Земјоделство и рурален развој	Регионална диференцираност, дестинациско управување и финансирање (ПЦ4.1, ПЦ4.2); локални производители и рурални производи (КП1.5).

Извор: кластерска структура на Европската комисија и стратешката рамка во Поглавје 3.

Во програмската рамка на ИПА III 2021–2027, Стратегијата е најтесно поврзана со четири програмски прозорци. Со Прозорец 2 за добро управување и усогласување со правото на ЕУ се поврзува преку институционалните постапки и податоците. Со Прозорец 3 за зелена агенда и одржлива поврзаност се поврзува преку ресурсите, отпадот, отпорноста и транспортот. Прозорец 4 за конкурентност и инклузивен раст ги опфаќа производите, претпријатијата, вештините и вработувањето. Прозорец 5 за територијална и прекугранична соработка е релевантен за заедничките производи, рути и партнерства.

Европските програми се потенцијален извор на поддршка. Финансирањето зависи од конкретните повици, дозволените активности, националното програмирање и одобрените договори. За реализација по 2027 година се проверуваат роковите на договорите од ИПА III и важечките следни инструменти. Тематската поврзаност сама по себе не претставува обезбедено финансирање.

1.7 Методолошки пристап

Подготовката на Стратегијата следи поврзана низа: анализа на состојбите, синтеза на развојните потреби, стратешка рамка, мерки и активности, показатели и финансиски план. Наодите и предложените решенија се разгледуваат со засегнатите страни во текот на процесот. Структурата ги следи седумте поглавја од владиното Упатство и придружната Методологија.

Аналитичката основа ги комбинира официјалните туристички серии 2019–2025, Туристичката сателитска сметка за 2019, податоците на Народната банка за патувањата, влезно-излезните табели, деловните и административните статистики, општинските буџетски и проектни податоци и примарните истражувања. Официјалната статистика за 2025 е последната целосна проверена годишна основа за туристичкиот промет, а 2019 е

претпандемиска референца. Дополнително се користат прегледот на 74 локалитети на 13 резервациски платформи и истражувањата на понудата и локалните услови.

Анализирани се одговори од 124 засегнати страни, 148 домашни и 96 странски туристи, по контролата на квалитетот на податоците. Примероците не се со утврдена статистичка значајност и резултатите се користат описно, со наведена основа. Официјалните статистички вредности, моделските процени и самоискажаните ставови се разграничуваат. Отворените одговори се обработуваат тематски, а различните оценки на јавниот сектор, стопанството и заедниците се разгледуваат како посебен аналитички наод.

Четирите аналитички целини во деловите 2.3–2.6 се поврзани преку синтеза на 14 структурни наоди, анализа на разликите во перцепциите, SWOT анализа и шест развојни потреби со три хоризонтални услови за спроведување. Врската од наодот до посебната цел, клучниот правец, мерката и активноста овозможува да се провери оправданоста на секоја интервенција.

Првиот Акциски план содржи 32 мерки и 34 активности, организирани во десет работни пакети. Пакетите обединуваат активности што бараат заедничка координација и ресурси, а секоја мерка ја задржува врската со својата посебна цел и клучен правец. Носителите, учесниците, роковите, резултатите и трошоците се разработени во Поглавје 6. Планот за 2030–2032 се подготвува врз основа на спроведувањето и наодите од периодичната оценка.

Рамката за следење содржи 70 единствени показатели на ниво на ефект, исход и резултат, со мерни картички и утврден календар. Почетните вредности се преземаат од валидни постојни податоци или се утврдуваат со првото мерење во годината наведена во картичката. За M1.3.1-I1 првото мерење е во 2028 година; во 2027 се подготвуваат концептите и се прибираат квалитативни докази од средбите меѓу деловните субјекти (B2B). Споредливо повторување во 2029 се спроведува под условите утврдени во Поглавје 4 и мерната картичка.

Индикативниот финансиски план за 2027–2029 изнесува 1.321.200 евра: 1.177.400 евра за Министерството за култура и туризам и 143.800 евра условно за други носители. Износите го покриваат утврдениот опфат на активностите и не ги опфаќаат сите можни инфраструктурни инвестиции, субвенции и дополнителни секторски програми. Пресметките, изворите и условите се дадени во Поглавје 7.

1.8 Вклучување на засегнатите страни

Подготовката се заснова на учество и координација во текот на сите фази, согласно членовите 24–26 од Упатството. Работната група формирана на 24 април 2026 година ги обединува претставниците на институциите, меѓународните партнери и истражувачите. Истражувачката работа е организирана во три тематски линии: побарувачка, пазари и трендови; понуда, производи, простор и инфраструктура; и економски ефекти, управување и регулаторна рамка.

Во фазата на анализа се добиени 124 одговори од сите осум плански региони: 41 од јавната администрација, 61 од стопанството и 22 од локалните заедници и невладините организации. Во периодот јуни–август 2026 година се одржани осум регионални работилници, по една во секој плански регион. На нив се проверуваа класификацијата на понудата, конкретните проблеми и локалните капацитети. Анкетите на домашните и странските туристи ја внесоа перспективата на посетителите. Барањето за трајно учество на стопанството и заедниците е вградено во ПЦ4.1.

На јавната расправа од 4 јуни 2026 година беа претставени методолошкиот концепт и првичните аналитички наоди, а на расправата од 30 септември синтезата и стратешката рамка. Наодите и рамката беа презентирани и пред Советот за промоција и поддршка на туризмот на 24 септември 2026 година. Консултации се водеа со Швајцарската програма за зголемување на пазарната вработливост (ИМЕ) и Групацијата на Светската банка. Забелешките за мерките, носителите и финансирањето се разгледуваат при разработката на Акцискиот план.

Нацртот и Акцискиот план се доставуваат до надлежните институции и партнерите за усогласување на одговорностите, ресурсите и условите за спроведување. Следната јавна расправа е планирана за крајот на ноември 2026 година. Јавните консултации вклучуваат објавување на ЕНЕР и на веб-страницата на Министерството, евиденција на добиените забелешки и нивниот третман, како и прибирање мислења од надлежните органи, Генералниот секретаријат, Министерството за финансии и Министерството за европски прашања. Роковите се утврдуваат во официјалното известување за консултациите.

Содржинското усогласување во работниот процес не претставува владино донесување или потврда на финансирањето. Учеството на институциите, стопанството и локалните заедници продолжува и при спроведувањето, следењето и оценувањето, според одговорностите и постапките од Поглавје 4.

2 Анализа на состојбите во туристичкиот сектор

Туристичкиот сектор во Македонија во 2025 година има повеќе регистрирани туристички пристигнувања отколку пред пандемијата, но бројот на ноќевања расте значително побавно. Регистрирани се 1.336.597 туристи и 3.323.210 ноќевања. Во споредба со 2019 година тоа е раст од 12,8% кај туристите и 1,9% кај ноќевањата. Паралелно се задржуваат просторната концентрација, пократкиот престој на странските посетители, нерамномерната подготвеност на туристичките производи за продажба и ограниченият институционален капацитет.

Анализата ги поврзува овие движења со туристичката понуда, условите во дестинациите, економските ефекти и начинот на управување. Таа утврдува проблеми и причини што ја објаснуваат стратешката рамка, додека конкретните мерки, показатели, носители, рокови и финансиски потреби се утврдуваат во следните поглавја од Стратегијата.

2.1 Опфат и методолошка основа

Основата ја сочинуваат официјални статистички и административни серии, анкети, регионални консултации, проверка на продажната достапност на туристичката понуда и аналитички пресметки. За обемот на туризмот се користат податоците на Државниот завод за статистика за 2019–2025 година. Економските показатели се дополнети со билансот на плаќања на Народната банка, Туристичката сателитска сметка за 2019 година, секторските деловни статистики и финансиските податоци на општините.

Анкетата на засегнатите страни опфаќа 124 одговори (41 од јавната администрација, 61 од деловниот сектор и 22 од локалната заедница и невладините организации). Анкетирани се и 148 домашни и 96 странски туристи. Спроведени се работилници во осумте плански региони. Одделно е проверена пазарната достапност на 74 локалитети на 13 резервациски платформи и се анализирани јавните општински буџетски и проектни податоци за 2023–2025 година.

Анкетните примероци не се со утврдена статистичка значајност и национални примероци. Нивните резултати ги опишуваат испитаните лица и институции и не се пренесуваат автоматски врз сите туристи или субјекти. Кај странските туристи комерцијалниот сегмент на одмор има 30 испитаници и неговите резултати се индикативни. Податоците за локалитетите го мерат присуството на анализираните платформи, а не целокупната понуда или законскиот статус на конкретен давател на услуги.

Официјалната Туристичка сателитска сметка се однесува на 2019 година. Вредностите за директниот туристички БДП по таа година се аналитички процени и се разликуваат од официјалните статистички резултати. Податоците за искористеноста на сместувачките капацитети се пресметани за 2024 година. Општинските буџетски податоци претставуваат набљудуван минимум со ограничен јавен опфат; отсуството на објавен запис не се толкува како нула. Националните и регионалните показатели, како и податоците за осумте плански региони и деветте туристички региони, се користат со јасно разграничување на нивните територијални основи.

Ограничувањата на изворите не ги поништуваат наодите, но го определуваат степенот на сигурност. Затоа во продолжение се разликуваат измерени вредности, моделирани процени, ставови на испитаниците и заклучоци изведени од споредбата на повеќе извори.

2.2 Оценка на спроведувањето на претходната стратегија

Стратегијата за развој на туризмот 2016–2021, подготвена од Kohl & Partner за Министерството за економија, предвидувала осум стратешки насоки и Акционен план со седум главни дејства и 26 придружни активности. За нив биле наведени надлежни органи, рокови и мерливи цели за 2021 година.

Во рамките на подготовката на новата Стратегија е извршена аналитичка проверка на достапните докази за исполнување на мерливите цели. Статусот „реализирано" значи дека

предвидениот резултат е потврден; „делумно реализирано" дека има доказ за дел од целта; а „исполнувањето не е потврдено" дека достапните докази не овозможуваат потврда на исполнувањето. Оваа проверка не претставува независна евалуација на причинското влијание на претходната Стратегија.

Табела 2.2.1 Преглед на исполнувањето на мерливите цели на Акциониот план 2016–2021

Група активности	Вкупно	Реализирано	Делумно реализирано	Исполнувањето не е потврдено
Главни дејства	7	0	3	4
Придружни активности	26	6	12	8
Вкупно	33	6	15	12

Извор: Акционен план на Стратегијата за развој на туризмот 2016–2021, Kohl & Partner (2016); проверка на достапните докази, 2026 година.

Од вкупно 33 активности, кај шест е потврдено целосно исполнување на мерливата цел, кај 15 делумно исполнување, а кај 12 исполнувањето не е потврдено. Ниту едно од седумте главни дејства не е оценето како целосно реализирано. Поголем дел од неподготвените или недовршените решенија се поврзани со институционалната координација, развојното финансирање, категоризацијата, управувањето со дестинациите, промоцијата и податоците за туризмот.

За дел од забележаните подобрувања, како авио поврзаноста и развојот на туристички атракции, не е документирана непосредна врска со активностите од претходната Стратегија. Отсуството на таква документација не докажува дека Стратегијата немала влијание, но покажува дека недостигале редовно известување, проверлива врска меѓу активностите и резултатите и целосна институционална евиденција за спроведувањето. Овие слабости се релевантни за новиот модел на координација и следење.

2.3 Туристичка побарувачка, пазари и трендови

Поглавјето ги анализира обемот, времето, просторната распределба и изворните пазари на туристичката побарувачка. Воедно објаснува зошто се патува, кој сегмент е достапен за комерцијална понуда и што ја ограничува пазарната позиција. Првиот дел почива претежно на официјалната статистика, вториот на анкетните инструменти.

2.3.1 Обем, динамика и престој

Табела 2.3.1 Клучни показатели на туристичкиот промет, 2019–2025

Показател	2019	2020	2025	Промена 2025/2019
Вкупно туристи	1.184.963	467.514	1.336.597	+12,8%
Вкупно ноќевања	3.262.398	1.697.535	3.323.210	+1,9%
Просечен престој	2,75 ноќи	3,63 ноќи	2,49 ноќи	–0,26 ноќи
Странски туристи	757.593	118.206	916.001	+20,9%
Домашни туристи	427.370	349.308	420.596	–1,6%

Извор: податоците на Државниот завод за статистика. Во периодот 2019–2025 се регистрирани 7.089.969 туристи и 19.878.789 ноќевања.

Растот е екстензивен

Бројот туристи е за 12,8% повисок отколку во 2019 година, бројот ноќевања за само 1,9%. Дополнителните посетители не носат пропорционален дополнителен обем на престој. Ова е носечкиот структурен наод на целата Анализа и основата за сите понатамошни аргументи за должината на престојот и за потрошувачката.

Табела 2.3.2 Просечен престој по сегменти

Сегмент	2019	2023	2025	Просек 2019–2025
Домашни туристи	3,94 ноќи	3,98 ноќи	4,02 ноќи	4,02 ноќи
Странски туристи	2,08 ноќи	1,92 ноќи	1,78 ноќи	1,96 ноќи
Вкупно	2,75 ноќи	2,68 ноќи	2,49 ноќи	2,80 ноќи

Извор: податоците на Државниот завод за статистика. Вредноста од 3,63 дена во 2020 година е последица на пандемиските ограничувања, не развојно достигнување.

Растот на странските доаѓања носи сè пократки престои

Бројот странски туристи расте за 20,9% меѓу 2019 и 2025 година, а нивниот просечен престој паѓа од 2,08 на 1,78 дена (–14,4%). Двете движења се спротивставени и се поништуваат во вкупниот обем на ноќевања.

Двата сегмента се структурно различни, а не варијанти на иста побарувачка: домашните остваруваат 4,02, странските 1,96 дена. Кај домашниот сегмент предизвикот е фреквенцијата на патувањата, кај странскиот должината.

Целните показатели на Стратегијата не смеат да бидат поставени само врз бројот доаѓања. Должината на престојот и обемот на ноќевања мора да бидат самостојни показатели за следење.

Домашниот пазар стагнира, но носи мнозинство од ноќевањата

Од 7.089.969 туристи во периодот, странските учествуваат со 59,1%, домашните со 40,9%. Кај ноќевањата соодносот е обратен: домашните остварile 58,7%. Домашната побарувачка одигра стабилизирачка улога во 2020 година, но по 2023 стагнира и благо опаѓа. Во 2025 година е 1,6% под нивото од 2019. Целокупниот раст сè повеќе зависи од странските пазари. Навиката за патување постои: 66,9% од анкетираните домашни туристи реализирале четири и повеќе престои (анкетата на домашните туристи).

2.3.2 Просторна распределба

Табела 2.3.3 Регионална дистрибуција на туристичките доаѓања (%)

Плански регион	2019	2025	Промена	Позиција
Југозападен	37,62%	40,34%	+2,72 п.п.	Зајакнува
Скопски	32,84%	37,48%	+4,64 п.п.	Зајакнува
Југоисточен	14,14%	10,06%	–4,08 п.п.	Слабее
Пелагониски	6,14%	3,94%	–2,20 п.п.	Слабее
Полошки	3,54%	2,80%	–0,74 п.п.	Слабее
Вардарски	2,12%	2,72%	+0,60 п.п.	Благ раст, ниска основа
Источен	2,70%	1,72%	–0,98 п.п.	Слабее
Североисточен	0,88%	0,94%	+0,06 п.п.	Стагнира, ниска основа

Извор: податоците на Државниот завод за статистика.

Просторната концентрација се продлабочува, не се намалува

Во 2025 година Југозападниот и Скопскиот регион заедно привлекуваат 77,8% од туристите, наспроти 70,5% во 2019. Растот по пандемијата не ја прераспредели побарувачката, туку ја засили нејзината концентрација.

По сегменти концентрацијата е поизразена: домашната побарувачка е во Југозападниот регион со 52,84%, странската во Скопскиот со 50,16%, кој заедно со Југозападниот (34,59%) собира 84,75% од странските туристи.

Југоисточниот, Пелагонискиот, Полошкиот и Источниот регион го намалија своето учество, а Североисточниот стагнира под 1%.

Концентрацијата не е само сместувачка. Кај сегментот што не регистрира ноќевање таа е уште поизразена: во 2022 година Скопје собира 47,19% од странските еднодневни посетители и 62,35% од нивната потрошувачка (делот 2.6.3).

Движењето е повеќе-дестинациско, но во тесен опсег

Домашните испитаници избрале просечно 2,03 дестинациски целини, странските 2,44 просторни единици. Медијаната кај двата примерока е 2 единици, при медијана од 7 ноќевања кај странските и 3 кај домашните. Тоа е доволно за посета на три до четири дестинации во земја со ваква големина. Речиси половина од домашните (48,6%) посетуваат само една единица, а 37,5% од странските исклучиво Скопје и/или Охрид–Струга. Кај оние што за првпат ја посетуваат земјата состојбата е најостра: групата со најголема потреба од производ и информација е групата што системот најмалку ја допира (анкетата на домашните туристи, анкетата на странските туристи).

2.3.3 Изворни пазари

Табела 2.3.4 Водечки странски пазари, 2019–2025 и динамика 2019→2025

Земја	Пристигнувања 2019–2025	Удел во странските	Промена 2025/2019
Турција	994.665	23,75%	+152,3%
Србија	395.064	9,43%	+22,0%
Германија	246.401	5,88%	+165,8%
Грција	234.213	5,59%	-36,6%
Бугарија	194.243	4,64%	-37,0%
Полска	153.702	3,67%	-39,0%
Албанија	133.569	3,19%	-27,5%
Холандија	131.669	3,14%	-27,6%
Косово	125.547	3,00%	-40,0%
САД	120.005	2,87%	+23,1%
Вкупно водечки десет	2.729.078	65,17%	—

Извор: ДЗС/МакСтат, ES369E16, „Туристи и ноќевања по земја, по години", национална серија 2019–2025; сопствени пресметки. Именителот за уделите е вкупно 4.187.517 регистрирани странски пристигнувања за седумте години. Десетте пазари се рангирани според збирот за целиот период. Во годишната водечка десетка за 2025 влегуваат Франција, Велика Британија и Романија, а Полска, Албанија и Косово се надвор од неа. Промената 2025/2019 кај овие три растечки пазари е +230,6%, +111,0% и +21,1%.

Се губат токму пазарите со најдолг престој

Холандија и Полска имаат најдолг регистриран просечен престој во водечката десетка за 2019–2025: 3,83 и 2,97 ноќи, наспроти 1,96 ноќи кај сите странски туристи. Престојот е пресметан како збир на ноќевањата поделен со збирот на пристигнувањата за истиот период. Во споредба со 2019, во 2025 Холандија бележи пад од 27,6% кај пристигнувањата и 54,4% кај ноќевањата, а Полска пад од 39,0% и 61,4%.

Најголемиот изворен пазар во периодот, Турција, има најкраток просечен престој во водечката десетка, 1,49 ноќи. Нејзините пристигнувања во 2025 се 152,3% над 2019, а ноќевањата 153,1% над 2019. Германија бележи уште поголем релативен раст на пристигнувањата, 165,8%.

Преструктуирањето на пазарите дејствува во иста насока како и останатите наоди: повеќе доаѓања, пократки престои.

Пазарите имаат различен регионален отпечаток

Србија и Германија се меѓу петте водечки пазари во по седум региони. Турција е водечка во Скопскиот и Југозападниот. Во останатите преовладува географската близина: Грција во Југоисточниот, Бугарија во Источниот, Косово и Албанија во Полошкиот. Концентрацијата

на петте водечки пазари варира од 40,6% во Пелагонискиот до 77,0% во Југоисточниот регион (податоците на Државниот завод за статистика).

Повторливоста е висока, но доминантно од дијаспората

Од анкетираните странски туристи 75,0% се повторни посетители (анкетата на странските туристи). Овој удел не е мерка на пазарна зрелост: од 40-те испитаници со роднинска цел, 30 се на четири или повеќе посети; тој сегмент по дефиниција ја познава земјата, во 92,5% од случаите не користи хотел и не зависи од дигиталната дистрибуција. Комерцијално релевантниот сегмент е сегментот на одмор (n = 30): медијана од 4 ноќевања, хотел кај 73,3%, онлајн резервација на тура кај 33,3%.

2.3.4 Сезоналност

Табела 2.3.5 Временска распределба на туристичките доаѓања, 2019–2025

Период	Учество	Врвни месеци	Карактеристика
Зима (декември–февруари)	13,4%	Февруари најнизок (4,0%)	Ниска активност
Пролет (март–мај)	17,8%	Мај (7,7%)	Постепено зголемување
Лето (јуни–август)	44,8%	Август (19,8%), јули (16,4%)	Најсилна концентрација
Есен (септември–ноември)	24,0%	Септември (10,3%)	Втор по сила период

Извор: податоците на Државниот завод за статистика. Во јуни–септември се концентрирани околу 55%, а во април–октомври околу 77% од доаѓањата.

Сезоната е поширока од летниот пик

Есенскиот период со 24,0% е втор по интензитет, пред пролетниот и зимскиот. Постоењето препознатлив есенски период значи дека вонсезонската понуда не мора да се гради од нула. Тоа го потврдува и перцепцијата: 20,2% од засегнатите страни наведуваат дека посетеноста е највисока за време на определени настани, празници или викенди, а 9,7% дека посетите се рамномерно распоредени (анкетата на засегнатите страни). Ова укажува и на побарувачка врзана за календарот на настани, празници и викенди, а не само за сезоната.

Табела 2.3.6 Регионална сезоналност и искористеност на сместувачките капацитети, 2024

Регион	Годишна искористеност	Сезонска искористеност	Оценка
Скопски	29,29%	37,48% (мај–октомври)	Умерена сезоналност, најдолг период на активност
Југоисточен	18,61%	68,14% (јули–август)	Исклучително изразен летен пик
Југозападен	11,40%	43,94% (јули–август)	Многу силна летна концентрација
Вардарски	7,47%	12,65% (јуни–август)	Умерено изразена летна сезоналност
Североисточен	6,42%	8,12% (јули–август)	Умерена летна сезоналност, ниска основа
Источен	6,12%	6,76% (јули–септември)	Слаба до умерена сезоналност
Полошки	5,43%	6,67% (јули–септември)	Двојна зимско-летна побарувачка
Пелагониски	4,44%	6,78% (јули–септември)	Летна сезоналност со зимска компонента

Регион	Годишна искористеност	Сезонска искористеност	Оценка
Национално ниво	12,50%	Не е пресметана единствено	Изразена просторна нерамномерност

Извор: податоците на Државниот завод за статистика; пресметано на база од 72.110 регистрирани легла. Податоците се за 2024 година, бидејќи конечните годишни податоци за леглата по региони за 2025 сè уште не се консолидирани. Искористеноста е сопствена пресметка: официјалната статистика не мери исполнетост на капацитетите.

2.3.5 Мотиви и сегменти

Мотивските столбови се идентични кај двата сегмента

И кај домашните и кај странските туристи трите најсилни мотиви се природата, гастрономијата и виното и културно-историското наследство, со разлика само во редоследот на вториот и третиот: домашни 62,8% / 22,3% / 21,6% (анкетата на домашните туристи), странски 54,2% / 27,1% / 40,6% (анкетата на странските туристи). Истото производно јадро може да ги опслужува двата пазара, што ја намалува потребата од паралелни производни линии.

Ресурсот е препознаен, но не е преточен во производ

Природата е најсилниот мотив за избор на дестинацијата кај странските туристи: ја наведуваат 52 од 96 испитаници или 54,2%. Планинарењето и активностите на отворено, како конкретен производ, ги наведуваат 2 испитаници или 2,1% (анкетата на странските туристи).

Истото го потврдува домашниот сегмент од другата страна: „повеќе организирани активности и тури" е четврт по ред фактор што би мотивирал почести патувања, со 24,3% (анкетата на домашните туристи).

Природата функционира како општа атрактивност на дестинацијата, а не како основа за резервациски активен производ. Причината е видлива од страната на понудата и е обработена во делот 2.4.2: за околу 25 планински локалитети постојат околу 15 производи, и сите тргнуваат од Скопје, Охрид или од странство.

Засегнатите страни ги рангираат највисоко просторно дисперзираните производи

Четирите највисоко рангирани категории се производи чија ресурсна основа е распределена низ сите плански региони. Винскиот и гастрономскиот туризам е рангиран петти (24,2%), иако кај самите туристи има поголема тежина. Тој е втор мотив кај домашните и четврти кај странските, а како конкурентска предност го издвојуваат 28,4% од домашните и 30,2% од странските. Две категории што се појавуваат во одговорите не биле понудени како посебен избор во прашалникот: фестивалите и натпреварите (22) и зимските активности (16). Фестивалите можат да помогнат во временската прераспределба на побарувачката (види делот 2.3.4); зимските активности носат мерлив климатски ризик поради скратувањето на скијачката сезона (меѓународните секторски анализи).

Табела 2.3.7 Цел на посетата и статус на Македонија во патувањето (вкрстени одговори од анкетата на странските туристи, n = 96)

Главна цел на посетата	Удел	Главна дестинација	Дел од повеќе-државно патување	Транзит
Посета на пријатели или роднини	41,7%	32	8	0
Одмор и рекреација	31,3%	15	14	1
Деловно и професионално	16,7%	13	2	1
Друго	6,3%	5	1	0
Здравје и велнес	3,1%	3	0	0
Верски туризам	1,0%	1	0	0

Главна цел на посетата	Удел	Главна дестинација	Дел од повеќе-државно патување	Транзит
Вкупно	100,0%	69 (71,9%)	25 (26,0%)	2 (2,1%)

Извор: анкетата на странските туристи. Кај сегментот на одмор точно половина не доаѓаат како главна дестинација; кај сегментот на дијаспората тој удел е 20,0%, кај деловниот 18,8%.

Комерцијално достапната побарувачка е значително помала од бројот на пристигнувања

Само 15 од 96 испитаници (15,6%) истовремено патуваат заради одмор и ја посочуваат Македонија како главна дестинација. Половина од оние што патуваат заради одмор, односно 14 од 30, ја посетуваат во рамките на пошироко балканско патување.

Вредноста од 28,1% „не сум главна дестинација" на ниво на цел примерок е потисната од сегментот на дијаспората; меродавна за мерките е вредноста од 50,0% кај сегментот на одмор, кон кој се насочени сите мерки за пазарна видливост, пакување и извозна подготвеност.

Структурата е потврдена независно: според официјални податоци посетите на роднини и пријатели учествуваат со 42% од меѓународните пристигнувања, одморот со 35%, деловните патувања со под 10% (споредбената анализа на меѓународни извори). Совпаѓањето кај првите две категории е речиси целосно. Деловните патувања се застапени во примерокот (16,7%).

Домашниот пазар нема организиран групен производ, но го бара

Организираните групни аранжмани кај домашните посетители се практично отсутни (2,7%), а 116 од 148 испитаници го организирале патувањето целосно самостојно и 137 патувале со сопствено возило. Истовремено, секој четврти бара повеќе организирани активности и тури (24,3%). Тоа е артикулирана побарувачка за производ што во моментов не постои. Пред неа стојат само подобар квалитет на услугите (33,1%), поповолни цени (32,4%) и подобра промоција и информации (29,1%). Вонсезонските понуди се рангирани претпоследни со 8,1% (анкетата на домашните туристи).

Ниското рангирање на вонсезонските понуди не покажува отсуство на потенцијал, туку дека вонсезонската побарувачка кај домашниот сегмент не се формира спонтано: таа не се препознава како постојна опција затоа што понудата надвор од сезоната во голема мера не постои или не е видлива.

2.3.6 Пазарна позиција и надворешна пристапност

Растот на пристигнувањата не се преточува во вредност

Во 2025 година се остварени околу 1,52 милијарди меѓународни пристигнувања (+4%) и приходи од 1,9 билиони американски долари со реален раст од 5% до 6%, при што поголем број дестинации забележале побрз раст на приходите отколку на пристигнувањата (меѓународните секторски анализи).

Македонија се движи во спротивна насока: приходите од туризам во 2024 година достигнале 624 милиони американски долари и меѓународните пристигнувања 830 илјади, но вредноста по пристигнување се намалува во реални износи од 2022 година (споредбената анализа на меѓународни извори).

Показателот се чита како насока, не како износ по турист. Приходите од ставката „Патувања" во билансот на плаќања не смеат механички да се делат со бројот регистрирани странски туристи: броителот опфаќа и патнички текови без регистрирано ноќевање, а именителот доаѓа од сместувачката статистика. Разложувањето на вредноста по сегмент е дадено во делот 2.6.3.

Целните показатели не можат да бидат поставени само врз бројот пристигнувања: потребни се посебни цели за должина на престојот, потрошувачка по посетител по ден, сезонска распределба и просторна распределба надвор од Скопје и Охрид.

Табела 2.3.8 Пазарна позиција и избрани регионални споредби

Показател	Вредност	Основа или регионален репер	Толкување
Просечен престој	2,49 ноќи	ДЗС, 2025; вкупно туристички пристигнувања	Пократок од 2,75 ноќи во 2019
Сезонска концентрација	56,56%	Удел на трите месеци со најмногу вкупни ноќевања во 2025	Над половина од ноќевањата во три месеци
Концентрација на странските пазари	56,7%	Удел на петте водечки пазари во странските пристигнувања во 2025	Зависност од ограничен број пазари
Просторна дисперзија (TTDI, 1–7)	3,06	Просек Западен Балкан 4,09; TTDI 2024	Под регионалниот просек
Инфраструктура и услуги (TTDI, 1–7)	2,61	Просек Западен Балкан 3,27; TTDI 2024	Под регионалниот просек

Извор: ДЗС/МакСтат за националните показатели во 2025 и споредбената обработка на WEF Travel & Tourism Development Index 2024 за регионалните репери. Регионалната споредба се однесува на двата показатели од TTDI, на скала од 1 до 7; повисока оценка значи подобра позиција. Првите три реда ја прикажуваат националната состојба. Петте водечки пазари имаат 519.422 од вкупно 916.001 странски пристигнувања. Овој удел се разликува од CR5 во рамката за следење, кој се пресметува од странските ноќевања.

Постои јаз меѓу искуството и структурната позиција

Странските испитаници ја оцениле земјата со 3,83 од 5 (60,4% оценки 4 или 5), домашните со 3,28 од 5 (41,2%), наспроти 87. место од 119 во меѓународниот индекс. Перцепираната сила, притоа, е ресурсна, а не оперативна: природата ја издвојуваат 57,3% од странските и 50,7% од домашните, цената 45,8% и 31,8%, културното наследство 41,7% и 23,0%, гостопримството 39,6% и 24,3%. Пристапноста и транспортната поврзаност ја наведуваат 1,0% и 2,7%, а квалитетот на услугите 4,2% и 1,4% (анкетата на странските туристи · анкетата на домашните туристи). Истите две компоненти се и најслабите столбови во индексот.

Табела 2.3.9 Прв извор на сознание за дестинацијата, разделено по цел на патувањето

Канал	Сите n=96	Одмор n=30	Роднини n=40	Тип на канал
Препорака од пријатели или семејство	40,6%	26,7%	47,5%	Личен
Претходна посета или лични врски	21,9%	16,7%	27,5%	Личен
Друго	12,5%	6,7%	20,0%	—
Туристичка агенција или туроператор	9,4%	20,0%	5,0%	Комерцијален посредник
Дел од балканско патување	8,3%	10,0%	0,0%	Регионална рута
Онлајн пребарување или платформи	4,2%	13,3%	0,0%	Дигитален
Социјални мрежи, блогови, видеа	3,1%	6,7%	0,0%	Дигитален
Дигитални канали вкупно	7,3%	20,0%	0,0%	Збир на последните два
Лични канали вкупно	62,5%	43,3%	75,0%	Збир на првите два

Извор: анкетата на странските туристи; резултатите се прикажани според главната цел на патувањето. Заклучокот за промотивната функција е даден во делот 2.4.6.

Личните препораки и претходното искуство се значајни за изборот на дестинацијата

Дури и кај комерцијалниот сегмент на одмор, кој дава најповолна слика, четири од пет први сознанија за дестинацијата доаѓаат надвор од дигиталните канали, а речиси половина преку лична препорака или претходно познавање.

Националната вредност од 7,3% за дигиталните канали е под влијание на структурата на примерокот: сегментот на дијаспората по дефиниција не дознава за земјата преку интернет. Меродавна за мерките е вредноста од 20,0% кај сегментот на одмор.

Овие резултати го истакнуваат значењето на искуството и повторната посета, но не овозможуваат споредба на економската вредност на новите и повторните посетители. Тоа ја менува приоритизацијата меѓу мерките за привлекување и мерките за задоволство и повторна посета во корист на вторите, барем додека дигиталниот канал не почне да носи мерлив удел.

Табела 2.3.10 Препорака и повторна посета наспроти оценка на конкурентската позиција

Показател	Домашни	Странски	Прашање
Веројатност за препорака	4,20 / 5 (79,1%)	4,22 / 5 (80,2%)	анкетата на домашните туристи · анкетата на странските туристи
Веројатност за повторна посета	4,29 / 5 (79,7%)	4,27 / 5 (81,2%)	анкетата на домашните туристи · анкетата на странските туристи
Оценка спрема регионот	3,28 / 5 (41,2%)	3,83 / 5 (60,4%)	анкетата на домашните туристи · анкетата на странските туристи

Извор: Анкети за домашни и странски туристи; во заграда е уделот со оценка 4 или 5. Скала од 1 до 5.

Задоволството е високо, но не се преточува во конкурентска предност

Разликата од околу еден поен меѓу задоволството и оценката за конкурентската позиција е аналитички значајна: испитаниците се задоволни од сопственото искуство, но тоа не се преточува во убеденост дека Македонија е подобра од алтернативните регионални дестинации. Бидејќи личната препорака е и највисоко рангираниот прв извор на сознание (табела 2.3.9), квалитетот на искуството е непосреден инструмент на пазарната позиција, а не само прашање на задоволство.

2.4 Туристичка понуда, простор и инфраструктура

Анализата на понудата разграничува две компоненти. Ресурсно-физичката понуда е потврдено богата во сите осум плански региони. Пазарната достапност на таа понуда е близу нула во сите осум региони. Тоа се однесува на дигиталната присутност, промотивната функција, информативната мрежа и можноста за резервација.

2.4.1 Просторна класификација и пазарен статус

Просторниот план работи со девет туристички региони, 28 зони и 74 локалитети, класифицирани како основни, комплексни и комплементарни. Таа нормативна типологија ја рангира ресурсната вредност и е правна основа што не се оспорува. Покрај планската класификација се користат уште два пристапа. Првиот произлегува од регионалните работилници и покажува од кои места реално се организира движењето на посетителите. Вториот го оценува пазарниот статус на секој локалитет: дали е видлив, дали за него постои туристички производ што може да се купи и која е неговата точка на поаѓање.

Табела 2.4.1 Пазарен статус на 74-те локалитета по планска класа

Планска класа	Број на локалитети	Без запис на проверените платформи (%)	Без комерцијален производ (%)
Основен	24	4%	17%
Комплексен	24	4%	21%
Комплементарен	26	69%	88%
Вкупно	74	27%	43%

Извор: прегледот на резервациските платформи. Процентите се однесуваат на локалитетите во соодветната планска класа; во вкупниот ред основата се сите 74 локалитети.

Планската класа не е употреблив критериум за приоритизација

Трите логики се совпаѓаат на врвот и се разидуваат под него. Скопје и Охрид се потврдени и по план, и по исказот од работилниците, и по пазар. Веќе на второто ниво разидувањето е значајно: во пет од деветте туристички региони комплексниот локалитет пазарно го надминува основниот што му е надреден по план. Матка носи 130 тури, а надредениот основен локалитет Катлановo нема ниту еден содржински запис на ниту една платформа.

Двете горни класи се однесуваат слично и се добро покриени; под нив класификацијата престанува да биде оперативна, бидејќи 88% од комплементарните локалитети немаат ниту еден комерцијален производ.

Изборот на приоритетни локалитети бара втор критериум: постоење или изводливост на резервациски производ со локална точка на поаѓање. Без него, инвестицијата во прогласениот пол создава зголемена посетеност без економски ефект во заедницата. Прекласификација не се предлага. Стратегијата работи со сопствена оперативна типологија, без да ја оспорува планската.

Табела 2.4.2 Локалитети и нивен пазарен статус по плански регион

Плански регион	Број на локалитети	Локалитети со локална точка на поаѓање	Локалитети со наменски производ
Југозападен	19	1	7
Пелагониски	12	1	3
Југоисточен	8	1	2
Источен	8	0	1
Скопски	7	1	2
Полошки	7	0	4
Вардарски	7	0	3
Североисточен	6	0	2
Вкупно	74	4	24

Извор: прегледот на резервациските платформи.

Само два локалитета надвор од главните туристички центри имаат тури со локално поаѓање

Од 74 локалитета, четири имаат производ што тргнува од самиот локалитет: Скопје, Охрид, Западна Преспа (Голем Град, со поаѓање од Стење и Коњско) и Гевгелија. Од нив два се националните јазли што и онака ја носат целата дистрибуција. Само Голем Град и Гевгелија се вистински локални пробиви. И двата се мали, приватни и настанати без институционална поддршка.

2.4.2 Ресурсна основа по видови туризам

Зададениот сет видови туризам е преземен од просторно-планската номенклатура, проширен со наоди од работилниците со: активен туризам во сите осум региони, гастрономски во седум, рурален и агро во седум, културен во шест. Кога чинителите

слободно ја опишуваат сопствената ресурсна основа, редоследот е: природни ресурси и заштитени подрачја 72,4%, културно-историско и верско наследство 55,2%, гастрономија и вино 44,0%, активен и зимски туризам 25,9%. Кога локалните заедници се прашани што е недоволно валоризирано, редоследот е сличен: културно наследство 61,1%, гастрономија 55,6%, природа 38,9%. Истите столбови се и најсилните постојни и најнеискористените.

Парадоксот на активниот туризам

Активниот и планинскиот туризам е единствената категорија додадена од сите осум работилници без исклучок. Една третина од чинителите ја рангираат меѓу најперспективните. Кај бизнисот, активните и кон природа ориентираните туристи се најпосакуваниот сегмент со 42,1%. Природата е прв мотив за избор на дестинацијата кај 54,2% од странските посетители и нивна прва компаративна предност со 57,3%.

Наспроти сето тоа, активностите на отворено (*outdoor*) се реализирани од 11,5% од странските и 12,2% од домашните посетители. Причината е на страната на понудата: од околу 25 планински локалитети постојат околу 15 производи, и сите тргнуваат од Скопје, Охрид или од странство. Шар Планина има производ што се продава исклучиво од странски специјалисти по 1.400 до 1.800 евра; Кораб го продаваат оператори од Тирана.

Категоријата има препознаен ресурс, потврдена компаративна предност и артикулирана деловна намера, но нема туристички производ со локална точка на поаѓање што ќе им овозможи на посетителите да ги користат тие ресурси. Ова е спротивната страна на делот 2.3.5.

Гастрономијата е единствената категорија каде сите мерења се во иста насока

Гастрономијата е додадена во седум од осум работилници и е трета по ранг во исказот на чинителите. Таа е втора меѓу недоволно искористените ресурси според заедниците, а ја користат половина од странските посетители. Воедно е највисоко оценет аспект во целото искуство на странските туристи, со просечна оцена 4,49 и без ниту една негативна оцена. Обратно, руралниот и агро туризмот е категоријата со највисок изразен приоритет кај чинителите (44,4%) и со најслаба дистрибутивна покриеност: од околу 25 рурални локалитети, само околу пет имаат производ што може да се резервира, речиси целосно врзан за една домашна платформа.

2.4.3 Сместувачки и угостителски капацитети

Табела 2.4.3 Капацитети и изведени показатели по плански регион

Регион	Број на легла	Удел во вкупните легла (%)	Агенции со лиценца А (број)
Југозападен	41.330	57,3%	38
Пелагониски	8.430	11,7%	32
Скопски	7.552	10,5%	193
Југоисточен	6.469	9,0%	13
Полошки	3.784	5,2%	21
Источен	2.012	2,8%	17
Вардарски	1.686	2,3%	10
Североисточен	847	1,2%	11
Вкупно	72.110	100%	335

Извор: податоците на Државниот завод за статистика: соби и легла 2024; угостителство и агенции 2022. Односот седишта по легло е дијагностички: вредност под 2 значи угостителство што опслужува претежно туристи, вредност над 3 значи локална побарувачка.

Концентрацијата е екстремна, а капацитетот за пакување правно ограничен

Југозападниот регион држи 57,3% од националните легла, а заедно со Скопскиот 67,8%; преостанатите шест региони делат една третина. Од 335 лиценци за приемна дејност, 57,6% се во Скопскиот регион, а заедно со Југозападниот 69,0%. Ова е административна потврда на истата структура што прегледот на платформите ја покажува преку точките на поаѓање. Односот седишта по легло оди од 0,58 во Југозападниот до 12,74 во Североисточниот, што

ги релативизира тврдењата за „развиена угостителска мрежа" во помалите региони: мрежата постои, но не опслужува туристи. Опфатот на категоризацијата е ограничен во достапните евиденции: од 2.107 угостителски единици категоризирани се 105 или 4,98%.

Пазарно видливата сместувачка понуда не е целосно усогласена со евиденциите

Три извори упатуваат на несогласување меѓу евиденцијата и видливата понуда. Само 14,6% од испитаните единици на јавната администрација оценуваат дека нивото на регистрација и формализација е високо, додека 26,8% состојбата ја опишуваат како доминантно неформална. Кај домашните посетители приватниот апартман, куќа или соба е почест избор од хотелот: 51,4% наспроти 40,5%. Кај бизнисот, 36,1% ја наведуваат конкуренцијата од неформални даватели меѓу најголемите оперативни предизвици. Кај странските посетители сликата бара разложување: меѓу оние што патуваат заради одмор хотелот е доминантен кај три четвртини, додека сегментот на дијаспората е сместен надвор од хотелскиот систем, но во најголем дел бесплатно кај семејство. Станува збор за некомерцијален престој, а не за нерегистриран капацитет. Сместувањето е, инаку, единствената компонента на понудата што и понудувачите и посетителите ја оценуваат позитивно: 3,62 кај чинителите, 3,92 кај странските и 3,96 кај домашните посетители.

2.4.4 Туристички производи и рути

Табела 2.4.4 Премин од туристички ресурс до пазарно достапен производ кај 74 локалитети

Фаза	Лок.	Удел	Што значи
Класифицирани во просторниот план	74	100%	Ресурсна основа
Видливи на резервациските платформи	54	73%	Постојат за пребарувачот
Со комерцијален производ	42	57%	Некој ги спакувал
Со производ што може да се резервира	35	47%	Можат да се купат
Со наменски производ	24	32%	Се продаваат засебно, а не како попатна точка
Со локална точка на поаѓање	4	5%	Заработуваат од тоа

Извор: прегледот на резервациските платформи. Податоците се користат и во споредбата на понудата и побарувачката во делот 2.5.

Најизразениот прекин е меѓу подготвената понуда и можноста за купување

Видливоста е релативно висока: три четвртини од локалитетите постојат за пребарувачот. Најголемата загуба е на последниот чекор: од 24 локалитета со наменски производ, само четири имаат локална точка на поаѓање.

Дури и таму каде производот постои и се продава, во огромно мнозинство случаи приходот заминува во Скопје, Охрид или во странство. Ова е квантифицираната форма на дијагнозата дека ограничувањето е дистрибутивно, а не ресурсно.

Табела 2.4.5 Резервација на тура, активност или екскурзија

Канал	Странски	Домашни	Ранг
Не резервирал ништо	61,5%	56,8%	1
Резервирал локално и лично, не онлајн	18,8%	26,4%	2
Меѓународна платформа за резервации	11,5%	11,5%	3
Друга платформа	7,3%	2,7%	4

Канал	Странски	Домашни	Ранг
Домашна платформа	1,0%	2,7%	5

Извор: анкетата на странските туристи · анкетата на домашните туристи. Кај сегментот на одмор уделот на онлајн резервации е 33,3%.

Физичката локална точка на продажба е најголемиот единечен канал

Повеќе странски посетители купиле тура лично на самото место (18,8%) отколку преку меѓународна платформа за резервации (11,5%). Кај домашните односот е 26,4% наспроти 11,5%. Домашната платформа учествува со 1,0%.

Сегментот што купува локално тоа го прави преку рецепции на хотели и винарии, преку билетари и преку приватни водичи, надвор од каква било институционална точка на продажба. Дополнителни 13,5% од странските и 8,1% од домашните организираат сè по пристигнувањето, без претходен канал: сегмент достапен исклучиво за локална продажба и во моментов неопслужен.

Мерка што работи само на онлајн каналот и на местото каде се составува аранжманот допира до околу една петтина од прометот: онлајн резервирале 19,8% од странските и 16,9% од домашните испитаници. Поголемата загуба е кај оние што воопшто не купуваат. Тоа се 61,5% од странските и 56,8% од домашните испитаници. За нив е потребен друг тип мерка: точка на продажба во самата дестинација (обработено во делот 2.5.3).

Степенот на пазарна подготвеност ја определува потребната подготовка

Кога производот, цената и содржината веќе постојат, но недостига можност за резервација, потребните дополнителни подготовки се поинакви отколку кога понудата сè уште не е обликувана. За утврдување на трошоците и редоследот на интервенциите е неопходна проверка на конкретната состојба на секој локалитет.

Четири продуктни категории немаат ниту еден резервациски производ во земјата

Бањските (8 локалитета), манифестациските (10), речните (4) и споменичките (околу 20) категории се на нула од страната на дистрибуцијата. Бањскиот сегмент е додаден како перспективен во четири од осум работилници, а манифестацискиот е дел од основниот сет во сите. Најзначаен е споменичкиот случај: дваесет археолошки локалитета, вклучувајќи ги Стоби, Хераклеја, Баргала и Билазора, немаат ниту еден наменски производ и се продаваат исклучиво како попатни точки во тури со друга носечка дестинација. Културно-историски локалитети посетиле 68,8% од странските посетители. Тие ги посетуваат како дел од туристички производи организирани од други даватели, што значи дека вредноста се наплатува на друго место. Спротивниот пол е езерската категорија со околу 50 резервациски производи, од кои 90% во Охрид.

Табела 2.4.6 Локална точка на поаѓање по туристички регион

Туристички регион	Број на тури	Тури со локално поаѓање	Удел со локално поаѓање (%)	Толкување
Скопски	≈290	290	100%	Изворот на организирањето на продажбата надвор од локалитетот
Охридско-Струшки	≈217	≈74	34%	Втор јазол; две третини заминуваат
Преспанско-Пелагониски	≈43	≈12	28%	Голем Град и Крушево
Дојранско-Струмички	≈19	1	5%	Единствен пробив во Гевгелија

Туристички регион	Број на тури	Тури со локално поаѓање	Удел со локално поаѓање (%)	Толкување
Шарско-Мавровски	≈62	0	0%	Најголем волумен без ниту една локална точка
Средно-Вардарски	≈46	0	0%	Сите тури за Тиквеш и Демир Капија тргнуваат од Скопје
Куманово-Осоговски	≈24	0	0%	—
Дебарско-Поречки	≈20	0	0%	—
Брегалничко-Малешевски	≈8	0	0%	Најмал волумен и нула локална продажба

Извор: прегледот на резервациските платформи. Пет од деветте туристички региони немаат ниту една тура што тргнува локално.

Организирањето на продажбата надвор од локалитетот не произлегува од слаба промоција

Шарско-Мавровскиот регион е најизразениот случај: 62 резервациски тури, трет по волумен во земјата, и нула локални поаѓања, иако има одлична видливост. Организирањето на продажбата надвор од локалитетот произлегува од тоа што правниот и оперативниот капацитет за составување и продавање аранжман е концентриран во два града, што регистарот на агенциски лиценци го потврдува независно (табела 2.4.3).

2.4.5 Инфраструктура, пристапност и поврзаност

Инфраструктурната опременост е единствената област во целото поглавје каде сите испитани групи се согласуваат, и таа согласност е негативна. Ниту една компонента не добива просечна оцена над 3,0 кај чинителите, и ниту еден регион не се издвојува како позитивен исклучок.

Табела 2.4.7 Инфраструктурни компоненти според три независни оценки (скала 1–5)

Компонента	Чинители	Странски посетители	Домашни посетители	Оценка
Санитарни услови и јавни тоалети	—	2,58	2,22	Најслаба точка кај двете групи
Квалитет на патиштата и локалниот превоз	2,19	2,97	2,88	Негативна кај сите три
Туристички информативни услуги	2,23	3,17	3,04	Најголем јаз понудувач–корисник
Туристичка сигнализација	2,44	3,46	види текст	Расчекор со дополнително објаснување
Пристапност за лица со попреченост	—	2,90	2,48	Втора најслаба кај домашните
Управување со отпад	—	2,84	2,68	Негативна кај двете групи
Организација на сообраќајот	—	3,09	2,88	Негативна кај домашните
Достапност на паркинг	—	—	2,99	Над една третина негативни оцени

Компонента	Чинители	Странски посетители	Домашни посетители	Оценка
Чистота на јавните простори	—	3,11	3,02	На границата на прифатливост
Квалитет и подготвеност на атракциите	2,73	4,01	3,84	Понудувачите се построги од корисниците

Извор: анкетата на засегнатите страни · анкетата на домашните туристи · анкетата на странските туристи.

Два дефицита со јасно измерено незадоволство на посетителите

Санитарната инфраструктура е најниско оценетиот аспект кај двете групи посетители без исклучок: кај странските половина даваат негативна оцена, кај домашните три од пет, а само 14,5% позитивна. Работилниците го регистрираа проблемот во четири региони, додека податоците од посетителите покажуваат национален дефицит. Пристапноста за лица со попреченост не се појавува во ниту еден од осумте регионални обрасци, а кај посетителите е втора најслабо оценета компонента. Ова е најчистиот пример на дефицит што е невидлив од страната на понудата и мерлив од страната на побарувачката. Потребните зафати и трошоци зависат од конкретниот локалитет и треба да се проценат пред избор на интервенција.

Постоење на депонии, загадени локации или руинирани објекти што влијаат врз туризмот потврдуваат 84,7% од испитаните чинители. Тоа е највисока согласност на кое било прашање во целиот инструмент, со потврда од 70,0% во Југоисточниот до 95,2% во Југозападниот регион. Меѓу именуваните се локации во непосредна близина на носечки локалитети: пристапот кон Матка, околината на Скупи и Аквадуктот, депонија кај РЕК Битола и Буково, делницата Охрид–Струга, подрачјето околу Попова Шапка.

Позитивната оценка на странските посетители не мери сигнализација

Трите резултата мерат различни работи и затоа не се противречни. Странските посетители ја оценуваат сопствената способност да се снајдат, што денес зависи повеќе од дигиталната навигација (над седум од десет користат апликации за мапи), и се движат претежно во Скопје и Охрид, каде сигнализацијата е најразвиена. При формулирање на мерките релевантни се оценките на чинителите и на домашните посетители. Истиот принцип важи и за изборот на дигитален канал: наменската дестинациска апликација е најмалку користената алатка кај двата примерока, со 12,2% кај домашните и 6,3% кај странските. Ова се чита заедно со наодот дека во ниту еден регион не постои функционална наменска платформа. Каналот што реално се користи е мапата и пребарувањето.

Табела 2.4.8 Средни оцени по тип чинител и јаз меѓу групите

Ставка	Јавна администрација	Бизнис	Заедница и НВО	Разлика меѓу највисоката и најниската оценка
Туристички информативни услуги	2,90	1,93	1,77	1,13
Туристичка сигнализација	3,02	2,11	2,23	0,91
Квалитет и подготвеност на атракциите	3,27	2,49	2,41	0,86
Достапност на локалните услуги	3,20	2,61	2,73	0,59
Квалитет на патиштата и превозот	2,49	2,02	2,09	0,47
Дигитална видливост	2,90	2,44	2,64	0,46
Капацитет на сместувањето	3,29	3,18	3,50	0,32

Ставка	Јавна администрација	Бизнис	Заедница и НВО	Разлика меѓу највисоката и најниската оценка
Квалитет на сместувањето	3,67	3,57	3,67	0,10

Извор: анкетата на засегнатите страни. Средни оценки на скала од 1 до 5; разликата е изразена во поени.

Јазот меѓу институционалната самоевалуација и корисничкото искуство е систематски

Јазот е најголем кај информативните услуги, сигнализацијата и подготвеноста на атракциите, кои се во надлежност на јавната администрација. Тој практично исчезнува кај ставките во надлежност на приватниот сектор. Јавната администрација ги оценува сопствените услуги за околу еден цел поен повисоко отколку корисниците на тие услуги.

Секој механизам за следење на спроведувањето на Стратегијата треба да содржи независна мерка од страната на корисниците, како годишна анкета кај бизнисот и заедницата со истите ставки и иста скала. Тоа е и една од потенцијално поедноставни мерки во целиот пакет.

Поддршката на заедницата е висока, но условена со инфраструктурата

Локалните заедници ги оценуваат економските придобивки од туризмот со 4,09 и придонесот кон зачувувањето на локалната култура со 4,05. Истовремено, тврдењето дека локалната инфраструктура може да поднесе понатамошен раст добива 2,76, а управувањето со сообраќајот, паркирањето, бучавата и јавните простори 2,18, што е најниска вредност во целиот блок. Притоа, повеќе од три четвртини одговараат дека во нивното подрачје нема локации со знаци на прекумерен туризам. Тоа не е противење на развојот, туку условна поддршка со јасно идентификуван услов (анкета на локалната заедница и НВО, n = 22; квалитативен сигнал).

2.4.6 Дигитализација, промоција и брендирање

Дигиталниот предуслов е исполнет, функцијата не е воспоставена

На сите осум работилници е потврдена добра дигитална инфраструктура, вклучително покриеност со безжичен интернет. Истовремено, дигитални алатки во самите дестинации постојат само по исклучок и кај поединечни атракции. Проверени се седум ставки: наменски платформи и апликации, визуелен идентитет и бренд, социјални мрежи и динамика на ажурирање, промотивни материјали, самостоен саемски настап, информативни центри и сопствен буџет. Во осумте обрасци, одговорите за овие ставки се празни полиња, општи искази без мерлива вредност или потврди дека функцијата не постои. Ниту еден регион не понудил инвентар.

Тоа е спротивно од состојбата кај ресурсната понуда, каде истите осум обрасци ја прошируваа зададената категоризација и именуваа конкретни проблеми. Разликата не е во трудот на учесниците: кај ресурсите постои евиденција зад одговорот, кај пазарната достапност не постои, бидејќи не постои функцијата што би ја водела. Ограничување на заклучокот: тој важи за регионалното и општинското ниво на кое се пополнувани обрасците, не за националното, каде се води промотивна активност што овој инструмент не ја мери.

Табела 2.4.9 Посебен буџет за развој на туризмот, промоција и маркетинг (јавна администрација, n = 41)

Одговор	Број на испитаници	Удел од испитаниците (%)	Толкување
Само ад хок или проектно финансирање	15	36,6%	Функцијата постои само додека трае проектот

Одговор	Број на испитаници	Удел од испитаниците (%)	Толкување
Нема посебен буџет	12	29,3%	Функцијата нема фискален носител
Не знам	8	19,5%	Одговорот сам по себе е показател, бидејќи испитаниците се вработени во институцијата
Да, постои посебен годишен буџет	6	14,6%	Четири во Југозападниот, два во Југоисточниот регион
Вкупно без стабилен годишен буџет	35	85,4%	Функцијата нема трајна фискална основа

Извор: анкетата на јавната администрација · регионалните работилници.

Промоцијата е барање без фискална основа

Промоцијата е втор најчесто наведен развоен приоритет на национално ниво, со 48,3% од испитаниците; во Вардарскиот регион е убедливо прва со 81,8%. Кај бизнисот, недоволниот буџет за промоција е втора најчесто именувана пречка за пристап до меѓународните пазари.

Наспроти тоа, функцијата нема стабилна фискална основа во 85,4% од испитаните единици. Во Полошкиот регион ниту еден од деветте испитаника не потврдува посебен годишен буџет; во Скопскиот ниту еден од тројцата.

Мерка што ја зголемува промотивната активност без истовремено да воспостави буџетска ставка со годишна периодика ќе го повтори постојниот модел: активност додека трае проектот, прекин по неговиот завршеток, и губење на веќе изградената присутност меѓу два проекта.

Табела 2.4.10 Мерена наспроти перцепирана дигитална видливост по плански регион

Плански регион	Локалитети (број)	Пазарна видливост (0–4)	Без запис (%)	Оценка од анкетата (1–5)	Одговори (број)
Полошки	7	2,43	0,0%	3,00	14
Вардарски	7	2,00	14,3%	2,55	11
Пелагониски	12	1,92	25,0%	2,46	28
Североисточен	6	1,83	16,7%	2,00	4
Скопски	7	1,71	42,9%	2,38	16
Југозападен	19	1,58	31,6%	2,75	20
Источен	8	1,25	25,0%	2,30	10
Југоисточен	8	1,12	50,0%	3,00	20

Извор: анкета на засегнатите страни и преглед на резервациските платформи. Пазарната видливост се оценува од 0 до 4, а анкетната оценка од 1 до 5; повисоката оценка значи поголема видливост. Без пазарна видливост се локалитетите без содржински запис на проверените платформи. Коефициентот на корелација меѓу регионалните оценки изнесува r = 0,06 за видливоста и r = 0,29 за можноста за резервација; служи како описен показател, не како статистички тест.

Самоевалуацијата за дигитална видливост не ја мери видливоста

Југоисточниот регион, со најниска мерена вредност во земјата и половина од локалитетите без каква било пазарна присутност, ја дава највисоката перцепциска оценка, изедначена со Полошкиот.

Регионалната самооценка не е доволна основа за распределба на средства за дигитална видливост, бидејќи не се совпаѓа со независно измерената пазарна достапност.

Самооценката и независното мерење се најблиски во Полошкиот регион, но и таму е потребна проверка на реалните продажни канали.

Истиот образец се повторува на ниво на поединечен оператор, што е обработено во делот 2.5.1.

Една петтина од потенцијалната употреба се губи пред да се појави оценка за квалитет

Кај домашните туристи, на секои десет што свесно избрале да не користат информативен центар доаѓаат четири што не знаеле дека постои. Обрасците од работилниците покажуваат дека центрите се нефункционални или отсутни во сите осум региони, а ставката за информативни услуги е најслабо оценета од сите осум во блокот (2,23; кај бизнисот и заедницата 1,93 и 1,77). Информативната мрежа е единствената компонента кај која трите независни извора конвергираат негативно без ниту едно отстапување. Постои јасно утврден проблем што бара локална проверка и решение. Секвенцата е обратна од вообичаената: пред да се подобрува квалитетот на постоечките центри мора да се реши тоа што една петтина од посетителите не знаат дека тие постојат.

2.4.7 Одржливост, притисок и носечки капацитет

Од обработката произлезе разграничување што се применува низ целото потпоглавје: измерениот притисок во македонскиот туризам не е притисок од обем на посета распореден во просторот, туку концентриран притисок во определен момент и на определено место. Туристичката густина и интензитетот не се пресметуваат во оваа анализа, бидејќи за нив треба да се направат пресметки по региони и локалитети; сите вредности во овој дел затоа се перцепциски или од примерок и така се читаат.

Табела 2.4.11 Отпадот и чистотата низ пет независни мерења

Извор	Мерка	Вредност	Позиција во сопствениот блок
Чинители, n=124	Постоење црни точки, односно депонии, загадени локации и руинирани објекти	84,7% потврдуваат	Највисока согласност во инструментот
Чинители, n=122	Практиките за намалување на отпадот видливо се применуваат	2,06; 71,3% негативни	Најниска од шесте ставки
Домашни туристи, n=145	Управување со отпад	2,68; 42,8% негативни	Најниска од петте еколошки ставки
Странски туристи, n=92	Управување со отпад	2,84; 39,1% негативни	Најниска од петте еколошки ставки
Отворен избор, двата примерока	Главен извор на незадоволство	29,7% и 26,0%	Прв по ранг кај двата примерока

Извор: анкетата на засегнатите страни · анкетата на деловниот сектор · анкетата на домашните туристи · анкетата на странските туристи.

Отпадот е единствениот показател што е прв по ранг кај четири независни примерока

Управувањето со отпадот истовремено влијае врз ресурсната основа на понудата и директното искуство на престојот. Природата е прва компаративна предност кај 57,3% од странските и 50,7% од домашните туристи. Тоа го прави прв кандидат за мерка со мерлив ефект врз задоволството, независно од тоа што надлежноста е претежно комунална, а не туристичка. Таа поделба на надлежности е самиот проблем и мора да биде именувана во Стратегијата, а не заобиколена. Ограничување: ниту еден од петте извора не дозволува лоцирање на проблемот по локалитет.

Ниту едно тврдење за одржливоста не достигнува средна оценка 3,0

Шесте тврдења се движат од 2,98 за користење локални производи и добавувачи до 2,06 за видлива примена на практиките за намалување на отпадот. Јазот меѓу јавната администрација и другите две групи се повторува со истата логика како во делот 2.4.5: најголем е токму кај трите ставки што опишуваат управувачка функција во надлежност на јавниот сектор: заштита на наследството (разлика од 0,77 поени спрема бизнисот), управување со заштитените подрачја (0,76) и баланс со квалитетот на живот (0,67). Единствената ставка каде резултатот е обратен е онаа за локалните добавувачи: бизнисот се оценува себеси со 3,25, а заедницата со 2,45. Токму заедницата би требало да ја забележи таа набавка како локален приход (анкетата на засегнатите страни).

Мерна функција за притисок не постои во 95,1% од единиците

Механизам за следење на прекумерниот туризам или на границите на носечкиот капацитет нема во 63,4% од испитаните единици на јавната администрација; кај 31,7% постои на хартија, но не се применува активно; активно се применува кај 2 единици или 4,9% (анкетата на јавната администрација, n = 41).

Не постои национална основа врз која би можело да се тврди дека притисокот е или не е проблем на кој било локалитет. Ако притисокот се појави во периодот на Стратегијата, тој нема да биде забележан. Појавата на таков притисок е логична последица на секоја успешна мерка за раст на посетата.

Одговорот „постојат на хартија" е самостоен наод: за една третина од единиците не е потребно ново регулаторно решение, туку оперативно активирање на постоечкото. Воспоставувањето механизам за следење не е мерка за одржливост, туку предуслов за секоја мерка за раст.

Табела 2.4.12 Забележана пренатрупаност по тип место според посетителите што го посетиле

Тип место	Домашни (број)	Домашни значителна (%)	Домашни значителна или умерена (%)	Странски (број)	Странски значителна (%)
Настан или фестивал	118	32,2%	63,6%	59	20,3%
Центар на град или шеталиште	142	31,0%	64,1%	92	12,0%
Плажа или езерски брег	124	23,4%	49,2%	82	11,0%
Културно-историски локалитет	123	9,8%	37,4%	84	11,9%
Национален парк или природна атракција	113	9,7%	32,7%	74	5,4%

Извор: анкети на домашните и странските туристи. Процентите се пресметани само од испитаниците што го посетиле соодветниот тип место. Колоните за значителна пренатрупаност се споредливи меѓу двете групи; дополнителната колона за домашните ги обединува значителната и умерената пренатрупаност.

Измерениот притисок е кај настаните и градски, не просторен

Притисокот што посетителите го забележуваат е концентриран кај настаните и градските центри, а е најслаб токму таму каде концептот на носечки капацитет вообичаено се применува: во националните паркови и на културно-историските локалитети.

Мерките за ограничување на бројот посетители, наплата за пристап, зонирање и режим на посета во заштитено подрачје се однесуваат на притисок од обем и не одговараат на измерената состојба. На местата каде што е измерен притисокот одговараат мерки за оперативно управување со настани, сообраќај, паркирање, бучава и јавен простор.

Двата типа мерки имаат различни носители, различна цена и различна политичка тежина и не смеат да се третираат како еден инструмент.

Табела 2.4.13 Три спротивставени мерења на истите практики на одржливост

Практика	Самоискажано (бизнис, n=61)	Независна проверка	Расчекор
Еко-сертификација	31,1%	Моментално сертифицирани 16,4%; доследни на двете места 11,5%	Преценување за околу 90%
Намалување на отпадот и рециклирање	73,8%	Истата група ја оценува видливата примена во секторот со 1,88	Секој изјавува за себе; никој не ја гледа кај другите
Локална набавка на храна и материјали	77,0%	Заедницата ја оценува со 2,45	Разлика од 0,80 поени

Извор: анкетата на деловниот сектор · анкетата на засегнатите страни. Меродавната вредност за сертификациска покриеност е 16,4%, не 31,1%.

Ставот на бизнисот кон одржливоста не е препрека; недостига инструмент

Само 11,5% од бизнисот ја гледаат одржливоста првенствено како трошок или регулаторен товар, а 98,4% би инвестирале дополнително со поддршка. Заинтересирани за сертификација, но со потреба од поддршка или без знаење која шема им одговара, се 70,5%. Наспроти тоа, само 29,3% од единиците на јавната администрација обезбедуваат некаква поддршка, од што само 7,3% финансиска. Мерката со најголем однос меѓу ефект и трошок затоа не е кампања за подигање свест, туку навигациска и кофинансирачка функција за постојните сертификациски шеми.

Оценките за управувањето се различни кај туристичките сегменти

Во анкетата на странските туристи, оценката дека туристичкиот развој е добро управуван и одржлив изнесува 3,10 на скала од 1 до 5. Оценката е 3,41 кај испитаниците што дошле на одмор и 2,84 кај оние што посетуваат роднини и пријатели. Разликата од 0,57 поени го покажува значењето на составот на примерокот, но сама по себе не ги докажува причините за различните оценки и не може да биде национална мерка за квалитетот на управувањето.

2.4.8 Меѓугранични подрачја

Прекуграничното патување е половина од комерцијалната странска побарувачка во примерокот (види делот 2.3.5), а прекуграничното истекување на вредноста е варијанта на истиот модел на продажба преку надворешни оператори.

Табела 2.4.14 Прекуграничен сегмент наспроти сегмент со Македонија како главна дестинација

Показател	Прекуграничен и транзитен n=27	Главна дестинација n=69	Читање
Копнен влез по пат или со автобус	85,2%	53,6%	Влегува преку граничен премин, не преку аеродром
Медијана на ноќевањата	3,0	8,5	Престојот е трипати пократок
Медијана на потрошувачката по лице	250 €	500 €	Двојно помала потрошувачка по патување
Медијана на потрошувачката по ноќевање	100 €	50 €	Двојно повисока потрошувачка по ноќевање

Показател	Прекуграничен и транзитен n=27	Главна дестинација n=69	Читање
Резервирале тура онлајн	29,6%	15,9%	Двојно повисока онлајн конверзија
Купиле тура локално, лично	11,1%	21,7%	Не поминува низ локална точка на продажба
Резервирале еден месец или повеќе однапред	70,4%	—	Постои прозорец за фаќање на побарувачката
Посетиле само Скопје и/или Охрид–Струга	48,1%	33,3%	Повисока концентрација, не пониска
Веројатност за повторна посета	3,96	4,39	Пониска веројатност за повторна посета; сегментот е еднократна можност

Извор: анкетата на странските туристи; резултатите се прикажани според улогата на Македонија во патувањето. Кај овој сегмент 77,8% ги посетиле Охрид и Струга и 59,3% Скопје, а ниту една друга просторна единица не надминува 14,8%.

Прекугранични от сегмент има значаен, но недоволно искористен потенцијал

Сегментот е кус, скап по ноќевање, дигитално зависен и еднократен. Тој троши двојно повеќе по ноќевање, но остварува трипати помалку ноќевања. Ограничувањето не е платежната способност, туку должината на престојот, која зависи од тоа што нема што да се купи по вториот ден вон двата јазли.

Тој е двојно поактивен во онлајн резервација и двојно помалку купува локално, што значи дека воопшто не поминува низ каналот што кај останатите сегменти е најголем единечен канал за купување производ (делот 2.4.4).

Големината на резервата е измерена во потпоглавјето 2.6.3: во 2024 година странскиот граничен проток релевантен за Југоисточниот регион изнесува околу 3,10 милиони, а за Североисточниот 3,52 милиони, наспроти 51.290 и 8.740 регистрирани странски туристи (делот 2.6.3). Односот не е стапка на претворање, но ја покажува големината на протокот врз кој мерката се применува.

70,4% резервираат еден месец или повеќе однапред. Тоа остава доволно време производот да биде најден и купен. Сегментот веќе доаѓа, веќе троши, веќе резервира однапред и веќе купува онлајн. Единственото што недостига е производ на неговиот пат.

Табела 2.4.15 Главни копнени влезни и излезни точки и состојба на соодветната понуда

Граничен премин	Улога	Соодветен локалитет и регион	Локална точка на поаѓање
Табановце	Главен влез на туристите по копно	Куманово · Куманово-Осоговски	Нема; регионот има ≈24 тури и нула локални поаѓања
Богородица	Главен излез	Гевгелија · Дојранско-Струмички	Има локален пробив, единствен надвор од трите јазли
Блаце	Важен премин	Скопје · Скопски	Има, во националниот јазол
Ќафасан	Важен премин	Струга · Охридско-Струшки	Нема; поаѓалиштата се Охрид и Тирана
Меџитлија	Важен премин	Битола · Преспанско-Пелагониски	Нема; поаѓалиштата се Скопје, Охрид и Костур

Граничен премин	Улога	Соодветен локалитет и регион	Локална точка на поаѓање
Деве Баир	Важен премин	Крива Паланка · Куманово-Осоговски	Нема; поаѓалиштата се Скопје и Софија

Извор: регионалните работилници · анкетата на странските туристи · прегледот на резервациските платформи.

Влезната точка е местото со најголема концентрација на побарувачка по единица простор

Од шесте премина, само кај два соодветниот локалитет има локална точка на поаѓање. Едниот е Скопје, јазолот што го врши организирањето на продажбата надвор од локалитетот. Другиот е Гевгелија, која е излезна, а не влезна точка.

По целата должина на коридорот Табановце–Богородица, кој го носи мнозинството од странската копнена побарувачка, постои точно едно место каде посетителот може да купи производ што тргнува локално: Гевгелија, на самиот излез од земјата.

Мерка за локална точка на поаѓање има највисок очекуван принос токму на влезните премини и во излезните точки, а не на локалитетите со најголема ресурсна вредност. Тоа е обратно од распоредот што го произведува вообичаената логика на приоритизација по атрактивност. Граничната положба не е пречка за локална трансакција, туку неискористена предност.

Постои и прекугранична варијанта на моделот на продажба надвор од локалитетот

Од 74-те локалитета, шест имаат странска точка на поаѓање, а три од нив, Среден Дримкол, Кораб и НП Шар Планина, можат да се резервираат исклучиво од странство. Тоа се македонски локалитети што се продаваат како производ, но производот се составува, се продава и се наплатува во Тирана, Лондон, Копенхаген или Виена; локалната заедница прима посетител, но не и трансакција. Полошкиот регион ја носи состојбата во најчист облик: најдобро видлив регион во земјата, со највисока релативна можност за резервација, и без ниту една локална точка на поаѓање. Мерките за локална точка на поаѓање затоа не смеат да се формулираат само како противтежа на Скопје. Во дел од регионите противтежата мора да биде поставена спрема странски оператор.

Моделот за примена во други дестинации не е врзан за тематски облик

Од седумте локалитета каде можноста за резервација ја надминува пазарната видливост, шест се произведени од само два механизма: странски оператор во четири случаја и локална точка на поаѓање во два. Двата ја заобиколуваат националната дистрибутивна структура во спротивни насоки. Голем Град и Гевгелија го постигнуваат истиот резултат со сосема различна ресурсна основа. Заедничко им е тоа што трансакцијата се одвива на самиот локалитет. Тоа е дефиницијата на моделот, а не неговиот продуктен облик, што значи дека е реплицирачки и во планинска, и во езерска, и во гранична поставеност.

2.5 Усогласеност на туристичката понуда со побарувачката

Споредбата на понудата и побарувачката ги користи статистичките, анкетните и пазарните податоци изложени во деловите 2.3 и 2.4. Нејзината задача е да ги спореди двете страни и да утврди каде точно тие се разидуваат: во каналот, во моментот на одлучување, во трансакцијата и во групите на туристички производи.

2.5.1 Двете оски: видливост и продажност

Оските се движат независно, и ограничувањето е на втората

Пазарната видливост и можноста за резервација не се степени на иста појава. Од 74-те локалитета 27% немаат ниту еден содржински запис на ниту една платформа, а 43% немаат комерцијален производ. Различните степени на пазарна подготвеност се прикажани во

табела 2.4.4. Најголемата загуба не е на почетокот на синџирот, туку на неговиот крај: од 24 локалитета со наменски производ, само четири имаат локална точка на поаѓање. На последниот чекор се губат 20 локалитети.

Видливоста не е ограничувачкиот фактор. Промоцијата, кампањите и присуството на саеми работат само на видливоста, која е во подобра состојба. Видливоста и можноста за резервација затоа се планираат како пар за истиот локалитет, никогаш како две одделни програми.

Самоевалуацијата не носи информација за мерената состојба

Корелацијата меѓу мерената и перцепираната видливост по плански региони изнесува r = 0,06 кај оската видливост и r = 0,29 кај оската можност за резервација (види табела 2.4.10).

На ниво на оператор образецот е ист: во блокот за извозна подготвеност три од пет оператори се оценуваат себеси со 4 или 5 по дигитална видливост на меѓународните платформи, а вкрстувањето со фактичката понуда покажува дека мнозинството не нудат директна резервација.

Ниту еден механизам за распределба на средства, приоритизација на локалитети или избор на корисници не смее да се потпира на регионална или на самостојна процена од бизнисот. Влезот за секоја распределба мора да биде мерена вредност.

Операторите не ја препознаваат сопствената точка на прекин

Дигиталната видливост и присуството на платформите се рангирани десетти од дванаесет пречки за пристап до меѓународните пазари, со 6,6%, односно ги наведуваат 4 од 61 оператор. Расчекорот не е противречност во податоците: операторот што прима барања по електронска пошта и одговара уредно нема субјективно искуство на прекин; прекинот е видлив само од страната на побарувачката, кај посетителот што не нашол начин да купи.

Обука, техничка поддршка или кофинансирање за пазарно регистрирање ќе има ниска стапка на прифаќање ако се претстави како поправка на недостаток. Истата содржина понудена како проширување на пазарот има побарувачка од 54,1%. Мерките затоа се комуницираат како можност, не како корекција.

2.5.2 Каналот: каде понудата инвестира и каде побарувачката купува

Табела 2.5.1 Канали на понудата наспроти канали на побарувачката

Канал	Оператори што го користат за продажба или промоција (%) n = 61	Домашни туристи што го користат за планирање или резервирање (%) n = 148	Странски туристи што го користат за планирање или резервирање (%) n = 96	Толкување
Сопствена страница или телефон	83,6%	30,4%	14,6%	Најголема инвестиција, слаб досег
Социјални мрежи	73,8%	20,9%	9,4%	Најголем расчекор
Меѓународна платформа за резервација	57,4%	43,9%	35,4%	Единствено вистинско поклопување
Меѓународен тур-оператор (Б2Б)	42,6%	4,1%	10,4%	Невидлив за крајниот корисник
Домашна платформа	39,3%	10,8%	4,2%	Присутност без досег

Канал	Оператори што го користат за продажба или промоција (%) n = 61	Домашни туристи што го користат за планирање или резервирање (%) n = 148	Странски туристи што го користат за планирање или резервирање (%) n = 96	Толкување
Само на лице место	23,0%	8,1%	13,5%	Слаб како канал за барање, најголем како канал на купување (делот 2.4.4)

Извор: анкетата на деловниот сектор · анкетата на домашните туристи · анкетата на странските туристи; повеќекратен избор, збирот надминува 100%.

Двете страни не се среќаваат на истиот канал

Операторите инвестираат најмногу во сопствена страница (83,6%) и во социјални мрежи (73,8%). Кај побарувачката овие два канала се на трето и четврто место. Единствениот канал каде двете страни реално се среќаваат е меѓународната платформа за резервација.

Разликата е мерлива: 83,6% од операторите се потпираат на сопствена страница или телефон. На меѓународни платформи за резервација се присутни 57,4% од анкетираните оператори, додека 42,6% нудат сопствена директна онлајн резервација. Последните два процента произлегуваат од различни прашања во истата анкета: присуство на посредничка платформа и можност за директна резервација. Личната продажба на самото место ја носи најголемата реализирана продажба, но е најслабо институционализирана (делот 2.4.4).

Странскиот и домашниот пазар бараат различен календар

Прозорецот на резервација е даден во делот 2.3: 53,2% од странските резервираат еден месец или повеќе однапред, наспроти 7,5% кај домашните; обратно, секој втор домашен турист резервира помалку од една недела однапред. Производ што се потврдува рачно, по електронска пошта, во рок од неколку дена, може да одговори на дел од побарувачката, но создава ризик од загубена продажба кај посетители што бараат навремена потврда. Кон тоа се додава структурата на организирање: 84,4% од странските и 92,6% од домашните посетители патуваат целосно или делумно самостојно. Капацитетот за пакување е концентриран во два града (табела 2.4.3), а побарувачката во најголем дел не поминува низ него.

2.5.3 Трансакцијата: кој купува, каде и преку кого

Табела 2.5.2 Купување дополнителни туристички услуги

Фаза	Странски сите n=96	Странски одмор n=30	Домашни n=148
Пристигнал во земјата	100%	100%	100%
Знаел дека постои понуда вон двата јазла	51,0%	36,7%	63,5%
Купил каков било производ	38,5%	50,0%	43,2%
Купил онлајн	19,8%	33,3%	16,9%
Купил лично на самото место	18,8%	16,7%	26,4%
Купил преку домашна платформа	1,0%	—	2,7%

Извор: анкети на странските и домашните туристи. Сегментот на одмор е меродавен за секој исказ за комерцијалната побарувачка.

Три петтини не купуваат ниту еден производ, а купувањето се случува таму каде институција не постои

Личната продажба на самото место е најголемиот единечен канал за купување туристички производ во земјата, со 18,8% кај странските и 26,4% кај домашните, наспроти 11,5% преку меѓународна платформа и 1,0% преку домашна (види и делот 2.4.4).

Разложувањето по цел на патувањето го менува читањето: комерцијалната побарувачка постои и е поактивна од просекот, со 33,3% онлајн резервации наспроти 19,8%. Истовремено, кај истиот сегмент на одмор само 36,7% воопшто знаеле дека постои понуда вон двата јазли.

Проблемот не е првенствено во тоа што аранжманот се составува во Скопје: онлајн каналот, преку кој тој механизам работи, опфаќа 19,8% од странските и 16,9% од домашните испитаници. Проблемот е што 61,5% од странските и 56,8% од домашните воопшто не купуваат ниту една тура, активност или екскурзија, а меѓу оние што купуваат најголемиот единечен канал е физички и без институционална форма. Тоа бара друг тип мерка: точка на продажба во самата дестинација.

Табела 2.5.3 Трансакција според тоа дали посетата излегла вон двата јазла

Показател	Странски, само јазли (n=36)	Странски, вон јазли (n=60)	Домашни, само јазли (n=43)	Домашни, вон јазли (n=105)
Трошел во категоријата тури и активности	47,2%	48,3%	34,9%	32,4%
Купил лично на самото место	2,8%	28,3%	27,9%	25,7%
Купил преку меѓународни онлајн туристички посредници	8,3%	13,3%	16,3%	9,5%
Купил каков било производ, вкупно	27,8%	45,0%	48,8%	41,0%

Извор: анкети на странските и домашните туристи; вкрстени одговори за посетените места и начинот на купување. Подгрупите под 45 единици се читаат како индикативни.

Концентрацијата на продажните канали е потврдена и попрецизно утврдена

Ако расчленувањето на потрошувачката по територија покажеше дека посетата вон јазлите носи трансакција, дијагнозата ќе мораше да се ревидира.

Кај странскиот сегмент вкупната куповна активност расте од 27,8% на 45,0% со излегувањето вон јазлите. Целиот прираст оди во локалниот личен канал, од 2,8% на 28,3%. Тоа значи дека вредноста вон јазлите постои и се наплатува локално, но исклучиво низ канал што нема институционална форма, не се мери и не се одаточува во туристичка евиденција.

Перцепциската страна го потврдува истото: од потпримерокот на локалната заедница и невладините организации, 68,2% одговараат дека можности за економска корист постојат, но не се реализирани (анкета на локалната заедница и НВО, n = 22; квалитативен сигнал).

2.5.4 Приоритети наспроти пазар

Табела 2.5.4 Четирите квадранти на усогласеноста

Група	Лок.	Удел	Природа на проблемот
К1 · Усогласени (ПВ ≥ 1, ОР ≥ 2)	35	47%	Нема прекин до трансакција; прашањето е од каде тргнува производот
К2 · Познат, не продаван (ПВ ≥ 1, ОР ≤ 1)	19	26%	12 без производ и 7 со производ без цена и календар

Група	Лок.	Удел	Природа на проблемот
К3 · Продаван, невидлив (ПВ = 0, ОР ≥ 1)	0	0%	Празен по конструкција, бидејќи производ не се продава без запис
К4 · Отсутни од пазарот (ПВ = 0, ОР = 0)	20	27%	Концентрирани во Југозападниот (6) и Југоисточниот (4)

Извор: изведено од прегледот на резервациските платформи. Квадрантите се изведени, не директно мерени. ПВ означува пазарна видливост, а ОР можност за онлајн резервација. ПВ = 0 значи дека нема содржински запис; ПВ ≥ 1 дека локалитетот е видлив. ОР = 0 значи дека нема комерцијален производ, ОР = 1 дека понудата е опишана, а ОР ≥ 2 дека постои производ со проверлива можност за резервација.

Планската класа не е употреблив критериум за приоритизација

Наодот е ист со делот 2.4.1 и тука се цитира само неговата оперативна последица: Стратегијата работи со сопствена оперативна типологија со четири квадранти. Прекласификацијата не се применува во Анализата, бидејќи би ги загрозила правните основи на просторниот план. Квадрантот К2 е потврден од три независни инструмента: заедницата ги именува културното наследство (61,1%) и гастрономијата (55,6%) како најнеискористени, чинителите ги рангираат меѓу најперспективните, а скенот покажува дека производот не постои или нема цена.

Табела 2.5.5 Декларирани приоритети, користење на туристичката понуда и национална резервациска понуда

Категорија	Чинители што ја наведуваат како приоритет (%) n = 124	Странски посетители (%) n = 96	Домашни посетители (%) n = 148	Национална резервациска понуда
Културно наследство	41,9%	68,8%	38,5%	0 наменски производи на ≈20 археолошки локалитети
Природа и заштитени подрачја	35,5%	14,6%	8,1%	1 нерезервациски производ на ≈15 локалитети
Активен и авантуристички туризам	33,1%	11,5%	12,2%	≈15 производи, сите од Скопје, Охрид или странство
Настани и фестивали	17,7%	22,9%	17,6%	0 пакувани настани на 10 локалитети
Велнес и спа	8,9%	11,5%	11,5%	0 резервациски производи на 8 бањски локалитети
Езерски активности	нема ставка	56,2%	54,7%	≈50 производи, од кои 90% во Охрид

Извор: анкетата на засегнатите страни, анкетата на странските туристи · анкетата на домашните туристи; состојба на понудата од прегледот на резервациските платформи. Редот за езерските активности не е директно споредлив, бидејќи категоријата не постои во инструментот за приоритети. Процентите кај туристите го прикажуваат учеството во наведените активности или посетата на соодветните места; кај чинителите го прикажуваат изборот на развоен приоритет.

Секторот ги мисли приоритетите во еден категориски систем, а патува и купува во друг

Природата е трета по декларирани приоритети (35,5%) и трета од дното според остварените посети (14,6% и 8,1%). Ова е најголемата измерена инверзија. Обратно, езерската категорија, најпродавана на национално ниво со околу 50 резервациски производи, не се појавува како приоритет во ниту еден декларативен инструмент, бидејќи воопшто не постои како ставка.

Културата е единствената категорија кај која уделот на странски туристи што посетиле културно-историски локалитети го надминува уделот на чинители што ја навеле како приоритет (68,8% наспроти 41,9%). Тоа не е знак на усогласеност, туку на спротивното: локалитетите се посетуваат масовно, но во рамките на туристички производи организирани од други даватели. На околу 20 археолошки локалитета нема ниту еден наменски производ.

Пред да се определат продуктни приоритети, потребна е една заедничка продуктна номенклатура и за инструментите на понудата и за оние на побарувачката. Во спротивно секое идно мерење на усогласеноста ќе ја повтори истата инверзија.

Усвоената номенклатура е: езерски · транзитен · културен, со поткатегории споменички и верски · градски · MICE, односно манифестации, конгреси и настани · бањски и велнес · активен, со поткатегории планински, адреналински и авантуристички и зимски активности · вински · еко · гастрономски · рурален · агро туризам. Таа важи еднакво за скенот на понудата, за анкетните инструменти и за рамката за следење; поткатегориите се известуваат одделно само таму каде основата го дозволува тоа, инаку влегуваат во матичната категорија.

2.6 Економски ефекти, човечки ресурси и институционални услови

Овој дел ги разгледува економската тежина на туризмот и институционалните услови во кои таа се создава: придонесот во бруто домашниот производ, приходите и потрошувачката, работната сила и деловната база, и системот што ги произведува податоците за сето тоа. За разлика од податоците за туристичкиот промет и понудата, тука официјалната основа е постара: последната Туристичка сателитска сметка се однесува на 2019 година, а сите подоцнежни вредности за директниот туристички БДП се аналитички процени.

2.6.1 Придонес во БДП, приходи и туристичка потрошувачка

Официјалната мерна основа на потпоглавјето е Туристичката сателитска сметка за 2019 година. Сè што е поново од неа е аналитичка процена, изведена од аналитичката пресметка врз официјалните податоци, и се чита како насока на движење. Анкетните износи за потрошувачката се дескриптивни за примерокот и не се екстраполираат на национално ниво.

Табела 2.6.1 Официјална TSA основа, 2019 година

Показател	Вредност	Удел	Што мери
Директен туристички БДП	266 мил. евра	2,4% од БДП	Официјален репер за директната економска тежина на туризмот
Внатрешна туристичка потрошувачка	28.033,8 мил. ден.	100%	Потрошувачка на нерезиденти и резиденти во земјата
Влезна потрошувачка (нерезиденти)	22.189,4 мил. ден.	79,2%	Странската побарувачка е главниот извор на туристичка потрошувачка
Домашна потрошувачка (резиденти)	5.844,4 мил. ден.	20,8%	Домашниот пазар како дополнителен, помал извор

Показател	Вредност	Удел	Што мери
Од влезната: еднодневни посети	5.331,5 мил. ден.	24,0% од влезната	Потрошувачка создадена без регистрирано ноќевање

Извор: ДЗС, Економски сметки за туризмот 2019 · Eurostat, Tourism Satellite Accounts in Europe. Структура на внатрешната потрошувачка: сместување 34,2%, храна и пијалаци 29,5%, превоз на патници 14,2%.

Економската тежина расте, но поновите вредности се процена, не мерење

Аналитичкото продолжување на официјалната основа покажува силен пад во 2020 година, враќање на претпандемиското ниво во 2021–2022 и потоа раст на проценетиот удел: 2,65% во 2023, 2,69% во 2024 и 2,74% во 2025 година, што е околу 0,34 процентни поени над заокружената референтна вредност од 2019. Истата насока ја потврдуваат и официјалните национални сметки за најдиректно поврзаните дејности: бруто додадената вредност на сместувањето, храната и пијалаците и туристичките агенции расте од 11.689,7 милиони денари во 2019 на 17.072,2 милиони во 2023 година.

За редовното следење се применува сетот утврден во Поглавје 4. Туристичкиот придонес во БДП по 2019 се прикажува само како дополнителна аналитичка процена, со јасно наведен метод и статус; за таа процена не се утврдува самостојна нумеричка цел. Проверливите статистички серии за ноќевањата, престојот, сезоналноста, приливите од патувања и платите се толкуваат заедно со програмските показатели.

Приходите растат побрзо од физичкиот обем

Приливите по ставката „Патувања" во билансот на плаќања изнесуваат 595,28 милиони евра во 2025 година наспроти 354,34 милиони во 2019, што претставува номинален раст од 68,0%. Во истиот период странските доаѓања растат за 20,9%, а нивните ноќевања за 3,4%; просечниот регистриран престој паѓа од 2,08 на 1,78 ноќи (види дел 2.3.1).

Двете серии мерат различни работи и не се противречни: повеќе посетители со покус престој можат да носат повисок вкупен приход. Но растот на приходот не е доказ дека структурата на престојот се подобрува, бидејќи е во голем дел и ценовен.

Приходната и физичката серија се толкуваат заедно. Во Поглавје 4, ST-04 го следи номиналниот однос на приливите од патувања кон регистрираните странски ноќевања, со јасно разграничување на нивниот статистички опфат. Тоа е приближен показател за контекст, без самостојна нумеричка цел за номинален раст. Ценовните движења се земаат предвид при толкувањето; односот не се претставува како измерена реална потрошувачка по турист.

Една четвртина од влезната потрошувачка настанува без ноќевање

Од 22.189,4 милиони денари влезна потрошувачка во 2019 година, 5.331,5 милиони или 24,0% отпаѓаат на еднодневни посети. Регионалните консултации го потврдуваат истиот модел со дневни, транзитни и кратки посети, најизразено во Југоисточниот, Скопскиот, Вардарскиот и Југозападниот регион; прекуграничната варијанта на појавата е обработена во делот 2.4.8.

Сместувачката статистика не ја мери целата економска вредност на посетите. Големината и структурата на еднодневниот сегмент се обработени во делот 2.6.3, а податочните ограничувања во делот 2.6.7. Неговата потрошувачка не се изведува механички од регистрираните ноќевања. Дополнувањето на податоците се разгледува преку мерките M4.5.1 и M4.5.2 и мерните правила во Поглавје 4, без со оваа анализа да се воведува нов задолжителен показател.

Табела 2.6.2 Официјална основа и проценета состојба на домашните патувања

Показател	2019	2025	Што покажува
Расходи за домашни патувања	4.475,3 мил. ден.	6.195,3 мил. ден.	Номинално +38,4%; вредноста за 2025 е процена

Показател	2019	2025	Што покажува
Од нив: патувања со ноќевање	3.794,1 мил. ден.	5.252,3 мил. ден.	Главна расходна компонента
Од нив: еднодневни посети	681,2 мил. ден.	943,0 мил. ден.	Условна аналитичка компонента
Регистрирани домашни ноќевања	индекс 100,0	индекс 100,4	Физичкиот обем е речиси непроменет
Ценовен индекс во моделот	индекс 100,0	индекс 137,8	Главниот двигател на номиналниот раст

Извор: ДЗС, TSA 2019 · ДЗС/МАКСТАТ, домашни ноќевања и цени во угостителството; аналитичка пресметка. Вредностите за 2025 се аналитичка процена, не официјален TSA резултат.

Растот на домашната потрошувачка е ценовен, не поради зголемен обем

Проценетиот расход за домашни патувања во 2025 година е за 38,4% повисок од 2019, регистрираните домашни ноќевања за 0,4%, а употребениот ценовен индекс за 37,8%. Речиси целото номинално зголемување се објаснува со цените.

Ова е макроекономскиот пандан на делот 2.3.1: домашниот пазар е стабилен, но не расте по обем. Основата за раст постои, бидејќи 72,3% од анкетираните домашни туристи реализирале најмалку две патувања во последните 12 месеци. Сепак, повторливоста досега не се претвора во дополнителни регистрирани ноќевања.

Растот на номиналната потрошувачка сам по себе не докажува поголем физички обем. Во Поглавје 4 домашната побарувачка се следи преку регистрираните ноќевања, вкупно и во утврдените осум месеци надвор од главната летна сезона. Моделската домашна потрошувачка SUP-01 се прикажува дополнително, со номиналната вредност и вредноста по цени од 2019, според утврдениот метод.

Потрошувачката излегува вон сместувањето, но платената активност не е редовна ставка

Кај странските испитаници трошок за храна и пијалаци пријавуваат 99,0%, за купување и сувенири 87,5%, а за тури, активности и влезници 47,9%; кај домашните таа последна ставка е 33,1%. Споредбата на расходите по сегменти е дадена во табела 2.6.6, а каналот на купување во делот 2.5.3.

Уделот што воопшто платил тура, активност или влезница е истовремено мерка на побарувачката и на понудата: тој паѓа таму каде резервацискиот слој не постои. Ова е дополнителен увид во продажната достапност, но за редовно споредување би бил потребен стабилен извор.

Медијалните износи од анкетите се известуваат одделно и не се екстраполираат: 500 евра по лице за целото патување и 60 евра по лице и ноќевање кај странските испитаници, 6.000 и 2.833 денари кај домашните. Медијалниот престој во странскиот примерок е 7 ноќи, наспроти регистрираниот просек од 1,78. Разликата произлегува од составот на примерокот, во кој има висок удел повторни посетители и посети на роднини и пријатели, и се чита според правилото за разложување по цел на патувањето од методолошките правила во делот 2.1.

2.6.2 Вработеност, деловни субјекти и плати

Аналитичкото јадро на секторот се дејностите сместување (55), храна и пијалаци (56) и туристички агенции и туроператори (79). Тоа не ја опфаќа целата туристичка вработеност, но овозможува конзистентно следење на најдиректно поврзаните услуги. Анкетата со засегнати страни и регионалните работилници се користат за толкување на кадровските ограничувања, не како национална статистика.

Табела 2.6.3 Вработеност и деловна структура во туристичкото јадро

Показател	Почетна вредност	Последна вредност	Што покажува
Вработени 55+56+79	29.866 (2019)	29.032 (2024)	Речиси целосно закрепнување; 2,8% под 2019
Од нив: сместување (55)	—	5.213 (2024)	15,7% под нивото од 2019
Од нив: храна и пијалаци (56)	—	22.428 (2024)	1,2% над нивото од 2019
Од нив: агенции и туроператори (79)	—	1.391 (2024)	9,2% под нивото од 2019
Активни претпријатија, сектор I	4.704 (2021)	5.066 (2024)	Раст на деловната база од 7,7%
Претпријатија со 1–9 ангажирани	—	85,2% (2023)	Изразено микро-доминантна структура
Претпријатија со 50+ ангажирани	—	0,7% (2023)	Мал удел поголеми работодавачи

Извор: ДЗС/МАКСТАТ · Статистички годишник 2025. Состојба во октомври. Секторот I ги опфаќа сместувањето и сервисните дејности со храна.

Агрегатот покажува закрепнување, структурата покажува три различни движења

Вкупната вработеност во јадрото е 2,8% под 2019 година, но зад тој број стојат три спротивни движења: храната и пијалаците се над претпандемиското ниво, сместувањето е 15,7% под него, а посредничките услуги 9,2%. Истовремено бројот активни претпријатија расте за 7,7%, а 85,2% од нив имаат до девет ангажирани лица.

Растот на бројот бизниси не е раст на кадровски капацитет. Кај микро-субјект отсуството на неколку лица директно го намалува обемот на услугата, работното време и способноста за проширување на понудата. Мерките за проширување на понудата затоа мораат да го третираат кадарот како услов, а не како последица. Микро-доминантната структура е истовремено предност и граница: таа создава широка претприемничка основа, но и ограничен кадровски, менаџерски и инвестициски капацитет кај мнозинството субјекти. Слоевитоста на сместувачката понуда е обработена во делот 2.4.3, а правната граница на капацитетот за пакување во делот 2.4.3.

Секторот плаќа побрзо растечка, но сè уште пониска плата

Просечната нето-плата во секторот I расте од 20.023 денари во 2021 на 32.466 денари во 2025 година, или за 62,1%. Овој раст е побрз од растот на националниот просек, кој изнесува 57,4%. И покрај тоа, во 2025 година таа изнесува 71,8% од националната.

Разликите се внатрешни: сместување 35.567 денари или 78,7% од националниот просек, туристички агенции 37.022 денари или 81,9%, храна и пијалаци 30.924 денари или 68,4%. Најголемиот јаз е кај дејноста што вработува најмногу лица од јадрото.

Платата не е единствената причина за кадровските проблеми, но ја определува позицијата на секторот во конкуренцијата за работна сила. Мерка за вештини што не ја зема предвид таа позиција ќе обучува кадар за други дејности.

Табела 2.6.4 Кадровски притисок според слободните и пополнетите работни места во секторот I

Период	Стапка на слободни места	Пополнети работни места	Забелешка
2024, по квартали	3,16% – 3,68%	18.410 – 18.720	Највисока стапка во вториот квартал
2025, прв квартал	3,08%	—	Почетна вредност за годината

Период	Стапка на слободни места	Пополнети работни места	Забелешка
2025, четврти квартал	4,39%	—	Висока стапка надвор од летниот пик
2026, втор квартал	6,23%	—	Од 1 јануари 2025 се применува НКД рев. 2.1

Извор: ДЗС, квартални соопштенија и Анкета за слободни работни места. Пополнетите работни места не се идентични со бројот вработени лица од Анкетата на работна сила; се користат како мерка за кадровскиот капацитет кај работодавачите и за сезонската амплитуда.

Кадровското ограничување не е сезонско по природа

Во 2024 година разликата меѓу највисокото и најниското квартално ниво на пополнети работни места е 310 места, односно околу 1,7% од кварталниот просек. Деловните субјекти го задржуваат кадровското јадро во текот на целата година. Истовремено слободни работни места постојат во сите квартали, а во четвртиот квартал на 2025 стапката достигнува 4,39%, надвор од секој сезонски врв.

Сезоната го засилува притисокот, но не го создава. Мерка насочена само кон сезонско вработување ќе го адресира помалиот дел од проблемот; потребна е и мерка за повеќе сезонска достапност и за задржување на кадарот. Сезонската страна на истата појава кај давателите е обработена во делот 2.3.

Дефицитот е во вештините исто колку и бројчен, и се совпаѓа со пазарната достапност

Во бизнис-примерокот 45,9% го наведуваат недостигот на работна сила меѓу оперативните проблеми, а 39,3% сезонската побарувачка. Најчесто пријавени дефицити се готвачи и угостителски кадар (44,3%), услуга кон клиентите (36,1%), деловно управување, продажба и развој на производ (34,4%), дигитален маркетинг и онлајн туристички посредници (31,1%) и туристички и планински водичи и инструктори (24,6%).

Последните три ставки не се кадровско прашање одделно од дијагнозата на делот 2.4: тоа се токму функциите што недостигаат за резервацискиот слој (делот 2.4.6), за производот со локална точка на поаѓање (делот 2.4.4) и за водената активност (делот 2.4.2).

Кадровската мерка и мерката за пазарна достапност се иста мерка гледана од две страни. Обука за дигитален маркетинг и онлајн туристички посредници без производ што може да се резервира нема каде да се примени, исто како што резервациски слој нема кој да го одржува без тој кадар.

Табела 2.6.5 Форма на кадровското ограничување по плански регион

Плански регион	Доминантна форма на ограничувањето
Скопски	Флуктуација и одлив на квалификуван кадар; проблемот е задржувањето, а не достапноста
Источен	Неусогласеност меѓу образованието и работните места; слаб оперативен капацитет кај туристичките функции
Полошки	Недостиг на водичи, организирани услуги и локални туристички снабдувачи
Североисточен	Иста форма како во Полошкиот; податочната основа е слаба и наодот останува индикативен
Пелагониски	Практични услужни вештини, локално претприемништво и континуирано доусовршување
Југоисточен	Практични услужни вештини и доусовршување, при изразен прекугранично дневен промет
Југозападен	И покрај највисокиот сезонски притисок, сигналот е за професионално надградување и квалитет, не за општ недостиг работници

Плански регион	Доминантна форма на ограничувањето
Вардарски	Нема силен сигнал за општ дефицит; ограничувањата се пристапот до континуирани обуки и координацијата

Извор: осум регионални работилници · анкетата на деловниот сектор. Податоците од работилниците се примарни; сигналот за Североисточниот регион се чита според правилото за мали основи од методолошките правила во делот 2.1.

Националната кадровска дијагноза не важи еднакво за сите региони

Постоењето средни училишта, факултети и програми за обука не гарантира достапност на соодветен кадар: во дел од регионите паралелно постојат образовни програми и недостиг на практични вештини или специјализирани услуги на терен. Јазот не е во бројот образовни места, туку во поврзаноста меѓу образованието и работата, во практичната применливост на вештините и во задржувањето на кадарот во секторот и во дестинацијата.

Регионалните разлики покажуваат дека единствен пристап кон обуките не би одговорил еднакво добро на потребите во сите плански региони. Потребна е проверка на конкретните дефицити пред определување на содржината и територијалниот опфат на поддршката.

2.6.3 Дистрибуција на приходите и вредност по посетител

Потпоглавјето одговара на прашањето колкава вредност создава посетителот и каде таа останува. Ниту еден извор сам не дава национална мерка за „вредност по турист": анкетите се по примерок, ТУ.16 ги опфаќа само странските еднодневни посетители, влезно-излезните табели се национални и секторски, а јавно достапните општински податоци за туристичката такса се нецелосни. Затоа четирите слоја се користат комплементарно за споредба на сегменти, за оценка на задржувањето на вредноста во домашната економија и за територијални и фискални разлики.

Табела 2.6.6 Анкетна вредност по посетител

Сегмент	По патување или посета	По ноќевање	Престој
Странски туристи (n = 96)	500 евра медијана	60 евра	7 ноќи медијана
Домашни туристи (n = 148)	6.000 ден. медијана	2.833 ден.	3 ноќи медијана
Домашни еднодневни посети	3.000 ден. медијана	—	без ноќевање
Домашни патувања со ноќевање	8.000 ден. медијана	—	со ноќевање

Извор: анкети за Стратегијата, со 96 странски и 148 домашни туристи. Медијаните се примерочни показатели и не се национални проседи; структурата на расходите е дадена во делот 2.6.1.

Вредноста по посетител не може целосно да се објасни со еден национален просек

Сегментите имаат различни обрасци на престој и потрошувачка. Според официјалната статистика за 2025 година, странските туристи престојуваат просечно 1,78 ноќи, а домашните 4,02 ноќи. Во странскиот анкетен примерок медијаната е седум ноќи, што е различна мерка со поинаков опфат и со значително учество на посети кај роднини и пријатели. Еднодневните посетители не остваруваат сместувачка потрошувачка, но можат да трошат во други категории. Должината на престојот сама по себе не ја утврдува вредноста по посетител.

Приходите од ставката „Патувања" во билансот на плаќања не смеат механички да се делат со бројот регистрирани странски туристи за да се добие „просечна потрошувачка по турист": броителот опфаќа поширок круг патнички текови, вклучително посетители без регистрирано ноќевање, а именителот доаѓа од сместувачката статистика. Секој показател за вредност по посетител се известува по сегмент и со наведен извор; ова ограничување важи и за делот 2.3.6.

Табела 2.6.7 Избрани показатели за странските еднодневни посетители

Показател	2019	2022	Толкување
Удел во сите странски посетители	19,59%	20,47%	Стабилна петтина од странските посетителски текови
Просечни трошоци по посетител	5.648 ден.	6.238 ден.	Номинален раст од 10,4%, без инфлациско прилагодување
Самостојно организирана посета	98,9%	99,8%	Сегментот не се достигнува преку посредник
Удел на храната и пијалаците во трошокот	19,85%	10,63%	Намален удел во 2022 година
Удел на горивото и патарината во трошокот	24,00%	30,75%	Силна поврзаност со патната мобилност
Удел на купувањето производи во трошокот	24,77%	19,49%	Директен ефект врз локалната малопродажба

Извор: ДЗС, ТУ.16 за странски посетители и еднодневни излетници, 2019 и 2022. Трошоците се номинални; граничните преминувања не се користат како број еднодневни посетители.

Еднодневниот сегмент е петтина од странските посетители и е речиси целосно самоорганизиран

Еднодневните посетители учествуваат со 19,59% од сите странски посетители во 2019 и 20,47% во 2022 година, а во 2019 создаваат 24,0% од влезната туристичка потрошувачка (делот 2.6.1). Самостојно организирани се 98,9% од посетите во 2019 и 99,8% во 2022.

Просторно, сегментот го повторува истиот образец како ноќевањата: во 2022 година Скопје собира 47,19% од еднодневните посетители и 62,35% од нивната потрошувачка (види делот 2.3.2). Структурата на трошокот се поместува кон мобилноста: горивото и патарината растат од 24,00% на 30,75%, додека купувањето паѓа од 24,77% на 19,49%, а храната и пијалаците од 19,85% на 10,63%. Во 2022 најголем поединечен мотив се службените потреби (31,54%), а купувањето учествува со 11,68%.

Сегмент што сам се организира не се достигнува преку посредник. Она што го определува неговиот трошок е достапноста на местото: информации, паркинг, можност за плаќање, сигнализација и локална услуга. Стратешката цел е двојна: поголема локална потрошувачка од кратките посети во пограничните и коридорските зони, и претворање на дел од таа мобилност во ноќевање таму каде понудата го дозволува (делот 2.4.8).

Табела 2.6.8 Влезно-излезни ефекти на сместувањето и угостителството

Показател	2015	2020	Што покажува
Мултипликатор на домашното производство	1,758	1,837	Домашниот производен ефект е релативно стабилен меѓу двете години
Мултипликатор на домашната БДВ	0,721	0,593	Домашна бруто додадена вредност создадена директно и индиректно; 2020 е силно погодена од пандемијата
Коефициент на увозна потреба	0,259	0,371	Увезени интермедијарни производи и услуги по 1 денар дополнителна финална побарувачка
Директен удел на БДВ во производството	33,3%	17,0%	Директната содржина на додадена вредност е нетипично ниска во 2020

Показател	2015	2020	Што покажува
Директен удел на увезени интермедијарни	12,6%	22,8%	Увозната зависност е значително повисока во 2020 година

Извор: ДЗС, симетрични влезно-излезни табели 2015 и 2020. Ефектите се секторски, од тип I, за сместувањето и услугите со храна и не се мултипликатор за целата туристичка економија. Референтна е 2015 година; 2020 служи како најнова официјална табела и како проверка на стабилноста.

Дополнителната побарувачка создава домашни ефекти во синџирот, но не се задржува целосно

Еден денар дополнителна финална побарувачка за сместување и угостителство е поврзан со околу 1,76 денари вкупно домашно производство во 2015 година и 1,84 денари во 2020, при што во 2015 создава околу 0,72 денари домашна бруто додадена вредност и бара околу 0,26 денари увезени интермедијарни производи и услуги. Најголемите ефекти надвор од самиот сектор се кај трговијата (0,181 или 10,3% од вкупниот домашен производен ефект), земјоделството, шумарството и рибарството (0,163 · 9,3%), преработувачката индустрија (0,097 · 5,5%), електричната енергија (0,084 · 4,8%) и финансиските услуги (0,036 · 2,1%).

Уделот домашна вредност не е даден однапред, туку зависи од должината на синџирот на снабдување. Локалната храна, локалната преработка и локалните услуги не се само тема на одржливоста, туку мерлив економски инструмент, а каналот е веќе препознаен: користењето локални производи и добавувачи е највисоко оценетото тврдење во блокот за одржливост (делот 2.4.7). Коефициентите се национални и не покажуваат колкав дел од вредноста останува во конкретна општина или регион; за тоа се потребни посебни локални податоци.

Регионите создаваат економска вредност на два различни начина

Скопскиот и Југозападниот регион имаат профил заснован на престој: во 2024 година регистрираат 404.714 и 297.638 странски туристи, со просечен престој од 1,72 и 2,01 ноќи. Кај нив мерката е продолжување на престојот и потрошувачка по посетител.

Југоисточниот, Североисточниот и Вардарскиот регион имаат коридорски профил: во 2024 година релевантниот странски граничен проток изнесува околу 3,10 милиони, 3,52 милиони и околу 5,15 милиони во поширокиот контекст на Коридорот X, наспроти 51.290, 8.740 и 18.435 регистрирани странски туристи. Односите не се стапки на претворање и не докажуваат дека тие лица ги посетуваат соодветните региони; тие ја покажуваат големината на мобилноста. Кај Пелагонискиот и Источниот регион граничната мобилност е обновена на нивото од 2019 година, додека странскиот туризам е сè уште значително под него.

Иста национална мерка нема да работи во двата типа регион. Тоа е економскиот пандан на делот 2.4.8: таму каде побарувачката минува, а не останува, инструментот е локална трансакција на самото место; таму каде останува, инструментот е подолг престој и повеќе платени содржини.

Табела 2.6.9 Опфат на податоците и набљудувана наплата на туристичката такса

Година	Единици со валидни податоци	Опфат	Набљудувана наплата
2023	16 од 81	19,8%	22.967.509 ден.
2024	13 од 81	16,0%	26.693.044 ден.
2025	11 од 81	13,6%	23.030.965 ден.

Извор: општински буџети, приходна шифра 717111 за комунална такса за привремен престој, 2023–2025. Износите се проверлив минимум кај единиците со валиден јавен запис и не се национална наплата; отсуството на запис не се чита како нула.

Локалната финансиска трага од туризмот е јавно мерлива кај помалку од петтина општини

Валидни податоци за годишната реализација на туристичката такса се потврдени кај 16 од 81 единица во 2023 година, 13 во 2024 и 11 во 2025. Опфатот паѓа од 19,8% на 13,6%. Кај проверените единици набљудуваната наплата се движи меѓу приближно 23 и 27 милиони денари годишно. Регионалните споредби за 2024 година се индикативни и не се доказ за ненаплатено: Скопскиот регион учествува со 24,5% во вкупните ноќевања и со 1,4% во набљудуваните приходи, при податоци за 3 од 18 единици; кај Југоисточниот соодветните удели се 13,4% и 0,6%, при податоци за 1 од 10 општини.

Кај Охрид, каде податоците се споредливи низ повеќе години, приходот по регистрирано ноќевање е стабилен: 17,7 денари во 2023, 18,0 во 2024 и 16,8 денари во 2025 година.

Приходот од туристичка такса по регистрирано ноќевање е единствениот показател што ги поврзува фискалната и физичката серија на локално ниво и е употреблив веднаш таму каде двата податока се валидни. Заедно со наплатата како контрола за пријавените ноќевања (делот 2.6.7), тоа е практична дополнителна проверка на усогласеноста на евиденциите. Опфатот на податоците се намалува, а не расте. Тоа е прашање на известување, не на туризам. Показателот не кажува колкав дел од приходите остануваат во локалната економија ниту колку се реинвестира; тоа е предмет на делот 2.6.4.

2.6.4 Инвестиции, проекти и проценка на сивата економија

Инвестициската способност не зависи само од обемот на вложените средства, туку и од тоа дали постои предвидлива финансиска и регулаторна средина во која вложувањата можат да се планираат, реализираат и одржуваат. Не постои редовна статистичка серија што ги издвојува вкупните инвестиции специфично за туризмот, па сликата се составува од официјалните инвестиции во основни средства, општинските буџети и проекти, и анкетните и регионалните сигнали.

Инвестициите во туризмот не се мерливи со постојните серии

Вкупните инвестиции во основни средства растат од 145.756 милиони денари во 2019 на 222.114 милиони во 2023 година, а поширокаата група што ги обединува трговијата, транспортот, сместувањето и услугите со храна од 25.716 на 36.311 милиони. Групата не може да се раздвои: во официјалната регионална статистика нема доволно детална годишна серија што би го издвоила само сместувањето и угостителството. Просторната концентрација е изразена: во 2023 година Скопскиот регион има 117.728 милиони денари вкупни инвестиции и 27.678 милиони во таа група, додека останатите региони се движат од 207 милиони во Североисточниот до 2.058 милиони во Вардарскиот. Нето-приливите на странски директни инвестиции се движат меѓу 4,05% и 6,23% од БДП во периодот 2021–2024, но не можат да се припишат на туризмот.

Ниту една целна вредност за „инвестиции во туризам" не смее да се постави врз оваа група ниту врз серијата на странски директни инвестиции. Мерливиот дел од инвестициската слика е локалниот: што се буџетира, што се реализира и од каде доаѓаат средствата.

Табела 2.6.10 Набљудувано локално туристичко финансирање, 2023–2025

Година	Директен туристички расход	Друг туристички релевантен расход	Општинско кофинансирање	Надворешно финансирање
2023	19,11 мил. ден. (14 од 81)	2,20 мил. (2 од 81)	3,08 мил. (3 од 81)	31,66 мил. (8 од 81)
2024	25,66 мил. ден. (14 од 81)	9,22 мил. (5 од 81)	1,30 мил. (2 од 81)	78,39 мил. (11 од 81)

Година	Директен туристички расход	Друг туристички релевантен расход	Општинско кофинансирање	Надворешно финансирање
2025	12,31 мил. ден. (11 од 81)	3,08 мил. (2 од 81)	1,73 мил. (1 од 81)	9,25 мил. (5 од 81)

Извор: општински буџети и стратегиска екстракција, 2023–2025. Колоните не се адитивни: намената на расходот и изворот на финансирање се две различни димензии и истата трансакција може да биде и туристички расход и проектно финансирана. Во заграда е бројот единици со валиден запис.

Локалниот туристички развој е проектен, не буџетски

Од 81 административна единица, само 7 се класифицирани како доминантно директно општинско туристичко буџетирање. Кај 26 доминира надворешно или проектно водено финансирање, кај 19 проектно кофинансирање, кај 14 мешан модел, а кај 15 не е потврден јасен туристички финансиски модел.

Анкетата го покажува истото од институционална страна: само 14,6% од испитаниците од јавната администрација пријавуваат посебен годишен туристички буџет, кај 36,6% финансирањето е ад хок или проектно, кај 29,3% нема посебен буџет, а 8 испитаници не знаат. Меѓу оние што можат да го оценат моделот, 81,8% немаат стабилен годишен туристички буџет.

Ова е истиот механизам како во делот 2.4.6: функција што се бара постојано, а се финансира повремено. Мерките за резервации, дестинациски функции и одржување на производи бараат повеќегодишно функционирање. Ако се врзат само за проектен циклус, ќе траат колку и повикот. Буџетската линија не е администрација околу мерката, туку услов таа да постои по завршувањето на проектот.

Табела 2.6.11 План и реализација на локални туристички буџети, 2024

Општина	План, ден.	Реализација, ден.	Стапка	Аналитички сигнал
Радовиш	165.200	0	0,0%	План без реализација
Пехчево	2.391.000	34.572	≈1,4%	Многу ниска реализација
Дебар	404.000	50.000	12,4%	Ниска реализација
Охрид	13.500.000	9.368.345	69,4%	Континуирана локална туристичка програма
Битола	4.000.000	3.576.576	89,4%	Висока реализација
Берово	43.000	42.480	98,8%	Мал, но речиси целосно извршен буџет

Извор: општински буџети, споредливи буџетски линии за 2024 година. Кај Пехчево официјалниот документ содржи внатрешна аритметичка неусогласеност: петте експлицитни ставки даваат 2.391.000 денари, а како вкупно е наведено 2.931.000. Во пресметката се користи збирот на експлицитните ставки.

Мерка за инвестициски капацитет не е ниту усвоениот план, ниту завршениот проект

Кај споредливите буџетски линии за 2024 година стапката на извршување се движи од 0,0% до 98,8%. Општина со мал, но реално извршен туристички буџет покажува посилна способност за спроведување од општина со значително поголем план и нулта реализација. Во националната проектна база се идентификувани 120 уникатни проекти: активен и

планински туризам 25, културен туризам 22, рурален туризам 14, вино и гастрономија 11, настани 9, а по механизам на финансирање најбројни се мешаните шеми (45), потоа сопствениот општински буџет (24), ЕУ и ИПА (16), донаторските извори (10) и централната власт (8). Тоа е број на проекти, не нивна финансиска вредност.

Регионалните консултации посочуваат и второ ограничување на проектниот модел: реализацијата не гарантира дека создаденото ќе продолжи да работи по завршувањето на финансирањето. Во повеќе региони се наведени туристички платформи, информативни центри и други проектно создадени решенија што престанале да функционираат, не биле институционално преземени или немале обезбедено редовно одржување. Наодот е квалитативен и не дава национална стапка.

Показателот не е усвоен буџет ниту број проекти, туку стапка на извршување и, по неа, продолженото функционирање на резултатот. Проектниот капацитет не се исцрпува со подготовката и реализацијата: подеднакво важни се институционалното преземање, одржувањето и буџетската линија што го носи резултатот понатаму (делот 2.6.4). Тематската распределба на проектите се совпаѓа со производните можности од делот 2.4 во активниот, руралниот, винскиот и гастрономскиот туризам. Токму тие категории немаат или речиси немаат резервациски производ со локална точка на поаѓање (делот 2.4.2). Проектот создава содржина, но не создава канал низ кој таа се продава; двете мерки мора да одат заедно, инаку проектната активност останува без комерцијален исход.

Проектно искуство постои, но не е институционализирано

Посебен кадар и претходно проектно искуство пријавуваат 22,0% од испитаниците на јавната администрација; 43,9% имаат искуство, но ограничен посветен капацитет; 9,8% имаат кадар со малку или без искуство; 19,5% немаат ниту едно, а 4,9% не можат да оценат (анкетата на јавната администрација, n = 41).

Истата анкета покажува нерамномерни јавни инвестиции: 43,9% пријавуваат значајни инфраструктурни инвестиции релевантни за туризмот, 46,3% дека такви нема, а 9,8% не знаат. Тоа е перцепциски показател за примерокот, но се совпаѓа со нерамномерноста видлива во буџетските и проектните записи.

Приватната подготвеност е повисока од јавната стабилност: 98,4% од бизнис-примерокот би или можеби би инвестирале дополнително во зелени практики со поддршка (делот 2.4.7). Спојката меѓу таа условна подготвеност и проектниот јавен капацитет е механизмот за кофинансирање. Тој бара носител со траен кадар, што нè враќа на делот 2.6.5.

Формализацијата е перцепција, не измерен удел

Формализацијата на секторот како висока ја оценуваат 14,6% од претставниците на јавната администрација; 46,3% ја оценуваат како средна или мешана, 26,8% како ниска, а 12,2% не можат да оценат. Меѓу 36-те што дале суштинска оценка, 83,3% ја оценуваат како средна, мешана или ниска. Кај бизнисите, сивата економија и нефер конкуренцијата ги посочуваат 29,5% меѓу пречките за пазарно работење.

Овие вредности не дозволуваат проценка на големината на неформалната економија, бидејќи перцепцијата за сива економија не е измерен удел на нерегистриран промет. Несовпаѓањата меѓу јавната статистика и потврдената сместувачка понуда (делот 2.6.7) се сигнал за институционална проверка, не доказ за нелегално работење. Стратегијата затоа не може да содржи целна вредност за намалување на сивата економија во туризмот: првиот мерлив чекор е усогласувањето на регистрите и годишната листа за верификација (делот 2.6.7). Регулаторните механизми преку кои административната средина ја блокира инвестицијата се обработени во делот 2.6.8.

2.6.5 Организациска структура и институционална координација

Потпоглавјето ја опишува институционалната поставеност во која се спроведуваат мерките: кој ги носи одлуките, кој има капацитет да ги изведе и што го ограничило спроведувањето на претходните стратегии. Изворите се анкетата со засегнати страни, осумте регионални работилници и прегледот на регионалните програми, општинските стратегии и

организациските акти. Анкетните блокови во ова потпоглавје се пресметани на целосните потпримероци: 41 испитаник од јавната администрација, 61 од бизнисот и 22 од заедницата и невладините организации. Кај прашањата поставени до сите чинители, основата е 124 испитаници. Резултатите се читаат според правилото за мали основи од методолошките правила во делот 2.1.

Координацијата е прво-посочената причина за неуспехот на претходните стратегии, а показателите се последно-посочената

Меѓу деветте понудени фактори што го ограничиле спроведувањето на претходните стратегии, слабата координација меѓу институциите е прворангирана. Ја наведуваат 62 од 124 испитаници, или 50,0%. Следат отсуството на јасни годишни акциски планови со утврдени одговорности (42 · 33,9%), недоволниот или непредвидлив буџет за спроведување (38 · 30,6%), премногу општите и неоперативни стратегии (34 · 27,4%) и невклученоста на приватниот сектор по усвојувањето (30 · 24,2%). Отсуството на механизам за следење или известување е шесто (25 · 20,2%), а отсуството на мерливи индикатори, рокови и очекувани резултати е последно меѓу содржинските одговори (18 · 14,5%). Средната оценка на координацијата меѓу јавната администрација, бизнисот и заедницата е 2,37 (n = 124), а на соработката со јавната администрација 2,44 (n = 61).

Рангирањето го повторува образецот од делот 2.5.1 и од анализата на понудата во делот 2.4: субјектите ја препознаваат координацијата, која се доживува секојдневно, а не ја препознаваат мерната функција, чие отсуство е видливо само однадвор. Механизмот за следење и мерливите индикатори се двете ставки што секторот ги рангира најниско. Токму тие се измерени како системски отсутни во делот 2.4 (деловите 2.4.6 и 2.4.7). Носителот, годишниот акциски план и показателите со независен извор се утврдуваат пред содржината на мерките, а не по неа.

Истиот образец се гледа и во бараната поддршка за извозна промоција: прворангирано е учеството на меѓународни саеми со однапред договорени состаноци (41 одговор или 67,2% од бизнис-примерокот), следат поддршката за дигитална промоција и директна онлајн продажба (33 · 54,1%) и запознавачките (FAM tour) патувања за странски тур-оператори и медиуми (28 · 45,9%), додека субвенционираниот пристап до онлајн туристички посредници платформите (17 · 27,9%) и извештаите со пазарни информации по земја и по сегмент (8 · 13,1%) се последно рангирани. Измерената точка на прекин е на крајот на тој список (делот 2.5.1).

Носител на мерките на дестинациско ниво во најголем дел не постои

Организација за управување со дестинација нема кај 53,7% од единиците на јавната администрација, 22,0% не се запознаени, 19,5% наведуваат тело со ограничен капацитет, а 4,9% тело што добро функционира (n = 41). Од 80 општини, засебна организациска единица за туризам имаат четири општини и Град Скопје; во организациската структура на осумте регионални центри не постои одделение што директно ја третира туристичката дејност.

Единствениот функционален модел е ДМО Повардарие, воспоставена преку меѓу општинска соработка на 11 општини од Вардарскиот и Југоисточниот регион, формирана преку меѓународен проект. Тој не ги опфаќа сите општини од двата региона. Во Југозападниот регион обидот за формирање ДМО е запрен поради отсуство на законска основа (види делот 2.6.8).

Капацитет постои, но не за туризам: сите регионални центри освен Скопскиот имаат одделение за подготовка и спроведување проекти. Мерка обликувана како проект ќе најде носител; за мерка што бара постојана дестинациска функција, како промоција, резервации или следење, нема носител на кој може да му се довери.

Стратешката покриеност не е усогласена со туристичкиот интензитет

Во програмите за развој на планските региони 2021–2026 туризмот е стратешка цел во Југозападниот, Скопскиот, Источниот и Североисточниот регион, а во Југоисточниот, Полошкиот, Пелагонискиот и Вардарскиот не е. На локално ниво постојат 21 општинска

стратегија за развој на туризмот, односно кај 26% од 80-те општини. Дополнително, Источниот регион има усвоена стратегија за развој на туризмот, а Вардарскиот регионална програма за инклузивен туризам. Во претходниот програмски период 2015–2019 сите регионални програми го имаа туризмот како стратешка цел.

Распределбата на стратешкиот статус не соодветствува ниту на измерениот пазарен статус (делот 2.5.4), ниту на регистрираниот промет: во дел од регионалните документи недостасува јасно поставена туристичка развојна цел. Ова го покажува значењето на усогласувањето меѓу туристичката и регионалната развојна политика.

Табела 2.6.12 Стратешки и организациски капацитет по плански регион

Плански регион	Туризмот како стратешка цел 2021–2026	Општински стратегии за туризам	Засебна организациска единица за туризам
Пелагониски	Не	3	—
Југозападен	Да	1	Охрид и Струга, на ниво на сектор
Југоисточен	Не	2	Дојран, одделение при ЛЕР
Скопски	Да	5	Град Скопје, одделение при ЛЕР
Полошки	Не	2	Тетово, на ниво на сектор
Вардарски	Не	1	—
Источен	Да	3	—
Североисточен	Да	4	—

Извор: програми за развој на планските региони 2021–2026 · општински стратегии за туризам · организациски акти на општините и на регионалните центри, преглед 2026. Вкупно 21 општинска стратегија и пет засебни организациски единици во земјата.

Табела 2.6.13 Институционални механизми според анкетата со засегнати страни

Механизам	Состојба	Основа
Организација за управување со дестинација	Нема кај 53,7%; тело со ограничен капацитет кај 19,5%; добро функционира кај 4,9%; 22,0% не се запознаени	анкетата на јавната администрација · n = 41
Формален механизам за консултации со приватниот сектор	Ад хок или проектно иницирани консултации кај 51,2%; нема формален механизам кај 41,5%; постојана советодавна структура кај 7,3%	анкетата на јавната администрација · n = 41
Засебна организациска единица за туризам	Нема кај 43,9%; споделена со други надлежности кај 31,7%; со засебни вработени кај 24,4%	анкетата на јавната администрација · n = 41
Механизам за следење на прекумерниот туризам	Нема кај 63,4%; постои на хартија кај 31,7%; активно се применува кај 4,9% (обработено во делот 2.4.7)	анкетата на јавната администрација · n = 41
Капацитет за донаторски и ЕУ проекти	Претходно искуство со ограничен кадар кај 43,9%; засебна единица и искуство кај 22,0%; без капацитет и без искуство кај 19,5%	анкетата на јавната администрација · n = 41
Земање предвид на потребите на жителите при планирањето	Ретко или никогаш кај 54,5%; понекогаш кај 40,9%; генерално да кај 4,5%	анкетата на локалната заедница · n = 22

Механизам	Состојба	Основа
Вклученост на жителите и НВО во одлучувањето	Повремено, со ограничено влијание кај 59,1%; воопшто не кај 27,3%; редовно и суштински кај 13,6%	анкетата на локалната заедница · n = 22
Соработка меѓу локалните туристички бизниси	Редовна кај 49,2%; повремена кај 47,5%; нема соработка кај 3,3%	анкетата на деловниот сектор · n = 61

Извор: анкета со засегнати страни, n = 124. Вредностите се пресметани на целосните потпримероци: јавна администрација 41, заедница и невладини организации 22, бизнис 61. Основите под 45 единици се читаат како индикативни, според правилото од методолошките правила во делот 2.1.

За начинот на вклучување на приватниот сектор во Стратегијата прворангирано е формално место во работната група (40 одговори · 65,6%), следат редовните консултативни состаноци со Министерството (34 · 55,7%) и вклученоста во идентификувањето на приоритетните пазари и ниши (29 · 47,5%). На национално ниво надлежноста е поделена: Министерството за култура и туризам со Сектор за промоција и анализа на туризмот и со Совет за туризам како советодавно тело, а угостителската дејност е во Министерството за економија и труд, во Сектор за туризам и угостителство. На регионално ниво одлучува Советот за развој на планскиот регион, составен од градоначалниците на општините, а на локално ниво општините преку своите ингеренции. Поделената надлежност е институционалниот пандан на правната пречка од делот 2.6.8.

2.6.6 Образование, вештини и пазар на труд

Кадровските дефицити и недостатоците на вештини веќе се разгледани во делот 2.6.2. Овде се разгледуваат образовната инфраструктура, јазичната пристапност и потребните форми на градење капацитети.

Јазичната пристапност е јазот меѓу самооценката и искуството кај ставката со највисока самооценка

Во блокот за извозна подготвеност операторите највисоко се оценуваат себеси токму по способноста за комуникација на странски јазици преку вработените и материјалите. Кај странските посетители истата појава е измерена поинаку: од 96-те испитаници, 53 или 55,2% имале пристап до туристички информации, ознаки, материјали и персонал на јазик што добро го разбираат; 15 или 15,6% имале делумен пристап, 7 или 7,3% немале пристап, а 21 или 21,9% не можеле да проценат.

Разложувањето по цел на патувањето го изострува наодот. Кај сегментот на одмор, меродавен за секој исказ за комерцијалната побарувачка, целосен пристап имале 43,3% (13 од 30), делумен 23,3%, немале 10,0%, а 23,3% не можеле да проценат. Кај сегментот на дијаспората уделот со целосен пристап е 62,5% (25 од 40). Јазичната бариера затоа не го погодува сегментот што го разбира јазикот на земјата, туку токму комерцијалниот.

Образецот е ист како кај деловите 2.4.6 и 2.5.1, но овде е најостар: самооценката е највисока токму кај ставката каде мереното искуство покажува најголем дефицит, и тоа кај сегментот што ја носи комерцијалната побарувачка. Анкетата овозможува одделно да се разгледа пристапот до информации на разбирлив јазик по цел на патувањето, но не заменува редовна институционална евиденција. Ознаките, материјалите и персоналот се трите причини за проблемот. Тие бараат три различни мерки и ниту една од нив не е обука по јазик сама по себе.

Табела 2.6.14 Образовна инфраструктура за туризам по плански регион

Плански регион	Средни стручни училишта	Даватели на обуки	Програми за обука
Пелагониски	3	3	5
Југозападен	3	1	4
Југоисточен	2	1	2

Плански регион	Средни стручни училишта	Даватели на обуки	Програми за обука
Скопски	3	16	32
Полошки	2	3	8
Вардарски	1	—	—
Источен	4	1	4
Североисточен	2	1	1

Извор: преглед на средното стручно и високото образование и на верификуваните програми за образование на возрасни, 2026. Вкупно 20 средни училишта од 108 во земјата и 56 програми кај 26 даватели на обуки. Колоната „Сертификација" покажува дали во регионот се спроведува стручниот испит за туристички водич, придружник и раководител на туристичка агенција, преку факултетите за туризам.

Образовната инфраструктура е присутна, но концентрирана и неусогласена со измерениот дефицит

Скопскиот регион држи 32 од 56-те програми за обука и 16 од 26-те даватели на услуги; Вардарскиот регион нема ниту една програма. Сертификацијата за туристички водич, придружник и раководител на туристичка агенција се спроведува само во Југозападниот, Скопскиот и Источниот регион.

Вкрстувањето со делот 2.6.2 покажува дека два независни извора се совпаѓаат. Полошкиот и Североисточниот регион, каде ограничувањето е недостиг на водичи и на организирани услуги, немаат сертификациска точка. Вардарскиот регион, каде ограничувањето е пристапот до континуирани обуки, нема ниту една верификувана програма. Истовремено, туристичкото водење е меѓу највисоко оценетите аспекти на престојот кај двата туристички сегмента, веднаш по храната и гостопримството. Тоа значи дека ограничувањето кај водичите е во обемот и достапноста, не во квалитетот.

Мерка за вештини распределена рамномерно по региони ќе го задржи постојното отстапување. Проширувањето на сертификациската функција надвор од трите региона е посебна мерка, со мал трошок и со директен ефект врз производот што бара водена активност (делот 2.4.2).

Бараниот формат на градење капацитети не е форматот што недостига

Прворангиран формат се студиските посети на дестинации со добри практики (49 одговори или 80,3% од бизнис-примерокот), потоа практичните работилници за дигитални алатки, резервациски системи и управување со онлајн туристички посредници (33 · 54,1%) и менторските сесии за извозна подготвеност или одржливост (30 · 49,2%). Кратките прегледи со пазарни информации и документи за политики се последно рангираната содржинска ставка (16 · 26,2%).

Истата инверзија се појавува кај бараната поддршка за извозна промоција во потпоглавјето 2.6.5 и кај самопроценатa на операторите во делот 2.5.1: содржината што недостига е системски најниско рангирана токму од оние на кои им недостига.

Форматот и содржината се раздвојуваат. Програмите се обликуваат како студиска посета или менторство, според бараниот формат, но со содржина што ја адресира измерената точка на прекин. Студиска посета чија тема е локалната точка на поаѓање и резервацискиот слој ги задоволува и двете.

Регионалните консултации покажуваат разлика меѓу руралните и урбаните средини во прифаќањето на туризмот: во руралните преовладува скептичен пристап, во урбаните поголема подготвеност. Единствената достапна локална процена е Крушево, каде се проценува дека околу 60% од населението е вклучено во туризмот; регионални вредности за тој показател (регионалните работилници) нема и тој не се обработува на регионално ниво. Ова се чита заедно со делот 2.4.5 и со делот 2.5.3: поддршката на заедницата е висока, а можностите за економска корист се препознаени како постојни, но нереализирани.

2.6.7 Достапност, квалитет и управување со туристичките податоци

Потпоглавјето не мери туристичка активност, туку способноста на системот да ја измери. Основата е директна проверка на матрицата ES178M16 на МАКСТАТ за сите 80 општини, вкрстена со независно потврдена сместувачка понуда, со процесна анализа на административните траги и со сигналите од регионалните консултации и од анкетата со засегнати страни.

Проблемот не е дека податоци нема. Податоци постојат во повеќе статистички и административни системи, но не се секогаш целосно споредливи, јавно употребливи или редовно усогласени.

Стратешката задача е поврзување и проверка на постојните траги, не создавање уште една паралелна база.

Тоа е хоризонтално ограничување на целиот економски блок: без поусогласени и навремени извори потешко се оценуваат реалната економска тежина, локалните ефекти, формализацијата, инвестициската реализација и резултатите од туристичкиот развој. Ограничувањето не е само во усогласувањето на изворите, туку и во нивната практична употребливост за одлучување (делот 2.6.7).

Табела 2.6.15 Статус на општинските туристички податоци во МАКСТАТ, 2024 година

Статус	Општини	Што значи	Стратешко толкување
Целосно бројчени податоци	19	Бројчени вредности без „:" или „-" во анализираните полиња	Директно употребливи за локална динамика и споредби
Бројчени и заштитени или „нема појава"	5	Дел од месеците или категориите се „:" и/или „-"	Можно е делумно следење; годишните збирови бараат претпазливост
Без јавни бројки, со „:" во барем еден месец	27	Постои статистички заштитена активност	Ограничување на јавната употребливост, не доказ дека нема туризам
„Нема појава" („-") во сите месеци	29	МАКСТАТ не прикажува туристичка појава во 2024	Сигнал за проверка само ако постои независен доказ за сместувачка понуда

Извор: ДЗС/МАКСТАТ, матрица ES178M16, директен извоз од 13.09.2026; сопствена аналитичка класификација на јавната достапност.

„:" и „-" не се иста состојба, а разликата го менува заклучокот

Во 2024 година 24 општини имаат барем делумно јавно употребливи бројчени податоци, кај 27 нема јавни бројки но постои статистички заштитена активност, а кај 29 во сите месеци стои „-". Заштитениот податок не е нула и не е доказ дека туризам нема; „нема појава" не е автоматски доказ за непријавување. Кон тоа се додава и метаподаточна неусогласеност: насловот на матрицата упатува на периодот 2011–2024, а извозот содржи и 2025 и јануари–јули 2026.

Општина со „:" не смее да биде третирана како општина без туризам при распределба на средства или при рангирање. За малите општини е потребна дозволена агрегирана форма на објавување, бидејќи во спротивно голем дел од територијата останува надвор од секое планирање засновано на податоци.

Кај 27 општини јавната статистика не покажува појава, а сместувачка понуда постои

Кумулативната проверка за 2024, 2025 и јануари–јули 2026 идентификува 35 општини кај кои барем една од сериите е целосно „-". Кај 27 од нив независно е потврдена пазарно видлива сместувачка понуда. За Македонска Каменица, Македонски Брод и Желино нема

евидентирана појава во ниту еден анализиран период. Росоман и Делчево по мешана видливост во 2024 преминуваат во „-" во 2025 и 2026.

Проверката покажува дека податоци за овие општини постојат кај институциите, но не се јавно достапни. Прашањето затоа е првенствено на јавна достапност и на начинот на објавување, а не доказ за непријавување; со тоа не се исклучени останатите можни причини, како извештајната рамка, каналот на доставување, временското доцнење или сезоналноста. Доказот од резервациските платформи потврдува дека пазарно видлив капацитет постои, но не потврдува правен статус, официјален капацитет или реализирано ноќевање.

Разликата од 7,9% меѓу општинскиот агрегат и националниот збир укажува на потреба од систематско усогласување на административните и статистичките записи. Таа ја ограничува споредливоста на локалните серии додека не се проверат нивните опфати и дефиниции.

Табела 2.6.16 Регионален пресек на проверените општини

Плански регион	Целосно „-" во барем еден период	Нестабилна или заштитена видливост	Приоритет за проверка
Вардарски	Росоман	Кавадарци · Неготино · Демир Капија	Висок приоритет за Росоман
Источен	Македонска Каменица · Делчево	Виница · Пробиштип	Највисок приоритет за Македонска Каменица
Југозападен	Македонски Брод	Вевчани · Кичево · Дебар	Највисок приоритет за Македонски Брод
Југоисточен	—	Гевгелија (бројчени податоци)	Низок; мерниот проблем е кај дневните посетители
Пелагониски	—	Ресен / Преспа (бројчени и заштитени)	Усогласување на активниот капацитет
Полошки	Желино · Јегуновце / Вратница	Гостивар	Највисок приоритет за Желино
Североисточен	Крива Паланка	Старо Нагоричане · Кратово · Ранковце	Висок, со внимание на малите броеви
Скопски	—	Различен статус на Град Скопје и скопските општини	Усогласување на податоците меѓу Град Скопје, општините и ДЗС пред секое рангирање

Извор: ДЗС/МАКСТАТ ES178M16 за 2024, 2025 и јануари–јули 2026 · повеќетерминска проверка на сместувачката понуда, 2026. Табелата ја дава проверената група, не сите 35 општини.

Системот создава повеќе одделни траги што не се усогласуваат

Иста туристичка активност остава најмалку шест траги: регистрација и категоризација, книга на гости, пријава на странски гости во МВР, статистичко известување преку образецот ТУ.11, туристичка такса и инспекциски записи. Секоја има своја цел и свој носител, а од јавните извори не произлегува дека тие рутински разменуваат и усогласуваат податоци.

Образецот ТУ.11 методолошки ги предвидува и куќите, становите и собите што ги издаваат физички лица, како и селските домаќинства, па приватното сместување не е по дефиниција надвор од статистичкиот опфат. Прашањето е дали објектот и реализираниот престој навремено влегуваат во системот и преку кој институционален канал. Дневните и транзитните посетители, пак, не се мерат преку статистиката на ноќевања и не можат да се добијат со просто додавање на други административни бази без усогласени дефиниции; единственото постојно мерење на тој сегмент е ТУ.16, достапно за 2019 и 2022 година (делот 2.6.3).

Причината за случаите од делот 2.6.7 може да се утврди само со една усогласена проверка низ сите траги. Тоа е институционална задача со определен носител, не статистичка.

Анкетата со засегнати страни ја потврдува институционалната страна како перцепциски сигнал, не како стапка: меѓу 36 претставници на јавната администрација што можеле да ја оценат формализацијата, 83,3% ја оценуваат како средна, мешана или ниска, а 29 од 41 испитаник или 70,7% пријавуваат некаква наплата на туристичка такса. Наплатата е постојна финансиска трага и е најбрзо достапната контрола за пријавените ноќевања.

Податоците постојат, но не влегуваат во одлучувањето

Од 41 испитаник од јавната администрација, 9 или 22,0% наведуваат дека навремени и веродостојни податоци за туристите се редовно достапни и се користат при планирањето и одлучувањето; кај 13 или 31,7% податоците се достапни, но се користат само повремено; кај 11 или 26,8% пристапот, навременоста или квалитетот се делумни и нередовни; кај 7 или 17,1% релевантни податоци не се достапни. Кај информациите за приоритетните емитивни пазари јазот е поголем: 3 од 41 или 7,3% ги користат редовно при одлучувањето, 13 или 31,7% имаат ограничен или нередовен пристап, а 21 или 51,2% го оценуваат отсуството како значаен недостаток. Анкети на туристи или истражувања на пазарот во последните три години не се спроведени во надлежност на 24 од 41 институција, односно 58,5%.

Кај бизнисот побарувачката за информација е конкретна: анализа на побарувачката по ниши (28 · 45,9%), истражување на емитивните пазари (23 · 37,7%), барања и договорни стандарди на странските тур-оператори (19 · 31,1%) и трендови на каналите за резервација и перформансите на онлајн туристички посредници (16 · 26,2%), на основа од 61 испитаник. Тоа изгледа спротивно од делот 2.6.5, каде извештаите со пазарни информации се последно рангирани меѓу бараните мерки за поддршка. Двете прашања се различни: едното бара форма на поддршка, а другото содржина на информација. Разликата покажува дека информацијата се бара кога е конкретна и оперативна, а не кога се нуди како извештај.

Квалитетот на туристичките податоци не се оценува само според тоа дали постојат, туку и според тоа дали се навремени, употребливи и претворени во основа за одлучување. Мерка што ја подобрува само достапноста останува без ефект ако нема кој и кога да ги користи: употребата на показателите бара определен корисник, редовност и јасна намена. Ова е истиот јаз што во делот 2.6.5 е измерен кај координацијата (делот 2.6.5).

Законска основа за електронски постапки и потреба од функционална проверка

Со Законот за изменување и дополнување на Законот за угостителската дејност („Службен весник на РСМ" бр. 134 од 18 јуни 2026 година) се овозможува електронско поднесување на определени барања и докази преку Националниот портал за електронски услуги, прибавување дел од доказите по службена должност преку Националната платформа за интероперабилност и електронско издавање решенија (член 1, нов член 4-г). Законот предвидува воспоставување на регистрите наведени во членовите 7 и 17 во рок од шест месеци и усогласување на работењето на угостителите и физичките лица во рок од една година од влегувањето во сила (членови 24 и 26). Ова е важна нормативна основа за поефикасни постапки и поусогласени евиденции, но не е доказ дека сите електронски услуги и регистри веќе функционираат целосно.

Електронска постапка сама по себе не значи воспоставен интегриран систем. Е-туризам, односно e-Visitor, има стратешка вредност само ако ги поврзува постојните извори преку единствен идентификатор, еднократно внесување каде што е можно, редовна размена и јасни правила за квалитет и заштита на податоците. Самостоен ИТ-проект не ја обезбедува таа функција.

Стратегијата не треба да претпостави ниту дека таков систем веќе функционира, ниту дека се почнува од нула. Потребни се институционална проверка на тековната состојба, определен носител и фазно воведување со мерливи функционални резултати.

2.6.8 Правна и регулаторна рамка

Потпоглавјето ги утврдува правните и регулаторните пречки што ги посочуваат осумте региони и јавната администрација, и законите што следува да се консолидираат. Прегледот по региони почива на регионалните работилници и на анализата на прописите, а перцепцијата на јавната администрација е прикажана преку анкетата на таа група. Предложените промени во политиките и прописите (анкетата на јавната администрација) се обработени во делот 2.7, како нормативна потврда на развојните приоритети.

Табела 2.6.17 Доминантна правна пречка по плански регион

Плански регион	Доминантна пречка
Пелагониски	Урбанизмот во Битола, Прилеп и Крушево: долги процедури, нерешени планови и тешкотии при адаптација и изградба; заштитената зона во Крушево дополнително го отежнува реновирањето
Југозападен	Недостиг на урбанистички и плански документи; постари рурални објекти што не можат да се легализираат и да влезат во проекти за рурален туризам; автокамповите без применлива рамка
Југоисточен	Урбанизам, одобренија за градба и конзервација; физичкото пријавување туристи во МВР; визен режим и административни ограничувања кај далечните пазари
Скопски	Тешко применливи закони за туристичка и угостителска дејност; слаб инспекциски систем; нејасна категоризација на мали и рурални капацитети; преклопени надлежности меѓу Град Скопје и општините; нерегулиран статус на водичите
Полошки	Недостиг на урбанистички планови; тешко обезбедување документација за малите бизниси; неусогласено зонирање во националните паркови; нејасни надлежности меѓу институциите
Вардарски	Сложена категоризација на малите сместувачки капацитети; неповрзаност на онлајн платформите со локалната евиденција; нејасна инспекциска надлежност
Источен	Урбанистички планови, дозволи за градење, користење топли води, концесии и автокампови; кај руралниот туризам имотни листови, дополнителни докази и регистрација
Североисточен	Различно толкувани правилници за категоризација на селски домаќинства и туристички услуги; бавни урбанистички постапки; недоволна предвиденост на угостителски објекти во плановите

Извор: осум регионални работилници · анализа на прописите, 2026.

Мнозинството правни пречки не потекнуваат од туристичкото законодавство

Сите осум региони ги посочуваат Законот за туристичка дејност и Законот за угостителска дејност, но исто толку често и прописи што не се туристички: спроведувањето на Законот за државната статистика во делот на евиденцијата на туристите (сите осум) и законската рамка за отпадот, односно Законот за управување со отпадот, Законот за јавна чистота и Законот за комуналните дејности (сите осум). Законот за просторно и урбанистичко планирање е посочен во шест од осум региони.

Консолидацијата е меѓусекторска задача и не може да се изведе од едно министерство. Двете ставки со универзален опфат имаат пандан во веќе измерените наоди: евиденцијата на туристите е правната страна на делот 2.6.7, а отпадот е единствениот показател што е прв по ранг кај четири независни примерока (делот 2.4.7). Правната пречка и измерениот притисок се совпаѓаат, што значи дека тука мерка со мерлив ефект е возможна веднаш.

Анкетата со јавната администрација го потврдува истото од институционална страна. Меѓу 34 испитаници со употреблив одговор на отвореното прашање за правните и регулаторните

пречки (анкетата на јавната администрација, n = 41), најчесто посочени се фрагментираните надлежности и слабата институционална координација (17 · 50,0%) и застарената, нејасна или неусогласена регулатива (16 · 47,1%). Следат просторното и урбанистичкото планирање со имотно-правните и градежните ограничувања и недостигот на финансии, кадар, податоци и институционален капацитет (по 12 · 35,3%), сложените административни постапки и дозволи (11 · 32,4%), слабото спроведување, инспекцијата и сивата економија (9 · 26,5%) и регулаторниот баланс кај заштитените подрачја, животната средина и културното наследство (8 · 23,5%). Пречката ретко се опишува како недостиг на еден конкретен закон: таа е комбинација на правила, надлежности, постапки и капацитет за спроведување. Основата е мала и вредностите се читаат како индикативни, според правилото од методолошките правила во делот 2.1.

Урбанистичкото планирање ги блокира токму сегментите определени како производна резерва

Недостигот или неусогласеноста на урбанистичките планови е посочен во шест од осум региони и секогаш кај истите содржини: рурален туризам и легализација на постари објекти, автокампови, зонирање во националните паркови и дозволи за градба и адаптација во заштитени зони.

Тоа се токму категориите што во делот 2.4 се определени како ресурсно богати и производно празни (деловите 2.4.2 и 2.4.4) и што во табелата 3.6 припаѓаат на четвртата фаза, каде на производот му претходи инфраструктурен предуслов.

Секвенцата од делот 2.4.4 добива правна компонента: кај дел од локалитетите чекорот пред резервациското слој не е ниту промоција ниту производ, туку урбанистички или имотно-правен акт. Мерките за тие локалитети не се планираат во ист временски хоризонт со мерките од првата и втората фаза.

Регулаторен инструмент на дестинациско ниво не постои во ниту еден регион

Во ниту еден од осумте плански региони не постои локална или регионална сертификација на туристичката дејност, иако основната рамка за категоризација и лиценцирање е национална и им остава простор на општините да уредуваат, развиваат и контролираат на својата територија. Постојните примери, зелената и дигиталната трансформација во Крушево и проектите во Берово, се донаторски и прекугранични, не системски.

Ова е директната потврда на делот 2.4.7: ставот на бизнисот кон одржливоста не е препрека, недостига инструмент. Сертификациските шеми што Стратегијата ги разгледува немаат локален правен носител, а во Југозападниот регион обидот за формирање ДМО е запрен по истата причина (делот 2.6.5). Инструментот и носителот се едно прашање, не две.

2.7 Синтетичка дијагноза и клучни развојни ограничувања

Синтезата ги обединува резултатите од анализата на побарувачката, понудата, пазарната достапност, економските ефекти и институционалните услови. Таа ги издвојува структурните проблеми, разликите во оценките на засегнатите страни и развојните потреби што ја оправдуваат усвоената стратешка рамка.

2.7.1 Клучни структурни наоди

При читањето на економските показатели се задржува методолошката разлика од делот 2.6: Туристичката сателитска сметка (ТСС) за 2019 година останува официјалната основа за директниот економски придонес, додека поновите вредности се аналитички процени. Анкетните резултати се однесуваат на анализираните примероци, а не автоматски на целата популација.

Наод 1 Растот е главно во бројот на пристигнувања, а помалку во престојот и вредноста по посетител

Туристичкиот промет го надмина претпандемиското ниво по број на туристи, но ноќевањата растат многу побавно. Во 2025 година туристите се 12,8% над 2019, а ноќевањата 1,9%.

Кај странските туристи просечниот престој се намалува од 2,08 на 1,78 дена. Дополнително, регионалната споредба покажува дека реалната вредност по пристигнување се намалува од 2022 година. Овие показатели не се противречни со растот на вкупните приходи од патувања: повеќе посетители со пократок престој можат да создадат повисок вкупен приход. Структурниот наод е дека квалитетот на растот не може да се чита само преку бројот на пристигнувања, туку и преку престојот, реалната вредност и распределбата на побарувачката.

Наод 2 Туристичкиот промет и капацитетот за продажба се силно концентрирани во ограничен број просторни јазли

Просторната концентрација не се гледа само кај бројот на туристи. Во 2025 година Скопскиот и Југозападниот регион заедно привлекуваат 77,8% од туристите, а во истите два региона се 67,8% од леглата и 69,0% од агенциските лиценци. Дополнително, пет од девет туристички региони немаат ниту една резервациска тура со локална точка на поаѓање. Овие показатели имаат различни деноминатори и не докажуваат причинска врска, но сите покажуваат иста структурна нерамномерност: побарувачката, сместувачкиот капацитет и дел од продажно-организацискиот капацитет се концентрирани во мал број јазли. Сезоналноста ја засилува нерамномерноста, иако нејзиниот образец е различен по региони.

Наод 3 Побарувачката е структурно сегментирана и различните сегменти не се однесуваат како единствен пазар

Домашните и странските посетители имаат различни обрасци на престој, планирање и купување. Домашните туристи во просек остануваат подолго и планираат пократко однапред, додека странската побарувачка го носи најголемиот дел од растот на пристигнувањата и почесто се формира порано. Во странскиот примерок дополнително се разликуваат одморот, посетите на роднини и пријатели, деловните и повеќе-државните патувања. Структурната сегментација значи дека вкупниот број странски пристигнувања не е исто што и обемот на комерцијалната побарувачка за одмор, а просечниот посетител не е доволно прецизна единица за пазарно планирање.

Наод 4 Ресурсната основа е поширока од пазарно активната понуда, а најголемиот прекин е на последниот чекор до локален производ

Во сите региони се идентификувани природни, културни, гастрономски, рурални и други ресурси со туристички потенцијал. Сепак, конверзијата на 74 анализирани локалитети покажува јасно стеснување: 54 се видливи на платформите, 42 имаат комерцијален производ, 35 можат да се резервираат, 24 имаат наменски производ, а само 4 имаат производ што тргнува од самиот локалитет. Тоа ја прецизира претходната дијагноза: главниот јаз не е само во промоцијата или видливоста, туку во последните чекори што го претвораат ресурсот во локално организиран, резервациски достапен производ.

Наод 5 Понудата и побарувачката не се среќаваат целосно на ист канал на продажба, а голем дел од посетителите не купуваат дополнителен туристички производ

Операторите силно се потпираат на сопствените веб-страници, додека посетителите релативно повеќе користат други канали и купување на самото место. Сопствена страница користат 83,6% од операторите, наспроти 14,6% и 30,4% кај побарувачката. Личната продажба на место е најголем единечен канал за купување дополнителен туристички производ, со 18,8% кај странските и 26,4% кај домашните посетители. Истовремено, 61,5% од странските и 56,8% од домашните не купуваат ниту една тура, активност или екскурзија. Пазарниот прекин затоа е во поврзувањето на информацијата, производот, резервацијата и локалната продажба. Концентрацијата на точките на продажба и поаѓање е сигнал за нерамномерна локална вклученост, но сама по себе не покажува каде останува целата економска вредност; за тоа се потребни податоци за сопственост, добавувачи, трошоци и локални синџири.

Наод 6 Пазарната привлечност се потпира повеќе на ресурсите, искуството и личната препорака отколку на стабилна промотивна и бренд-функција

Природата, културното наследство, гастрономијата и вредноста за вложеното се препознаваат како главни предности, а посетителите покажуваат висока подготвеност за препорака и повторна посета. Природата како предност ја издвојуваат 57,3% од странските и 50,7% од домашните посетители, а веројатноста за препорака е 4,22 и 4,20 од 5. Наспроти тоа, дигиталните канали се прв извор на сознание кај 7,3% на национално ниво и 20,0% кај комерцијалниот сегмент на одмор. На локално и регионално ниво промотивната функција, брендирањето и буџетската поддршка се нерамномерни. Тоа покажува дека силната ресурсна привлечност и позитивното искуство не се целосно претворени во стабилно и систематско пазарно позиционирање.

Наод 7 Дестинацискиот квалитет е ограничен од повторливи инфраструктурни и комунални слабости, а туристичкиот притисок е локализиран

Проблемите со санитарните услови, локалниот превоз и патиштата, сигнализацијата, пристапноста, отпадот и јавниот простор се повторуваат во повеќе извори. Санитарната инфраструктура е меѓу најслабо оценетите аспекти кај двете групи посетители, со 2,58 кај странските и 2,22 кај домашните. Постоење депонии, загадени локации или руинирани објекти, како црни точки, потврдуваат 84,7% од чинителите. Истовремено, забележаниот туристички притисок е поизразен кај настани, градски центри и дел од езерските простори, а послаб кај други типови локалитети. Тоа укажува на локализиран и временски концентриран образец, а не на еднаков национален проблем.

Наод 8 Интересот за поодржливо работење постои, но поддршката, сертификацијата и независната проверка се ограничени

Бизнисите во примерокот не ја третираат одржливоста првенствено како товар: само 11,5% ја гледаат главно како трошок или регулаторна обврска, додека 98,4% би или можеби би вложиле дополнително со соодветна поддршка. Институционалниот одговор е послаб: некаква поддршка за усвојување практики или сертификација нудат 29,3% од јавните единици, а финансиска 7,3%. Истовремено, самооценетата практика е повисока од потврдената: еко-сертификација изјавуваат 31,1% од операторите, а моментално сертифицирани се 16,4%. Оттука, структурниот проблем не е само во ставот кон одржливоста, туку и во достапноста на инструменти и независна проверка.

Наод 9 Деловната структура и човечките ресурси го ограничуваат капацитетот за раст и повисока вредност

Секторот во голем дел се потпира на микро и мали субјекти: 85,2% од претпријатијата имаат од еден до девет ангажирани. Таа структура го ограничува капацитетот за самостојни вложувања во продажба, дигитализација, развој на производи и обуки. Паралелно, недостиг на работна сила наведуваат 45,9% од бизнис-примерокот, а дефицитот ги опфаќа и практичните, управувачките, дигиталните и продажните вештини. Просечната нето-плата во секторот во 2025 година изнесува 71,8% од националниот просек. Регионалната слика не е еднаква: во дел од регионите проблемот е достапноста на кадар, а во други задржувањето и усогласеноста на профилите.

Наод 10 Институционалната координација е нерамномерна, а управувањето со дестинациите нема стабилна и еднакво развиена структура

Наодите од анализата на чинителите и регионалните консултации покажуваат ограничена координација меѓу јавниот, приватниот и локалниот сектор. Организација за управување со дестинација нема кај 53,7% од испитаните јавни единици, а добро функционално тело наведуваат 4,9%. Од 80 општини, засебна организациска единица за туризам имаат четири општини и Град Скопје; во организациската структура на осумте регионални центри нема одделение што директно ја третира туристичката дејност. Формалните механизми за консултација со приватниот сектор најчесто се ад хок или проектно иницирани. Постојат иницијативи и примери на дестинациско поврзување, но тие не претставуваат единствен и целосно воспоставен систем.

Наод 11 Проектниот капацитет постои, но стабилното финансирање и продолженото функционирање се нерамномерни

Општинската анализа покажува дека локалниот туристички развој во голем дел се потпира на проекти, кофинансирање и надворешни извори. Од 81 административна единица само 7 се класифицирани како доминантно директно општинско туристичко буџетирање, а кај 26 доминира надворешно или проектно водено финансирање. Паралелно, 85,4% од испитаните единици немаат годишна буџетска ставка за промоција. Проектно искуство постои, но регионалните консултации посочуваат случаи каде платформи, информативни центри или други проектно создадени решенија немаат обезбедено продолжено функционирање по завршувањето на финансирањето.

Наод 12 Формализацијата е структурен предизвик, но нејзиниот национален обем не е измерен

Формализацијата се појавува како проблем и во институционалните и во деловните перцепции. Меѓу јавните единици што дале суштинска оценка, 83,3% ја оценуваат како средна, мешана или ниска, а 29,5% од бизнисите ја посочуваат сивата економија и нефер конкуренцијата како пречка. Овие вредности се перцепциски показатели и не дозволуваат проценка на националниот удел на неформалната економија. Несовпаѓањата меѓу јавната статистика, административните траги и пазарно видливата понуда се сигнал за институционална проверка и усогласување, а не доказ за нелегално работење кај конкретен субјект.

Наод 13 Дел од регулаторните пречки се меѓусекторски и се однесуваат на примената и координацијата, а не само на туристичките закони

Регионалните консултации посочуваат правни и административни пречки во повеќе области: туристичка и угостителска дејност, статистичка евиденција, просторно и урбанистичко планирање, отпад, патишта и заштита на природата. Сите осум региони наведуваат и не туристички прописи, а недостигот или неусогласеноста на просторните и урбанистичките планови е посочена во шест од осум региони. Ова е дијагноза на чинителите и не значи дека секој проблем произлегува од самиот текст на законот. Кај дел од ограничувањата проблемот може да биде во примената, распределбата на надлежностите или меѓу институционалната координација.

Наод 14 Постојат податоци, но нема интегрирана и редовна функција за мерење, следење и анализа на пазарот

Проблемот не е дека туристички податоци воопшто не постојат. Официјалната статистика обезбедува основа за националните трендови, а постојат и административни, пазарни и анкетни извори. Слабоста е во нивното поврзување, редовната употреба и независното следење. Активен механизам за следење на туристичкиот притисок нема кај 95,1% од испитаните јавни единици; редовна употреба на податоци при одлучување пријавуваат 22,0%, а 58,5% немаат спроведено анкета на туристи или пазарно истражување во последните три години. Дополнително, официјалната ТСС основа за директниот економски придонес е од 2019 година, а дневните и транзитните посетители остануваат посебен мерен јаз. Оттука, системот има извори, но нема целосно интегрирана и редовна функција за мерење, следење и анализа на пазарот што ќе ги претвора податоците во споредливи показатели за управување. Овој наод има хоризонтално значење, бидејќи следењето на напредокот кај сите претходни структурни прашања зависи од редовно и усогласено мерење, следење и анализа.

2.7.2 Расчекор во перцепцијата меѓу групите чинители

Ова потпоглавје ги споредува ставовите на јавната администрација, бизнисот и организациите за поддршка на бизнисот, како и локалната заедница/НВО за истите или тесно поврзани аспекти на туристичкиот развој. Целта не е да се утврди која група е „во право", туку да се покаже каде постои заедничко гледиште и каде истата состојба се доживува различно. Основата е базата на анкетата со 124 засегнати страни: 41 претставник на јавната администрација, 61 од бизнисот/ОПБ и 22 од локалната заедница/НВО.

Регионалните работилници се користат како квалитативен контекст и не се третираат како статистички споредлив примерок. Сите анкетни резултати се описни за примерокот.

Оценка на состојбата: каде групите се согласуваат, а каде се разликуваат

Табела 2.7.1 Оценка на состојбата по ставка и по група (анкетата на засегнатите страни, скала 1–5)

Ставка	Јавна администрација	Бизнис / ОПБ	Заедница / НВО	Јаз
Капацитет и разновидност на сместувањето	3,29	3,18	3,50	0,32
Квалитет на сместувањето	3,67	3,57	3,67	0,11
Квалитет и подготвеност на атракциите / локалитетите	3,27	2,49	2,41	0,87
Туристичка патна сигнализација и означување	3,02	2,11	2,23	0,91
Туристички информативни услуги	2,90	1,93	1,77	1,13
Дигитална видливост и онлајн информации	2,90	2,44	2,64	0,46
Квалитет на патиштата и јавниот превоз	2,49	2,02	2,09	0,47
Достапност и квалитет на локалните туристички услуги и доживувања	3,20	2,61	2,73	0,59

Извор: анкетата на засегнатите страни. Средни оценки на скала 1–5. Бројот на валидни одговори по ставка благо варира поради недостасувачки одговори; „јаз" е разликата меѓу највисоката и најниската групна средна оценка. Кај вредностите што паѓаат точно на границата на заокружување се задржани вредностите објавени во изворната анкетна табела. Јазот е пресметан од незаокружените средни вредности.

Најголемите разлики се појавуваат кај туристичките информативни услуги, сигнализацијата и подготвеноста на атракциите. Кај квалитетот на сместувањето оценките речиси се совпаѓаат. Образецот укажува дека перцепциското јаз е најизразен кај функции што зависат од јавно или заедничко управување, а е многу помал кај услуга што главно ја обезбедува приватниот сектор.

Координација и учество во одлучувањето

Табела 2.7.2 Оценка на координацијата меѓу трите групи чинители (анкетата на засегнатите страни, скала 1–5)

Група	n	Средна оценка	Оценки 1 или 2	Разлика спрема администрацијата
Јавна администрација	41	2,80	36,6%	—
Бизнис и ОПБ	61	2,16	63,9%	−0,64
Заедница и НВО	22	2,14	63,6%	−0,66

Извор: анкетата на засегнатите страни. Средни оценки на скала 1–5; негативни се оценките 1 и 2. Разликата е пресметана во однос на јавната администрација.

Координацијата меѓу јавната администрација, бизнисот и заедницата/НВО добива просечна оценка 2,80 кај јавната администрација, 2,16 кај бизнисот и 2,14 кај заедницата/НВО. Разликата е уште појасна кај негативните оценки (1 или 2): 36,6% кај јавната администрација, наспроти 63,9% кај бизнисот и 63,6% кај заедницата/НВО. Двете надворешни групи практично ја оценуваат состојбата исто, додека администрацијата ја гледа координацијата попозитивно. При тоа, ниту една од трите средни оценки не

достигнува 3,0, што покажува дека координацијата е слабост и кога се гледа од најпозитивната група.

Табела 2.7.3 Постојна наспроти барана форма на консултации (анкети на јавната администрација и деловниот сектор)

Постојна форма на консултации (анкетата на јавната администрација, n = 41)	%	Барана форма на вклучување (анкетата на деловниот сектор, n = 61)	%
Ад хок или проектно иницирани консултации	51,2%	Формално место во работна група на НСТ	65,6%
Нема формален механизам	41,5%	Редовни консултативни состаноци со Министерството	55,7%
Постојана советодавна структура	7,3%	Вклученост во идентификувањето на приоритетните пазари и ниши	47,5%
—	—	Годишен јавно-приватен состанок за преглед на спроведувањето	34,4%
—	—	Преглед на нацрт-документите пред финализирање	31,1%
—	—	Писмен придонес во политиките или документ со ставови	16,4%

Извор: анкета со засегнати страни, анкети на јавната администрација и деловниот сектор. Двата инструмента се поставени на различни групи и не се два одговора на исто прашање; споредливи се по формата и периодиката на механизмот. Кај анкетата на деловниот сектор се можни повеќе одговори, па уделите не се собираат до 100%.

Кај локалната заедница/НВО, 12 од 22 испитаници (54,5%) сметаат дека потребите на жителите ретко или никогаш се земаат предвид при планирањето, 9 (40,9%) дека се земаат предвид понекогаш, а само 1 (4,5%) дека генерално се земаат предвид. На прашањето за реална консултираност, 13 од 22 (59,1%) наведуваат повремено вклучување со ограничено влијание, 6 (27,3%) дека воопшто не се вклучени, а 3 (13,6%) дека учеството е редовно и суштинско. Овие резултати го надополнуваат расчекорот во координацијата со директна перцепција од страната на заедницата.

Одржливост: различна оценка на спроведувањето и поширока деловна прифатливост

Табела 2.7.4 Тврдења за одржливоста по група (анкетата на засегнатите страни, скала 1–5)

Тврдење	Јавна администрација	Бизнис / ОПБ	Заедница / НВО	Јаз
Природните ресурси и заштитените подрачја се управуваат одржливо	2,90	2,14	2,36	0,76
Културното наследство е соодветно заштитено	2,92	2,15	2,41	0,77
Туризмот е добро балансиран со квалитетот на живот на жителите	2,90	2,23	2,24	0,67
Практиките за намалување отпад и ефикасно користење ресурси се видливо применети	2,33	1,88	2,05	0,44
Туристичките бизниси видливо користат локални производи и добавувачи	2,88	3,25	2,45	0,80

Тврдење	Јавна администрација	Бизнис / ОПБ	Заедница / НВО	Јаз
Одржливоста се промовира како конкурентска предност	2,61	2,32	2,18	0,43

Извор: анкетата на засегнатите страни. Средни оценки на скала 1–5; бројот на валидни одговори по ставка благо варира.

Кај пет од шест тврдења јавната администрација дава највисока оценка. Единствен исклучок е локалната набавка: бизнисот ја оценува видливата употреба на локални производи и добавувачи со 3,25, администрацијата со 2,88, а заедницата со 2,45. Кај практиките за намалување на отпадот сите групи се критични, со оценки под 2,4. Значи, и покрај различната перцепција меѓу групите, ниту една од нив не дава висока оценка за спроведувањето на одржливоста во целина.

Од аспект на деловната прифатливост, 23 од 61 бизнис-испитаници (37,7%) ја гледаат одржливоста првенствено како конкурентска предност, а уште 23 (37,7%) како комбинација од пазарна предност и трошок. Само 7 (11,5%) ја гледаат првенствено како трошок или регулаторен товар, а 8 (13,1%) ја сметаат за нерелевантна за нивниот бизнис. Тоа значи дека 75,4% ја препознаваат нејзината пазарна релевантност барем за дел од клиентите или сегментите.

Од институционална страна, поддршка за усвојување практики на одржливост или за сертификација потврдуваат 12 од 41 институционален испитаник (29,3%): 9 наведуваат техничка помош или обуки, а 3 финансиска поддршка преку грантови, даночни олеснувања или кофинансирање (7,3% од институционалниот потпримерок). Ова укажува дека деловната прифатливост е поширока од институционалната поддршка што во моментов е достапна.

Локалната заедница: поддршка за туризмот, но критичност кон управувањето

Одговорите на заедницата покажуваат дека позитивниот однос кон туризмот и критичната оценка на неговото управување можат да постојат истовремено. Економските придобивки за локалните жители се оценети со 4,09, а придонесот кон зачувувањето на локалната култура и традиции со 4,05. Наспроти тоа, подготвеноста на локалната инфраструктура да го поднесе тековниот број посетители е оценета со 2,76, а управувањето со сообраќајот, паркирањето, бучавата и јавниот простор со 2,18. Притисокот врз природата добива средна оценка 2,73. Оттука, позитивниот став кон туризмот не треба да се чита како безусловно задоволство од начинот на кој се планира и управува неговиот развој.

Работилниците во повеќето региони го потврдуваат генерално позитивниот однос кон туризмот, но истовремено укажуваат дека активното вклучување, економската мотивација и подготвеноста на локалното население не се еднакви насекаде. Ова е усогласено со анкетата: поддршката за туризмот е повисока од оценката за реалното учество во планирањето и од оценката за управувањето со локалната инфраструктура и јавниот простор.

Јавната администрација почесто ги оценува јавните и заедничките туристички функции попозитивно од бизнисот и заедницата

Најголемите разлики се кај туристичките информации, сигнализацијата и подготвеноста на атракциите. Разликата е најмала кај квалитетот на сместувањето.

Координацијата е област со јасен институционален расчекор

Јавната администрација ја оценува координацијата со 2,80, а бизнисот и заедницата со околу 2,15. Негативни оценки (1 или 2) даваат 36,6% од администрацијата, наспроти 63,9% од бизнисот и 63,6% од заедницата. Двете надворешни групи практично се совпаѓаат, што го прави расчекорот особено јасен.

Постојниот модел на консултации е претежно ад хок, додека бизнисот бара трајно и формализирано учество

Редовната советодавна структура е потврдена само кај 3 од 41 институционален испитаник. Бизнисот најчесто бара формално место во работна група, редовни консултации со Министерството и учество во определувањето на приоритетните пазари и ниши, но се бараат и годишен јавно-приватен преглед на спроведувањето и преглед на нацрт-документите пред финализирање. Расчекорот е пред сè во континуитетот и формализацијата на учеството.

Заедницата е позитивна кон туризмот, но не се чувствува доволно вклучена во планирањето

Повеќе од половина од испитаниците од заедницата сметаат дека потребите на жителите ретко или никогаш се земаат предвид, а само 3 од 22 наведуваат редовно и суштинско учество во одлучувањето.

Кај одржливоста постои и заедничка критичност и различно гледање на сопствената улога

Кај пет од шест тврдења администрацијата дава највисока оценка, додека кај локалната набавка највисока оценка дава бизнисот. Практиките за намалување на отпадот се ниско оценети од сите три групи, што покажува дека покрај расчекорот постојат и области со заедничка критичност.

Одржливоста има поширока деловна прифатливост отколку што покажува нејзината видлива институционална промоција

Три четвртини од бизнис-испитаниците ја гледаат одржливоста како конкурентска предност барем за дел од пазарот. Наспроти тоа, некаква институционална поддршка за одржливи практики или сертификација е потврдена кај 29,3% од институционалните испитаници, а финансиска кај 7,3%. Оценките за промовирањето на одржливоста како конкурентска предност остануваат ниски кај сите три групи.

Позитивниот став на населението не значи и задоволство од инфраструктурата и управувањето со јавниот простор

Заедницата високо ги оценува економските и културните придобивки од туризмот, но значително пониско инфраструктурната подготвеност и управувањето со сообраќајот, паркирањето, бучавата и јавниот простор. Регионалните работилници ја потврдуваат оваа разлика и покажуваат дека подготвеноста за активно учество варира по региони и средини.

Синтетички заклучок

Главниот расчекор не е во тоа дали туризмот е важен или дали треба да се развива, туку во оценката на јавните и заедничките функции, во квалитетот на координацијата и во реалното чувство на вклученост. Јавната администрација почесто ги оценува овие функции попозитивно од бизнисот и заедницата, додека кај приватните функции разликите се значително помали. Бизнисот бара потрајни и поформални канали за учество, а локалната заедница генерално го поддржува туризмот, но е покритична кон инфраструктурата, јавниот простор и сопствената вклученост. Кај одржливоста, деловната прифатливост е поширока од достапната институционална поддршка. Овие разлики се важни за понатамошното поставување на приоритетите и механизмите на Стратегијата, но самото потпоглавје ги третира како дијагностички наоди, без да ги претвора во мерки.

2.7.3 SWOT анализа

SWOT анализата ги синтетизира завршните наоди од деловите 2.3–2.6 во четири групи: внатрешни силни и слаби страни, и надворешни можности и закани. Класификацијата е направена така што системските слабости не се префрлаат во закани, а неискористените внатрешни ресурси не се претставуваат како можности. Секоја ставка има референца кон релевантниот дел или конкретниот наод од Анализата на состојбата. Кај силните страни дополнително се користат оценките на домашните и странските туристи за конкурентските

предности на Македонија (анкетата на домашните туристи и анкетата на странските туристи).

Табела 2.7.5 Силни страни

Шифра и наод со упатување кон анализата
S1 Природата, културното наследство, гастрономијата, гостопримството и вредноста за вложените средства претставуваат најсилна ресурсна и базирана на искуството основа на туристичката понуда. (Делови 2.3.5; 2.4.2.)
S2 Високата подготвеност за повторна посета и препорака покажува позитивно туристичко искуство и добра основа за задржување на постојните посетители. (Делови 2.3.6.)
S3 Разновидната туристичка ресурсна основа е распределена низ сите плански региони и овозможува развој на повеќе различни туристички производи и регионални профили. (Делови 2.4.1; 2.4.2.)
S4 Постојната сместувачка база и релативно позитивните оценки за квалитетот на сместувањето претставуваат стабилна основа на туристичката понуда. Оценките изнесуваат 3,62 кај чинителите, 3,92 кај странските и 3,96 кај домашните посетители. (Делови 2.4.3.)
S5 Странската побарувачка и приходите од патувања се над претпандемиското ниво, што укажува на зголемено економско значење на туризмот. (Делови 2.3.1; 2.6.1.)
S6 Кај деловниот сектор постои висок степен на прифатеност на одржливоста како пазарна и конкурентска предност, како и подготвеност за дополнителни вложувања со соодветна поддршка. (Делови 2.4.7.)

Табела 2.7.6 Слаби страни

Шифра и наод со упатување кон анализата
W1 Растот на бројот на туристи не се претвора пропорционално во ноќевања, подолг престој и поголема вредност по посетител; особено кај странската побарувачка престојот се скратува, а реалната вредност по пристигнување покажува слабеење по 2022 година. (Делови 2.3.1; 2.3.6; 2.6.1.)
W2 Туристичкиот промет, сместувачкиот и продажниот капацитет се силно просторно концентрирани во ограничен број јазли, а сезоналноста дополнително ја засилува нерамномерната искористеност низ регионите и годината. (Делови 2.3.2; 2.3.4; 2.4.3.)
W3 Постои голем јаз меѓу туристичките ресурси и локално организираниот производ: од 74 анализирани локалитети, 54 се видливи, 42 имаат комерцијален производ, 35 се со можност за резервација, 24 имаат наменски производ, а само 4 имаат производ што тргнува од самиот локалитет. (Делови 2.4.4.)
W4 Понудата и побарувачката не се среќаваат целосно на ист канал, а голем дел од посетителите не купуваат дополнителен туристички производ; локалната продажба и резервацискиот слој остануваат слабо развиени надвор од главните јазли. (Делови 2.5.1–2.5.3.)
W5 Промотивната и бренд-функцијата се развиени нерамномерно; ресурсите и позитивното искуство создаваат привлечност, но дигиталните канали имаат ограничена улога во првото сознание, а локалната и регионалната промоција често нема стабилна организациска и буџетска основа. (Делови 2.4.6.)
W6 Патната и локалната пристапност, туристичката сигнализација, санитарните услови, управувањето со отпадот, пристапноста за лица со попреченост и дел од јавните простори остануваат слаби точки на туристичкото искуство. Постоење црни точки потврдуваат 84,7% од чинителите, а следењето на туристичкиот притисок е ограничено. (Делови 2.4.5; 2.4.7.)
W7 Институционалната координација, јавно-приватниот дијалог и вклучувањето на локалните заедници се недоволно развиени, а управувањето со дестинациите нема стабилна и еднакво развиена организациска структура. (Делови 2.6.5; 2.7.2.)
W8 Недостигот и задржувањето на кадар, како и недостатокот на практични, услужни, дигитални, продажни и менаџерски вештини, претставуваат структурно ограничување, при што природата на кадровскиот проблем се разликува по региони. (Делови 2.6.2; 2.6.6.)
W9 Постојат повеќе туристички статистички и административни извори, но нема интегрирана и редовна функција за мерење, следење и анализа на пазарот, а дневните и транзитните посетители остануваат посебен мерен јаз; редовно достапни и користени пазарни информации потврдуваат 3 од 41 институција. (Делови 2.6.7.)
W10 Јавните вложувања и проектниот капацитет се нерамномерни, а туристичкиот развој често зависи од повремени проекти и надворешно финансирање без стабилно годишно буџетирање и целосно обезбедено продолжено функционирање по завршувањето на проектите. (Делови 2.6.4.)
W11 Формализацијата е структурен предизвик, но нејзиниот национален обем не е измерен; перцепциите и несовпаѓањата меѓу административните, статистичките и пазарните извори се сигнал за проверка и усогласување, а не доказ за нелегално работење кај конкретни субјекти. (Делови 2.6.4; 2.6.7.)
W12 Дел од регулаторните и административните пречки се меѓусекторски и се поврзани со примената, надлежностите и координацијата, вклучувајќи ги просторното и урбанистичкото планирање, статистичката евиденција, отпадот, патиштата и заштитата на природата. (Делови 2.6.8.)

Табела 2.7.7 Можности

Шифра и наод со упатување кон анализата
O1 Растот на нови и дел од постојните странски пазари создава простор за поширока диверзификација на изворните пазари и намалување на зависноста од ограничен број традиционални пазари. (Делови 2.3.3.)
O2 Значајниот обем на повеќе-државни, прекугранични и транзитни патувања создава можност дел од постојните текови да се претворат во подолг престој, дополнителни активности и поголема локална потрошувачка. Еднодневните посетители се 20,47% од странските посетители во 2022 година, а нивната потрошувачка учествува со 24,0% во влезната туристичка потрошувачка според ТСС за 2019 година. (Делови 2.4.8; 2.6.3.)
O3 Постоечката побарувачка за природа, културно наследство, гастрономија, активни и рурални искуства создава простор за развој на повеќе специјализирани и регионално распределени туристички производи. (Делови 2.3.5; 2.4.2.)
O4 Домашните кратки патувања, викенд-патувањата и интересот за настани и патувања надвор од главната летна сезона создаваат простор за поголем туристички промет во вонсезонските периоди. (Делови 2.3.4; 2.3.5.)
O5 Реалната употреба на мапи, пребарување и меѓународни дигитални платформи создава можност помалите и регионалните понудувачи полесно да стигнат до пазарот и да ја претворат понудата во резервациски производ. Искористувањето на оваа можност е условено од отстранувањето на W4: платформата е надворешен канал, но присуството и можноста за резервација на понудата се внатрешен чекор. (Делови 2.4.6; 2.5.2.)
O6 Пазарното значење на одржливоста, сертификацијата и локалното потекло во туристичката понуда создава простор за зелени, локално вкоренети и одржливи туристички производи. (Делови 2.4.7.)
O7 Силните соседни дестинации и постојните балкански туристички текови создаваат можност Македонија да се вклучи во комплементарни регионални рути и повеќе-државни туристички производи. (Делови 2.4.8.)

Табела 2.7.8 Закани

Шифра и наод со упатување кон анализата
T1 Засилената регионална конкуренција од дестинации со подолг престој, повисока вредност по посетител и подобри инфраструктурни и пазарни перформанси може дополнително да ја ослаби конкурентската позиција на Македонија. (Делови 2.3.6.)
T2 Продолжувањето на пазарниот тренд кон пократки престои и растот на изворни пазари со краток престој може дополнително да го зацврсти моделот на голем број пристигнувања со ограничена вредност по посетител. (Делови 2.3.1; 2.3.3.)
T3 Промените во побарувачката и пристапноста на клучните изворни пазари можат да имаат непропорционално влијание врз туристичкиот промет поради концентрацијата на странската побарувачка во ограничен број пазари, при што петте водечки пазари учествуваат со 56,7% во регистрираните странски пристигнувања во 2025 година. (Делови 2.3.3.)
T4 Климатските промени и скратувањето на периодите со сигурни снежни услови претставуваат директен ризик за зимскиот туризам и за другите туристички производи чувствителни на климатските услови. (Делови 2.4.2; 2.4.7.)
T5 Растот на посетителските текови и зголемениот притисок врз чувствителните природни, културни и јавни простори можат да ја намалат нивната атрактивност и да предизвикаат поголемо незадоволство кај локалното население. (Делови 2.4.7.)
T6 Пазарните барања за дигитална достапност, квалитет, одржливост и сертификација може да го прошират конкурентскиот јаз во однос на дестинациите што побрзо се приспособуваат на овие стандарди. (Делови 2.3.6; 2.4.6; 2.4.7.)

Синтетичко читање на SWOT анализата

Главната сила на туристичкиот систем е разновидната ресурсна и искуствена основа. Клучниот јаз е нејзиното нерамномерно претворање во пазарно видлив, резервациски и локално организиран производ.

Од тоа следи и една граница за позиционирањето: пораката може да биде ресурсна, но ветувањето не смее да биде оперативно додека оперативната компонента не се измери како

подобрена. Пристапноста и квалитетот на услугите како компаративна предност ги наведуваат 1,0% и 2,7%, односно 4,2% и 1,4% од двата примерока, и истовремено се двата најслаби столба во меѓународниот индекс (делот 2.3.6; табела 2.3.8).

Слабостите се концентрирани во четири меѓусебно поврзани области: пазарна конверзија, продажба и позиционирање; инфраструктура и квалитет на дестинацијата; деловен и институционален капацитет; и мерење, финансирање и рамковни услови. Тие не можат да се надминат само со повеќе промоција или повеќе пристигнувања.

Можностите се врзани за веќе видливи пазарни текови: повеќе-државни и прекугранични патувања, домашни кратки патувања, интерес за специјализирани искуства, дигитална достапност и одржливи производи. Тие отвораат простор за подолг престој, посилна регионална понуда и поголема локална вредност.

Главните закани се регионалната конкуренција, трендот кон пократки престои, промените во клучните изворни пазари и пристапноста, климатските ризици, притисокот врз чувствителните простори и повисоките пазарни стандарди. Тие можат дополнително да ги засилат постојните слабости.

2.7.4 Развојни ограничувања и потреби и нивна врска со стратешката рамка

Подолу утврдените шест групи развојни потреби и три услови за спроведување се аналитичка класификација на ограничувањата. Тие не се дополнителни приоритетни области на Стратегијата. Врската со четирите усвоени приоритетни области е прикажана на крајот од дијагнозата.

Шест групи на развојни потреби

Дестинациска инфраструктура и квалитет

Недоволниот квалитет на инфраструктурата и јавната средина е најшироко потврдениот практичен проблем. Во анкетата на засегнатите страни инфраструктурата и пристапноста се меѓу водечките приоритети кај администрацијата (51,3%), бизнисот (64,4%) и заедницата (70,0%). Истата насока ја потврдуваат посетителите: во анкетата на домашните туристи чистотата и отпадот ги наведуваат 75,0% од домашните туристи, локалниот превоз, паркингот и пристапноста 50,7%, а јавните тоалети 41,2%; кај странските туристи соодветните вредности се 57,3%, 45,8% и 43,8%. Приоритетот затоа не е само изградба на нова инфраструктура, туку подигнување на функционалниот квалитет на дестинациите преку пристапот, мобилноста, санитарните услови, сигнализацијата, квалитетот на јавните услуги и уредувањето на јавниот простор. Системското управување со отпадот, природните и културните ресурси и притисокот од посетителите се третира во развојната потреба за одржливост и управување со ресурсите во делот 2.7.4. Конкретната комбинација треба да се разликува по регион и тип на дестинација.

Туристички производ и можноста за резервација

Ресурсната основа е поширока од пазарно активната понуда, а најголемиот прекин се појавува во последните чекори кон организиран и локално достапен производ. Конверзијата 74→54→42→35→24→4 покажува дека видливоста сама по себе не е доволна. Во анкетата на засегнатите страни развојот на производи го посочуваат 56,4% од администрацијата, 44,1% од бизнисот и 45,0% од заедницата, додека посетителите бараат повеќе активности, организирани тури и понуда надвор од главната сезона. Развојниот приоритет е затоа ресурсите да се претвораат во јасно структурирани, резервациски и локално организирани производи, со различни профили по регион, сезона и целен сегмент. Локалната економска корист треба да биде составен критериум при ваквиот развој.

Пазарен пристап, позиционирање и продажба

Промоцијата, туристичкото информирање и продажбата не функционираат како единствен пазарен синџир. анкетата на засегнатите страни ја поставува промоцијата и пристапот до пазари високо кај администрацијата (51,3%) и бизнисот (50,8%), а бизнис-примерокот дополнително посочува слаб бренд, ограничен промотивен буџет, слаб B2B пристап и недостиг од пазарни информации. Потпоглавјето 2.7.2 покажува дека туристичките

информативни услуги се една од областите со најголем перцепциски јаз. Приоритетот е затоа пазарното позиционирање да се поврзе со информација, резервација, дигитална дистрибуција и реална продажба. Кај странската побарувачка треба посебно да се има предвид и достапноста на информации на разбирлив јазик.

Дестинациско управување и координација

Координацијата е структурно ограничување, а не само организациско прашање. Во анкетата на засегнатите страни функционалното управување и координацијата се повторуваат кај администрацијата, бизнисот и заедницата, додека делот 2.7.2 покажува јасен расчекор: координацијата е оценета со 2,80 од администрацијата, 2,16 од бизнисот и 2,14 од заедницата. Дополнително, постојан формален механизам за консултација е редок, а ад хок и проектните форми се почести. Приоритетот е воспоставување јасни и трајни функции за дестинациско управување, координација и вклучување на приватниот сектор и локалната заедница. Формата не мора да биде идентична во сите региони, но функциите, одговорностите и континуитетот мора да бидат јасни.

Човечки ресурси и квалитет на услугите

Кадровското ограничување е и бројчено и условено со вештини, а неговата форма се разликува по региони. Недостиг на работна сила наведуваат 45,9% од бизнис-примерокот, додека 33,1% од домашните туристи наведуваат подобар квалитет на услугите како фактор што би ги мотивирал почесто да патуваат во земјата. Потребите се однесуваат на оперативен кадар, услужни, управувачки, дигитални и продажни вештини, но и на задржување на кадарот таму каде понудата формално постои. Развојниот приоритет треба да ја поврзе образовната и понудата на обуки со реалните потреби на работодавачите и со квалитетот на туристичкото искуство, при што решенијата треба да се прилагодуваат по регион и тип на дејност.

Одржливост и управување со ресурсите

Одржливоста поретко се избира како непосредна пречка во анкетата на засегнатите страни (18,5% вкупно), но значително почесто се формулира како развоен приоритет во анкетата на засегнатите страни (45,8% вкупно); делот 2.7.2 истовремено покажува дека перцепцијата за нејзината реална примена е значително послаба. Во анкетата на засегнатите страни одржливото управување го посочуваат 53,8% од администрацијата, 42,4% од бизнисот и 40,0% од заедницата. Истовремено, отпадот е најсилниот конкретен проблем кај домашните и странските посетители, а регионалните материјали повторуваат црни точки, притисок врз езерски, урбани и заштитени простори и потреба од подобро управување со наследството. Овој приоритет се разликува од Приоритет 1: таму фокусот е на непосредниот квалитет на инфраструктурата и јавните услуги, а тука на системското управување со отпадот, ресурсите, носечкиот капацитет и посетителските текови. Приоритетот е одржливоста да се претвори од општ став во практично управување со природните и културните ресурси, отпадот и посетителските текови, со мерливи стандарди и поддршка за нивна примена. Локалната корист и зачувувањето на автентичноста треба да бидат дел од истата логика.

Три хоризонтални услови

Финансирање и континуитет

Финансирањето не се издвојува како посебна туристичка тема, туку како услов без кој приоритетите тешко можат да имаат континуитет. Пристапот до финансии и инвестиции го посочуваат 39,0% од администрацијата, 36,1% од бизнисот и 31,8% од заедницата, а општинската и регионалната анализа покажуваат зависност од проекти и надворешни извори и случаи на прекин на функционирањето по завршување на финансирањето. Хоризонталниот услов е развојните активности да имаат предвидливо повеќегодишно финансирање, реално кофинансирање и однапред обезбедени носител, одржување и продолжено функционирање.

Формализација и регулаторно-административна рамка

Формализацијата и административните пречки се појавуваат во различни форми: неформална конкуренција, регистрација и категоризација, урбанистички и имотно-правни прашања, дозволи и преклопени надлежности. Кај бизнисот 29,5% ја посочуваат сивата економија и нееднаквата конкуренција како пречка за пристап до пазарите, а 36,1% ја наведуваат неформалната конкуренција и 31,1% бирократијата како оперативни проблеми. анкетата на јавната администрација и регионалните работилници покажуваат дека дел од ограничувањата се во самите правила, а дел во нивната примена и институционалната координација. Условот е поедноставување и дигитализација на постапките, подобра формализација и појасни надлежности, без однапред да се претпоставува дека секој проблем бара нов закон.

Мерење, следење и анализа на пазарот

Овој услов има пониска спонтана видливост во листите на приоритети, но високо хоризонтално значење. Само 3 од 41 институција имаат редовно достапни и користени информации за приоритетните пазари, а редовната употреба на податоците при одлучување и сопствените пазарни истражувања се ограничени. Проблемот не е само во количината на податоци, туку и во нивното поврзување, споредливост и редовна употреба. Затоа е потребна интегрирана функција за мерење, следење и анализа на пазарот што ќе ги поврзува статистичките и административните извори и ќе обезбедува основа за следење на останатите приоритети низ времето.

Локалната економска корист и реалното учество на локалната заедница се хоризонтални критериуми што треба да се земат предвид при разработката на сите шест развојни приоритети, а не да се третираат како изолиран дополнителен приоритет.

Заеднички очекувани развојни промени

Заедничките развојни ефекти се подолг престој, повисока вредност по посетител, помала сезоналност, поширока регионална распределба и поголема локална економска корист. Мерењето е уредено во Поглавје 4, со утврдените правила, извори и периодичност. За локалната економска корист нема потврдена национална почетна вредност. Показателот М1.5.1-I1 ги следи нововоспоставените локални деловни врски со повторена набавка и активност по 12 месеци во програмскиот опфат. Тој не ја мери целата вредност што останува во дестинацијата и не е национален локален мултипликатор. Развојните ефекти не се припишуваат автоматски на една мерка.

Поврзаност на дијагнозата со стратешката рамка

Шесте развојни потреби и трите хоризонтални услови се аналитички групи на проблеми, а не дополнителни формални приоритетни области. Во Стратегијата тие се опфатени со четири приоритетни области, четири општи и четиринаесет посебни цели. Акцискиот план за 2027–2029 ги разработува мерките за нивното спроведување; со оваа анализа не се воведуваат нови мерки, показатели или финансиски обврски.

Приоритетна област	Доказна основа од анализата	Одговор во Акцискиот план
ПО1 Конкурентна, разновидна и пазарно достапна туристичка понуда	Недоволно структурирани локални производи, отежната резервација и продажба, слаб пазарен пристап, краток престој и сезонски и просторни разлики.	Развој и локална испорака на производи, поврзување на информативните и продажните канали, пазарно насочена промоција.
ПО2 Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации	Недоволна локална пристапност, комунални и санитарни слабости, ограничена поврзаност и недоволно следење на посетителскиот притисок.	Локална мобилност и пристапност, функционални дестинациски стандарди, критични точки и одржливо управување со посетителските текови.

Приоритетна област	Доказна основа од анализата	Одговор во Акцискиот план
ПО3 Човечки ресурси, квалитет на услугите и деловен капацитет	Недостиг и неусогласеност на кадар и вештини, ограничен капацитет на малите субјекти, потреба од подобар квалитет на услугите.	Усогласување на образованието, посредување и планирање на кадарот, практична поддршка и подобрување на деловното работење.
ПО4 Ефикасно управување и функционална институционална рамка за развој на туризмот	Фрагментирани надлежности, нееднаков капацитет за управување со дестинациите, проектна зависност, неусогласени евиденции и регулаторни пречки.	Координација и модели на дестинациско управување, повеќегодишно финансирање, поусогласени постапки и поврзани податоци.

Извори и методолошки напомени

- Државен завод за статистика, МАКСТАТ: туристи, ноќевања, сместувачки капацитети, деловни статистики и Национална класификација на дејности, рев. 2.1.
- Државен завод за статистика и Eurostat: Туристичка сателитска сметка за 2019 година и објавени сметки за туризмот.
- Народна банка: биланс на плаќања, ставка „Патувања", годишни серии 2010–2025.
- Општински завршни сметки, буџетски и програмски извештаи за 2023–2025 година; административни серии за граничниот проток.
- Анкети на засегнати страни, домашни и странски туристи; регионални работилници во осум плански региони; преглед на 74 локалитети на 13 резервациски платформи, 2026 година.
- Kohl & Partner (2016), Стратегија за развој на туризмот 2016–2021 и Акционен план.
- UN Tourism (2026), World Tourism Barometer, Vol. 24, Issue 1; OECD (2024), Tourism Trends and Policies.
- Совет на Европската Унија (2022), European Agenda for Tourism 2030; Европска комисија, Transition Pathway for Tourism; World Economic Forum (2024), Travel & Tourism Development Index.
- „Службен весник на Република Северна Македонија" бр. 134 од 18 јуни 2026 година: Закон за изменување и дополнување на Законот за угостителската дејност, особено членовите 1, 24, 26 и 28.

При споредување на податоци по економски дејности потребно е да се има предвид дека НКД рев. 2.1 се применува од 1 јануари 2025 година. Резултатите од истражувања со мали или неслучајни примероци и аналитичките процени се означуваат како такви.

3 Стратешка рамка

Стратешката рамка произлегува од дијагнозата во делот 2.7. Шесте развојни потреби и трите хоризонтални услови се опфатени со четири приоритетни области. Секоја мерка е поврзана со посебна цел и клучен правец; носителите, роковите, трошоците и показателите се разработени во Поглавјата 4–7.

3.1 Визија за 2032

Препознатлива, конкурентна и одржлива туристичка дестинација со квалитетна понуда во текот на целата година, која создава поголема вредност за посетителите, бизнисите и локалните заедници во сите региони.

3.2 Преглед на целите

Рамката содржи четири општи и четиринаесет посебни цели. Во табелата посебните цели се прикажани скратено; целосните формулации и клучните правци следуваат во делот 3.3.

Приоритетна област	Општа цел	Посебни цели (скратено)
ПО1. Конкурентна, разновидна и пазарно достапна туристичка понуда	ОЦ1. Поголема пазарна успешност на туристичката понуда, изразена преку подолг престој, поголема вредност по посетител и помала сезоналност.	ПЦ1.1 Структурирани и локално организирани производи што лесно може да се резервираат и купат. ПЦ1.2 Пазарно позиционирање според природниот и културниот идентитет, целните сегменти и приоритетните пазари. ПЦ1.3 Поврзани процеси на информирање, резервација и продажба.
ПО2. Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации	ОЦ2. Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации што обезбедуваат подобро искуство за посетителите и ја зачувуваат вредноста на природното и културното наследство.	ПЦ2.1 Физичка пристапност и локална мобилност до и во дестинациите. ПЦ2.2 Воздушна и копнена поврзаност со приоритетните изворни пазари и меѓу туристичките дестинации. ПЦ2.3 Квалитет на јавниот простор, основните комунални услуги, вклучително отпадот, и услугите за посетителите. ПЦ2.4 Одржливо управување со ресурсите и движењето на посетителите и отпорност на ризици.
ПО3. Човечки ресурси, квалитет на услугите и деловен капацитет	ОЦ3. Зајакнат човечки и деловен капацитет на туристичкиот сектор, изразен преку поквалитетни услуги и подобри работни места.	ПЦ3.1 Образование, стручна подготовка и обуки усогласени со потребите на секторот и унапредени релевантни вештини. ПЦ3.2 Поголема достапност на кадар и подобра кадровска покриеност за непречено работење во туристичкиот сектор. ПЦ3.3 Зајакнат капацитет на микро и малите туристички субјекти за вложување, дигитализација, развој на производи и подобрување на квалитетот.

Приоритетна област	Општа цел	Посебни цели (скратено)
ПО4. Ефикасно управување и функционална институционална рамка за развој на туризмот	ОЦ4. Функционален и координиран систем за управување со туризмот, во кој одлуките се засноваат на редовни и поврзани податоци.	ПЦ4.1 Јасни надлежности, трајна координација и функционално управување со туристичките дестинации. ПЦ4.2 Предвидливо повеќегодишно финансирање и континуитет на програмите и проектните резултати. ПЦ4.3 Поедноставени, дигитализирани и поусогласени постапки и подобри услови за формално и рамноправно работење. ПЦ4.4 Интегрирано мерење, следење и анализа на туристичкиот пазар и резултатите од политиките.

3.3 Приоритетни области и клучни правци

3.3.1 Приоритетна област 1: Конкурентна, разновидна и пазарно достапна туристичка понуда

Областа го адресира јазот меѓу богатата ресурсна основа и ограниченият број пазарно достапни и локално организирани туристички производи. Производот, позиционирањето, информирањето и продажбата се третираат како поврзан пазарен синџир. Посебно внимание се посветува на регионалната и сезонската разновидност, диверзификацијата на изворните пазари и препознатливиот природен и културен идентитет.

ОЦ1. Поголема пазарна успешност на туристичката понуда, изразена преку подолг престој, поголема вредност по посетител и помала сезоналност.

Код	Посебна цел	Доказна основа
ПЦ1.1	Зголемена понуда на структурирани и локално организирани туристички производи што лесно може да се резервираат и купат, со поголема регионална и сезонска разновидност.	Наоди 1, 2, 4 во дел 2.7.1; W1–W3; S1, S3; развојна потреба „Туристички производ и можноста за резервација“ во дел 2.7.4.
ПЦ1.2	Подобрено пазарно позиционирање на земјата и нејзините туристички производи, засновано на препознатливиот природен и културен идентитет и насочено кон јасно определени приоритетни пазари и сегменти, со поголема разновидност на изворните пазари.	Наоди 3, 6 во дел 2.7.1; W5; S1, S2; T3; развојна потреба „Пазарен пристап, позиционирање и продажба“ во дел 2.7.4.
ПЦ1.3	Подобрена поврзаност на процесите на туристичко информирање, резервација и продажба преку директни, дигитални и деловни канали.	Наоди 5, 6 во дел 2.7.1; W4, W5; делови 2.4.6 и 2.5.2–2.5.3; развојна потреба „Пазарен пристап, позиционирање и продажба“ во дел 2.7.4.

Клучни правци на делување

Код	Клучен правец на делување	Посебна цел
КП1.1	Развој и поврзување на туристички производи засновани на природните, културните, гастрономските, руралните, активните и другите специфични потенцијали на регионите, со поголема понуда во текот на целата година.	ПЦ1.1
КП1.2	Подобрување на можноста туристичките производи лесно да се најдат, резервираат и купат преку директни, дигитални и деловни канали за продажба.	ПЦ1.3
КП1.3	Појасно пазарно позиционирање на земјата врз основа на нејзиниот природен и културен идентитет, со различен пристап кон приоритетните пазари и туристички сегменти.	ПЦ1.2

Код	Клучен правец на делување	Посебна цел
КП1.4	Поголема разновидност на изворните пазари и туристичката побарувачка, со посебно внимание на домашниот пазар, повеќе-сезонските патувања и сегментите со потенцијал за подолг престој и поголема потрошувачка.	ПЦ1.2
КП1.5	Посилно поврзување на туристичката понуда со локалните производители и даватели на услуги, со цел поголем дел од економската корист од туризмот да останува во локалната економија.	ПЦ1.1

Клучни исходи: *подолг престој, поголема вредност по посетител, помала сезоналност и поширока регионална понуда.*

3.3.2 Приоритетна област 2: Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации

Областа го обединува непосредниот квалитет на дестинацијата со долгорочното управување со природните и културните ресурси. Покрај локалната пристапност и основните услуги, се опфатени и надворешната транспортна поврзаност и поврзаноста меѓу туристичките дестинации. Посебните цели се разграничени така што секоја има јасен предмет и носители: ПЦ2.1 ја опфаќа физичката пристапност и локалната мобилност, ПЦ2.3 јавниот простор и основните комунални услуги и услугите за посетителите, вклучително управувањето со отпадот, а ПЦ2.4 долгорочното управување со ресурсите, движењето на посетителите и отпорноста на ризици. Одржливите стандарди и сертификацијата ќе се разработуваат преку мерките, а не како посебна цел.

ОЦ2. Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации што обезбедуваат подобро искуство за посетителите и ја зачувуваат вредноста на природното и културното наследство.

Код	Посебна цел	Доказна основа
ПЦ2.1	Подобрени физичката пристапност и локалната мобилност до и во туристичките дестинации, вклучително пристапните патишта до локалитетите, локалниот превоз, условите за паркирање и пристапот за лицата со попреченост и намалена подвижност.	Наод 7 во дел 2.7.1; W6; инфраструктура и пристапност во дел 2.4.5 и табела 2.4.7; развојна потреба „Дестинациска инфраструктура и квалитет" во дел 2.7.4.
ПЦ2.2	Подобрена воздушна и копнена поврзаност со приоритетните изворни пазари и меѓу туристичките дестинации, во функција на полесен пристап, патувања што вклучуваат повеќе дестинации и подолг престој.	Дел 2.3.6 и табела 2.3.8 за надворешната пристапност; наод 7 во дел 2.7.1; W6; T1 и T3.
ПЦ2.3	Подобрен квалитет на јавниот простор, основните комунални услуги и услугите за посетителите, вклучително собирањето и управувањето со отпадот и санирањето на црните точки, чистотата, санитарните услови, туристичката сигнализација и информирањето на посетителите на самото место.	Наод 7 во дел 2.7.1; W6; 84,7% од анкетираните чинители потврдуваат црни точки; инфраструктурата и отпадот се обработени во делови 2.4.5 и 2.4.7 и табели 2.4.7 и 2.4.11; развојните потреби за дестинациски квалитет и одржливост се во дел 2.7.4.
ПЦ2.4	Подобрено и одржливо управување со природните и културните ресурси и движењето на посетителите во чувствителните и најпосетените простори, со поголема отпорност на туристичките простори и наследството на ризиците поврзани со климатските промени, несоодветната урбанизација и други закани.	Наоди 7, 8, 14 во дел 2.7.1; W6; S6; T5; дел 2.4.7; анкетни одговори за сертификација: 31,1% наспроти 16,4% во табела 2.4.13; развојна потреба „Одржливост и управување со ресурсите" во дел 2.7.4.

Клучни правци на делување

Код	Клучен правец на делување	Посебна цел
КП2.1	Подобрување на физичката пристапност и локалната мобилност во туристичките дестинации, вклучително патишта до локалитетите, локален превоз, услови за паркирање и пристап за лица со попреченост и намалена подвижност.	ПЦ2.1
КП2.2	Подобрување на воздушната и копнената поврзаност на земјата со изворните пазари и меѓу туристичките дестинации, со цел полесно движење на посетителите и развој на патувања што вклучуваат повеќе места.	ПЦ2.2
КП2.3	Подигнување на квалитетот на основните комунални услуги и услугите за посетителите, особено собирањето и управувањето со отпадот, чистотата, санитарните услови, уреденоста на јавниот простор, туристичката сигнализација и информирањето на посетителите на самото место.	ПЦ2.3
КП2.4	Одржливо управување со природните и културните ресурси и движењето на посетителите, особено во чувствителните и најпосетените простори, со намалување на притисокот врз наследството и животната средина.	ПЦ2.4
КП2.5	Поттикнување на примена на стандарди за одржливост и квалитет, како и подобра подготвеност на туристичките дестинации за климатски, еколошки и други ризици.	ПЦ2.4

Клучни исходи: *повисок квалитет на дестинациите, подобра достапност, намален притисок врз чувствителните простори и зачувана вредност на природното и културното наследство.*

3.3.3 Приоритетна област 3: Човечки ресурси, квалитет на услугите и деловен капацитет

Областа ги поврзува кадровските ограничувања со капацитетот на претежно микро и малите туристички субјекти да вложуваат во квалитет, дигитализација, производи и вештини. Квалитетот на услугите се третира како резултат на подобро усогласени вештини, подобра кадровска покриеност и посилен деловен капацитет.

ОЦ3. Зајакнат човечки и деловен капацитет на туристичкиот сектор, изразен преку поквалитетни услуги и подобри работни места.

Код	Посебна цел	Доказна основа
ПЦ3.1	Подобрена усогласеност на образованието, стручната подготовка и обуките со реалните потреби на туристичкиот сектор и унапредени стручни, услужни, управувачки, дигитални и продажни вештини.	Наод 9 во дел 2.7.1; W8; 33,1% од домашните туристи бараат подобар квалитет на услугите (дел 2.3.5); образование и вештини во дел 2.6.6; развојна потреба „Човечки ресурси и квалитет на услугите" во дел 2.7.4.
ПЦ3.2	Поголема достапност на кадар и подобра кадровска покриеност за непречено работење во туристичкиот сектор.	Наод 9 во дел 2.7.1; W8; недостиг на работна сила наведуваат 45,9% од анкетираните бизниси; секторската плата е 71,8% од националниот просек (дел 2.6.2); развојна потреба „Човечки ресурси и квалитет на услугите" во дел 2.7.4.

Код	Посебна цел	Доказна основа
ПЦ3.3	Зајакнат капацитет на микро и малите туристички субјекти за вложување, дигитализација, развој на производи и подобрување на квалитетот, со подобар пристап до деловна поддршка и извори на финансирање.	Наоди 9, 11 во дел 2.7.1; W10; пристапот до финансии е обработен во дел 2.6.4 и хоризонталниот услов „Финансирање и континуитет" во дел 2.7.4.

Клучни правци на делување

Код	Клучен правец на делување	Посебна цел
КП3.1	Подобро усогласување на образованието, стручната подготовка и обуките со потребите на туристичкиот сектор, преку посилна соработка меѓу образовните институции и работодавачите.	ПЦ3.1
КП3.2	Подобрување на условите за привлекување, планирање и организирање на кадарот, со решенија приспособени на различните туристички дејности, региони и сезонски потреби.	ПЦ3.2
КП3.3	Континуирано унапредување на стручните, услужните, управувачките, дигиталните и продажните вештини на вработените и давателите на туристички услуги.	ПЦ3.1
КП3.4	Зајакнување на деловниот капацитет на микро и малите туристички субјекти, особено за вложување, дигитализација, развој на производи, подобрување на квалитетот и пристап до финансиска и стручна поддршка.	ПЦ3.3
КП3.5	Подобрување на квалитетот и професионалноста на туристичките услуги, со поголема примена на стандарди и практики што одговараат на очекувањата на различните категории посетители.	ПЦ3.3

Клучни исходи: *подобар квалитет на услугите, подобра кадровска покриеност, поголема продуктивност и посилен капацитет на малите туристички субјекти.*

3.3.4 Приоритетна област 4: Ефикасно управување и функционална институционална рамка за развој на туризмот

Областа ги обединува управувањето со дестинациите и трите хоризонтални услови од делот 2.7: финансирање и континуитет, формализација и регулаторно-административна рамка, и мерење, следење и анализа на пазарот. Нејзината улога е да обезбеди функционални услови за спроведување на останатите три области.

ОЦ4. Функционален и координиран систем за управување со туризмот, во кој одлуките се засноваат на редовни и поврзани податоци.

Код	Посебна цел	Доказна основа
ПЦ4.1	Појасно утврдени надлежности и одговорности на државните институции и единиците на локалната самоуправа и подобрена постојана координација со бизнисот и локалните заедници, со функционални механизми за управување со туристичките дестинации.	Наод 10 во дел 2.7.1; W7; оценки за координацијата 2,80 / 2,16 / 2,14 во дел 2.7.2 и табела 2.7.2; развојна потреба „Дестинациско управување и координација" во дел 2.7.4.
ПЦ4.2	Обезбедено попредвидливо повеќегодишно финансирање на туристичкиот развој, со поголем континуитет на јавните програми и однапред утврдени носители за одржување и продолжено функционирање на проектните резултати.	Наод 11 во дел 2.7.1; W10; 85,4% од испитаниците од јавната администрација не потврдуваат посебен годишен буџет за туризам, промоција и маркетинг (дел 2.4.6, табела 2.4.9); финансирањето е обработено во дел 2.6.4 и хоризонталниот услов „Финансирање и континуитет" во дел 2.7.4.

Код	Посебна цел	Доказна основа
ПЦ4.3	Поедноставени, дигитализирани и поусогласени административни и регулаторни постапки, со подобри услови за формално и рамноправно работење во туристичкиот сектор.	Наоди 12, 13 во дел 2.7.1; W11, W12; делови 2.4.3 и 2.6.8; хоризонтален услов „Формализација и регулаторно-административна рамка" во дел 2.7.4.
ПЦ4.4	Воспоставено редовно и поврзано мерење, следење и анализа на туристичкиот пазар и резултатите од развојните политики, со подобро поврзување на статистичките и административните извори и нивна редовна употреба при одлучувањето.	Наод 14 во дел 2.7.1; W9; 95,1% од испитаните единици немаат активен механизам за следење на притисокот (дел 2.4.7); 3 од 41 институција имаат редовни пазарни информации (дел 2.6.7); хоризонтален услов „Мерење, следење и анализа на пазарот" во дел 2.7.4.

Клучни правци на делување

Код	Клучен правец на делување	Посебна цел
КП4.1	Јасно утврдување на надлежностите и одговорностите во туристичкиот сектор и воспоставување постојана координација меѓу државните институции, единиците на локалната самоуправа, бизнисот и локалните заедници.	ПЦ4.1
КП4.2	Развивање функционални механизми за управување со туристичките дестинации, приспособени на нивната зрелост, туристички потенцијал и регионални специфики.	ПЦ4.1
КП4.3	Обезбедување постабилно и попредвидливо финансирање на туристичкиот развој, со поголема поврзаност меѓу финансирањето, стратешките приоритети и одржливоста на резултатите по завршувањето на проектите, како и преиспитување и поедноставување на поттикнувачките мерки и субвенциите, со редовно оценување на нивната ефективност.	ПЦ4.2
КП4.4	Поедноставување, усогласување и дигитализација на административните постапки, со подобрување на условите за формално и рамноправно работење и поефикасна примена на прописите.	ПЦ4.3
КП4.5	Воспоставување поврзан систем за туристички податоци, мерење, следење и анализа на пазарот, со редовна употреба на податоците при планирањето, одлучувањето и оценувањето на успешноста на туристичките политики и мерките за поддршка.	ПЦ4.4

Клучни исходи: *појасна институционална одговорност, поголем континуитет на политиките, подобри услови за формално и рамноправно работење и одлучување засновано на редовни и поврзани податоци.*

3.4 Хоризонтални критериуми

Следните критериуми важат при разработката на мерките во сите четири приоритетни области и не се воведуваат како дополнителни приоритетни области:

- **Локална економска корист и реално учество на локалната заедница:** мерките треба, каде што е применливо, да создаваат поголема вклученост на локалните добавувачи, производители и даватели на услуги и да обезбедуваат вклучување на локалните заедници во планирањето и управувањето.
- **Регионална диференцираност:** националните мерки треба да се приспособуваат на различната зрелост, сезоналност, ресурсна основа и кадровски и инфраструктурни потреби на регионите и типовите дестинации.
- **Еднакви можности и родова перспектива:** при дизајнирањето на мерките и показателите треба да се обезбеди еднаков пристап и, каде што е применливо, податоците да се следат одделно по пол.

- **Зелена и дигитална транзиција:** одржливоста и дигитализацијата се вградуваат во релевантните мерки за производи, дестинации, бизниси, услуги и управување, наместо да се третираат како изолирани теми.

3.5 Заеднички развојни исходи

Заедничките исходи ги поврзуваат целите со очекуваните развојни промени. Нивното следење се врши според Поглавје 4 и мерните картички; не се создава збирен индекс што би ги прикрил разликите меѓу компонентите.

Заеднички развоен исход	Општа цел	Напомена
Подолг просечен престој	ОЦ1 (и ОЦ2)	ST-02: ноќевања поделени со пристигнувања, вкупно и одделно за домашни и странски туристи; национално и по осум статистички региони.
Повисока вредност по посетител	ОЦ1	ST-04 ги прикажува приливите по регистрирано странско ноќевање како номинален приближен показател. SUP-01 е дополнителна моделска проценка на домашната потрошувачка. Се толкуваат со престојот и со понова TCC кога ќе биде достапна; не се доказ за реална додадена вредност.
Помала сезоналност	ОЦ1	ST-03: удел на трите месеци со најмногу ноќевања, со повторен избор секоја година; вкупно, домашни и странски. Плански цели за вкупниот удел: ≤55% во 2029 и ≤53% во 2032.
Поширока регионална распределба на туристичкиот промет	ОЦ1, ОЦ2	ST-01: регистрирани ноќевања и удели по сите осум статистички региони, одделно за домашни и странски туристи. Не се воведуваат еднакви регионални квоти.
Поголема локална економска корист	ОЦ1, ОЦ2 (хоризонтално)	Нема потврдена национална појдовна вредност за локалната економска корист. Се користат применливите мерни картички и првото валидно мерење; трансакциските докази од M1.5.1 имаат свој програмски опфат.
Поквалитетни услуги и подобри работни места	ОЦ3	ST-05: секторска во однос на национална годишна нето-плата; основа 2025: 71,83%; плански цели ≥74% / ≥76% за 2029 / 2032. Квалитетот на услугите се следи одделно со мерните картички.
Одлучување засновано на податоци	ОЦ4	Функционално дестинациско управување и проверлива употреба на податоци во одлучувањето, според единствениот список и картичките во Поглавје 4.

Кај ОЦ2 заедно се толкуваат пет основни компоненти: локална пристапност, воздушна и копнена поврзаност, функционални посетителски услуги и управување со посетителскиот притисок. Другите показатели обезбедуваат дополнителен контекст.

3.6 Усогласеност со развојните документи

Матрицата во Прилог 6 ја прикажува врската меѓу структурните наоди, SWOT, клучните правци и посебните цели. Мерните правила и финансиските ограничувања се применуваат заедно со оваа рамка.

Документ / рамка	Клучна поврзаност	Вградување во НСТ
Национална развојна стратегија 2024–2044	Културен идентитет и наследство; локални економски придобивки; отпорност на наследството; регионален развој.	Природниот и културниот идентитет е вграден во визијата и ПО1; отпорноста на наследството во ПЦ2.4; локалната корист и регионалната диференцираност се хоризонтални.
Стратегија за регионален развој 2021–2031	Рамномерен регионален развој и приспособување кон различните регионални услови.	Регионалната диференцираност е хоризонтален критериум; ПО1 и ПО2 се насочени и кон поширока просторна распределба.
Стратегија за паметна специјализација 2024–2027	Туризмот како хоризонтална приоритетна област; конкурентност, иновации, човечки капитал, зелена и дигитална трансформација.	Го потврдува ПО1, ПО3 и ПО4 и особено вклучувањето на деловниот капацитет во ПЦ3.3.
Стратегија за образование 2026–2032	Усогласување на стручното образование и обуките со потребите на пазарот на трудот.	ПЦ3.1 и клучните правци за образованието и вештините.
Национална транспортна стратегија 2018–2030	Надворешна и внатрешна транспортна поврзаност.	Посебно е вклучена ПЦ2.2 за воздушна и копнена поврзаност со изворните пазари и меѓу туристичките дестинации; локалната мобилност е во ПЦ2.1.
Европска агенда за туризам 2030 (Заклучоци на Советот на ЕУ од 1 декември 2022)	Пет приоритетни области на повеќегодишниот работен план: овозможувачка рамка и управување; зелена транзиција; дигитална транзиција; отпорност и инклузија; вештини и поддршка за транзицијата.	Управувањето, краткорочното изнајмување и статистиката се во ПО4 (ПЦ4.1, 4.3, 4.4); зелената транзиција во ПЦ2.3, ПЦ2.4 и хоризонтално; дигиталната во ПЦ1.3, ПЦ3.3 и ПЦ4.4; отпорноста, пристапноста и сезонската и просторната диверзификација во ПЦ1.1, ПЦ2.1 и ПЦ2.4; вештините во ПО3.
Патека за транзиција на туризмот (Европска комисија, 2022)	27 теми за зелена и дигитална транзиција и отпорност, вклучително управување со дестинации, одржлива мобилност, отпад и вода, сертификација, дигитализација на МСП, вештини, фер работни места, пристапност и финансирање.	Темите се распоредени низ сите четири ПО (види Прилог 1); зелената и дигиталната транзиција се и хоризонтален пристап; климатската адаптација е во ПЦ2.4.
Заклучоци на Советот на ЕУ за одржлив и конкурентен туризам, 2026	управување на повеќе нивоа, корист за локалните заедници, квалитетни работни места, регионален баланс, одржливост и културно наследство.	Ја потврдува логиката на ПО2, ПО3 и ПО4 и хоризонталните критериуми за локална корист и регионална диференцираност.

4 Рамка за следење, оценување и известување

4.1 Предмет и начин на следење

Ова поглавје утврдува како ќе се следи спроведувањето на Националната стратегија за туризам 2027–2032, како ќе се проверуваат постигнатите промени и како наодите ќе се користат при одлучувањето. Рамката ги опфаќа четирите општи и четиринаесетте посебни цели, како и сите 32 мерки и 34 активности. Таа се применува заедно со Акцискиот план, табелата на показателите и методолошкиот прилог.

Се следат три поврзани нивоа. Показателот за резултат утврдува што е непосредно остварено со мерката или активноста. Показателот за исход покажува дали се случила промената предвидена со посебната цел. Показателот за ефект го следи напредокот кон општата цел во подолг период. Бројот на завршени активности сам по себе не докажува подобрена туристичка услуга, повисока економска вредност или функционално управување.

За општите цели се користат показателите утврдени во оваа рамка и заеднички сетови. Кога тие се посредни, се наведува што покажуваат и што не може да се заклучи од нив. Показателите за избрани дестинации, поддржани претпријатија или вклучени работодавачи се однесуваат на тој опфат. Нивните резултати не се претставуваат како национални стапки без соодветна доказна основа. Промената на националните туристички движења се толкува и во контекст на пазарните, економските и другите надворешни услови.

Податок што служи за повеќе цели се прибира и пресметува еднаш. Во другите цели се наведува врската со истиот показател, извор и период. Секој производ, субјект, локалитет, предмет или исплата се препознава според однапред определена единица. Не се собираат проценти со различни именители, ниту истиот непосреден резултат се прикажува како повеќе одделни резултати. Заедничката употреба на податоците го намалува товарот за институциите и корисниците.

Следењето е редовна работа со евиденциите и показателите. Оценувањето е посебна, независна анализа на тоа што е постигнато, зошто, со какви ресурси и со каква одржливост. Годишниот извештај ги користи резултатите од следењето, но не ја заменува независната оценка на Стратегијата.

Општа цел	Основен сет и негово толкување
ОЦ1	Престој, ноќевања и регионална распределба, сезоналност и номинален однос на приливите од патувања кон странските ноќевања. Домашната потрошувачка се додава како моделска информација. Физичкиот обем и посредните економски показатели се толкуваат заедно.
ОЦ2	Пет основни компоненти се толкуваат заедно: локална пристапност (M2.1.2-I1), воздушна поврзаност (M2.2.1-I1), копнена поврзаност (M2.2.2-I1), функционални посетителски услуги (M2.3.1-I1) и управување со посетителскиот притисок (M2.4.2-I1). Намалувањето на физичките пристапни дефицити, решавањето на критичните точки, примената на циклусот за следење на притисокот, независно потврдените стандарди за одржливост и оперативната подготвеност се дополнителен придонес. Ноќевањата, престојот и сезоналноста даваат контекст. Компонентите не се собираат во индекс и избраниот опфат не се претставува како национален примерок.
ОЦ3	Примена на вештини, намален удел на непокриени клучни позиции, отстранети недостатоци во работењето, продолжена употреба на деловните подобрувања и однос на нето-платите. Компонентите се прикажуваат одделно, без вештачки збирен индекс.
ОЦ4	Навремено исполнети валидни меѓуинституционални обврски, реално извршени дестинациски функции во годишен циклус и клучни одлуки поткрепени со анализа пред донесувањето. Се мери функционирањето во потврдениот опфат.

Целосните врски до сите 14 посебни цели се во Прилог 1. Показателите за резултатите на мерките покажуваат што е непосредно изработено или спроведено; тие не ја заменуваат проверката на исходот кај целта.

Основа: Упатство, член 7 и членови 14–19; Методологија и мерните правила од прилозите.

4.2 Почетни и целни вредности

Во Стратегијата се разликуваат предложените нумерички плански цели и показателите за кои целната вредност допрва треба да се утврди врз основа на првото мерење. Планските вредности ја изразуваат развојната амбиција и се поднесуваат на институционално разгледување. Вредностите и периодите се наведени во Прилог 3 и во пресметковниот прилог.

За секој показател во придружната табела се наведуваат почетната вредност со годината или периодот, преодната вредност за 2029 и крајната вредност за 2032. Каде што е потребно, се наведува и посебен рок на доспевање. Вредностите се читаат заедно со дефиницијата, единицата, опфатот и изворот. Тековна измерена вредност, аналитичко сценарио и институционално утврдена цел се различни категории.

Почетната вредност се презема од проверлив извор само ако неговата дефиниција и опфат се споредливи со идното мерење. Кога таква вредност нема, почетна е вредноста од првото валидно мерење. Пред интервенцијата, носителот на податоците и одговорниот за проверка го утврдуваат опфатот, референтниот период, потребните записи и датумот на првото мерење. Овие обврски се наведуваат во методолошкиот прилог. Измерена нула се внесува само кога потполната проверка навистина утврдила отсуство на појавата.

Целите за 2029 и 2032 се предлагаат со образложение за почетната состојба, очекуваната промена, планираниот обем, роковите, институционалниот капацитет и ресурсите. Каде што нема доволна основа, полето се означува „неутврдено; потребна е институционална потврда", со одговорен и следен чекор. По првото мерење се поднесува образложен предлог до надлежниот орган во соодветната постапка. Усвоен документ не се дополнува со целни бројки без одлука што може да се следи.

За оперативните показатели се предлага образложените нумерички цели да се подготват и поднесат во надлежната постапка по почетното мерење и ресурсниот план, најдоцна до 30 септември 2027. Кај показател чија прва валидна вредност оправдано може да се измери дури подоцна, се предлага рок од 90 дена од мерењето. Каде што е можно, целта се утврдува пред интервенцијата; ако почетната основа може да произлезе само од првиот циклус, следната цел се однесува на идниот циклус и се утврдува пред неговото спроведување. Не се поставува ретроактивна цел за веќе завршена работа. Овие се предложени рокови за подготовка и поднесување, не овластување за усвојување, и не го заменуваат важечкиот буџетски календар.

Првото мерење на недостасувачка почетна вредност е изречно предвидено со Упатството. Подоцнежното прво утврдување целна вредност се разликува од менување веќе утврдена цел, но за него Упатството не пропишува посебна автоматска постапка. Затоа конкретниот надлежен орган, акт и начин на внесување се потврдуваат пред формалното утврдување на таквата цел. До тогаш бројката останува предлог. Ниту пополнувањето на претходно неутврдено поле, ниту измената на утврдена цел се спроведува со дополнително уредување на табелата; редовното ажурирање на Акцискиот план не се користи за промена на веќе утврдените вредности.

За исходите со непотврдена основа се наведуваат очекуваната насока, методот и постапката за утврдување на целта, без произволен процент. Цел од 100 проценти може да биде оправдана за јасно утврдена процедурална обврска кај сите применливи случаи, но не се пренесува автоматски на продажба, деловен успех, кадровска покриеност или други исходи. Секоја таква цел се потврдува одделно со својот опфат.

За годината за која се известува се користи планираната вредност или проверливата етапа од важечкиот Акциски план. Ако не е утврдена посебна годишна нумеричка цел, таа не се добива со автоматска поделба на преодната или крајната цел. Се наведуваат следниот контролен рок, планираниот годишен резултат од активноста и расположливата измерена

состојба. Така се разликува напредокот кон целта од навременоста на конкретната активност.

Секоја измена на изворна статистичка серија, опфат или мерна дефиниција се документира. Ако споредливоста е прекината, се прикажуваат одделни серии или нова почетна вредност со објаснување. Не се пренесува стара почетна вредност врз проширена дефиниција. Ревизијата на статистички податок не значи автоматска промена на утврдената цел.

За редовните статистички серии се користи проверената цела 2025 година како основа пред спроведувањето; 2019 е дополнителна утврдена референца. Податоците за 2026 се додаваат како контекст кога ќе бидат целосни, без неевидентирана замена на основата. Прилог 3 ги содржи вредностите, расчленувањата и точните пресметковни правила за предложените цели.

Основа: Упатство, членови 17–19 и 43; Методологија и мерните правила од прилозите.

4.3 Одговорности и координација

Министерството за култура и туризам е одговорно за спроведувањето и секторското следење на Стратегијата. Оперативната координација се доделува на раководителот на Секторот за промоција и анализа на туризмот, меѓународна соработка, користење на ЕУ и други фондови, и категоризација. Одделението за анализа, истражување и категоризација ги обединува податоците, аналитичките документи и извештаите. Промотивните задачи ги води постојното одделение за промоција, а проектната подготовка Одделението за проекти и поддршка на туризмот (Скопје). Надлежните единици за финансии и јавни набавки ги спроведуваат своите постапки. Во I квартал 2027, пред првите оперативни задачи, раководителот го изготвува распоредот по лица и термини, контактите и лицата одговорни за прием на резултатите од задачите. За секој показател се определуваат имател, доставувач, контролор и координатор на известувањето. Организациските називи се преземени од објавената внатрешна организација на МКТ; при нејзина промена задачите ги презема единицата со соодветната надлежност.

Транспортните, образовните, трудовите, комуналните и управните податоци ги обезбедуваат органите, управувачите и давателите што законски располагаат со нив. За секој вклучен носител, МКТ во I квартал 2027 подготвува запис за конкретниот резултат од задачата, одговорната единица, рокот, ресурсот и доказот за прием. Носителот ги определува своите извршители и ги обезбедува сопствените дозволи и средства. Правната служба на МКТ со надлежниот орган ги подготвува потребните акти или договори, а законскиот имател го уредува пристапот до податоци, пред зависната задача. Координацијата не создава нова законска надлежност и не дава право да се одобрува туѓа постапка, да се располага со туѓи податоци или да се потврдува приватна продажба.

Меѓуинституционалното координативно тело ги разгледува заедничките обврски, меѓуресорските пречки и потребните корекции. МКТ, преку правната служба и оперативниот координатор, во I квартал 2027 подготвува предлог-акт за мандатот, составот, одговорностите и деловникот и го доставува до надлежниот орган. Се користи применлив постоен механизам каде што тоа е правно и функционално можно; телото ги презема формалните функции по донесувањето на актот. Постојниот Совет за туризам ја задржува стратегиската и советодавната улога: дава секторски и стручни мислења за приоритетите, резултатите и предложените корекции. Советот не ги презема извршните обврски на координативното тело или законските надлежности на институциите.

Координативното тело се состанува најмалку полугодишно, а по потреба и при значајна пречка што не може да ја разреши носителот на мерката. За секој заклучок се бележат одговорен, рок и доказ за постапување. Оперативниот координатор ја следи реализацијата, а одделението за анализа ја води обединетата евиденција. До донесувањето на актот, МКТ ги извршува своите секторски задачи во постојните овластувања; меѓуинституционалните обврски се преземаат според применливиот акт или договор.

Распределба на функциите

Учесник	Основна одговорност
Министерство за култура и туризам	Раководителот на постојниот сектор за туризам ја води оперативната координација; одделението за анализа ги обединува податоците и извештаите. Промотивните, проектните, финансиските и набавните задачи ги извршуваат соодветните постојни единици.
Носител на мерката и законски надлежен извршител	Обезбедуваат навремени податоци за извршувањето на своите задачи, објаснување за отстапувањата и предлог за корекција. Одговорноста за сопствените постапки, средства и услуги останува кај надлежниот субјект.
Изворен имател на податоците	Го доставува дозволениот податок или агрегат, со период, опфат и извор. Државниот завод за статистика и Народната банка на Република Северна Македонија ги потврдуваат своите серии според сопствените правила.
Надлежен или независен контролор	Го потврдува доказот за конкретниот резултат. Каде што се бара независна проверка, потврдата од програмскиот администратор не ја заменува.
Меѓуинституционално координативно тело	Ги разгледува заедничките обврски, извештаите и меѓуресорските пречки. Правната служба на МКТ со координаторот го подготвува актот во I квартал 2027; формалните функции почнуваат по неговото донесување.
Совет за туризам	Дава стратегиски, секторски и стручни мислења за приоритетите, резултатите и корекциите. Советодавната улога е одделна од извршната меѓуинституционална координација.
Соодветна секторска работна група или групи	Оперативниот координатор со надлежните ресори во I квартал 2027 ги определува применливите групи и нивното учество во разгледувањето на нацрт-годишниот извештај, пред првиот циклус на известување.
Генерален секретаријат на Владата	Го разгледува нацрт-извештајот и дава мислење за неговата форма и содржина според Упатството.
Влада или Собрание	Го разгледува и усвојува предлог-извештајот согласно применливата постапка. Точниот пат за поднесување се утврдува според органот што ја усвојува Стратегијата.
Независен оценувач или тим	Ја спроведува периодичната и завршната оценка според однапред утврдена задача и методологија, со независно образложени наоди.

Основа: Упатство, членови 31–36; Методологија и мерните правила од прилозите.

4.4 Прибирање проверка и обединување на податоците

Текот е едноставен: изворниот имател прибира или произведува податок; одговорниот контролор го потврдува; носителот на мерката го доставува; определената единица во Министерството за култура и туризам го обединува; надлежните тела ги разгледуваат наодите и договараат постапување. Се користи една контролирана електронска табела со врски до доказите. Постојните евиденции се користат пред да се побара нов документ, анкета или техничко решение.

Доставувањето содржи шифра на показателот или активноста, период, измерена вредност или статус на податокот, опфат, доказ и одговорно лице. Кај процентите се доставуваат и броителот и именителот; кај последователната проверка и датумот на доспевање. Доказ може да биде постоен административен запис, завршен предмет, официјална статистичка објава, потврда за реално извршена услуга, независен тест или друг документ определен во методот. Обемни прилози се бараат само кога се неопходни за проверката.

Контролорот утврдува дали записот се однесува на правилната единица и период, дали резултатот навистина е постигнат, дали условите за признавање се исполнети и дали истата единица е веќе изброена. Координаторот ја проверува меѓусебната усогласеност на доставените податоци, но не ја презема стручната или законската потврда на изворниот

орган. Неусогласените податоци се враќаат на проверка со конкретно прашање и рок; во табелата се чуваат претходниот запис, исправката, датумот и причината.

Се разликуваат измерена вредност, податок што недостига, непотврден податок, исход за кој сè уште не настапил рокот за проверка и неприменлив случај. Кај недостиг се бележат што недостига, кај кого се наоѓа, кој ќе го обезбеди и кога. Ако изворот сè уште не ја објавил годишната серија, се наведува последната достапна година; не се пренесува старата вредност како да е тековна. Без потврден именител не се пресметува процент.

Кај показателите што ги опфаќаат единиците за кои настапил рокот за последователна проверка, тој рок се определува однапред. Проверките со изминат рок што не се извршени или се неуспешни остануваат во соодветниот именител, согласно конкретната мерна дефиниција. Во броителот влегуваат само докажани резултати. Доцнењето не е основа за неевидентирано поместување на рокот за проверка за да се подобри процентот. Кога за ниту една единица не настапил рокот за проверка, се наведува „нема случаи за проверка во овој период", без пресметка на нула или сто проценти.

Посебните правила за валидни записи се зачувуваат. Кај потврдените продажби на вклучени производи и оценките на нововлезениот кадар, показателот се пресметува во опфатот на проверливи евиденции или валидни оценки утврден во мерната картичка, а покриеноста со известување се прикажува одделно. Непокриените записи не се прикриваат, ниту општо правило го заменува конкретниот именител од методолошкиот прилог.

Електронската табела има одговорен уредувач, датум и верзија, со зачувана трага на исправките. Јавно се објавуваат дозволени агрегати и заклучоци. Личните и доверливите деловни записи остануваат кај овластениот имател, освен кога е утврдена законска основа за нивното доставување. За следењето се бара најмалото количество податоци потребно за показателот; статистички микроподатоци не се користат како инспекциска евиденција.

Основа: Упатство, членови 33–36; Методологија и мерните правила од прилозите.

4.5 Постапка и календар на известување

Известувањето се заснова на истата електронска евиденција. Полугодишниот пресек е краток оперативен преглед на активностите чии рокови настапиле, пречките и неопходните одлуки. Годишниот извештај го прикажува спроведувањето во претходната календарска година и напредокот кон целите. Првиот годишен извештај се подготвува во 2028 за 2027, а извештајот за последната година од Стратегијата во 2033 за 2032.

Почестото известување не значи почесто мерење. Годишните статистички серии се ажурираат според нивното објавување, сезонските резултати во споредливата сезона, а проверките по дванаесет месеци кога ќе настапи утврдениот рок. Во полугодишниот преглед се користи последната расположлива вредност со нејзиниот период. Дополнително доставување се бара при значајна промена или проблем, а не по правило од сите учесници секој месец.

Годишниот извештај содржи резиме по приоритетни области, преглед на постигнатите резултати и исходи, образложение на ризиците и препораките за следната година и табеларен преглед на реализацијата. За општите цели се прикажуваат расположливите показатели на ефект и нивните ограничувања. Се наведуваат искористените ресурси во провереният опфат, без мешање планирани потреби, одобрени средства и реални исплати.

За активностите се применува семафорот од Упатството: црвено за неспроведена активност, жолто за спроведување во тек и зелено за спроведена активност. Покрај бојата се наведуваат планираниот рок, дали настапил рокот за активноста и причината за состојбата. Боите не го заменуваат приоритетот, правната подготвеност или оценката за ризик. Активност чиј планиран почеток сè уште не дошол јасно се означува како активност со почеток во иден период. Кај повторливите активности се разликува завршен годишен циклус од целосно завршување на активноста во Стратегијата.

Календарот подолу ги разграничува роковите од Упатството од предложените внатрешни рокови. Конкретната организациска единица ги потврдува внатрешните рокови и контактите пред првиот циклус, така што да остане време за проверка, разгледување и мислење. Рокот 15 февруари е за основната проверка, а не за затворање на пристапот до понови официјални податоци. Сериите објавени подоцна во февруари се внесуваат и проверуваат пред поднесувањето на нацртот, со означени датум, издание и нова верзија на пресметката. Ако го менуваат заклучокот, тој се усогласува со релевантните учесници пред поднесувањето.

За податок објавен по поднесувањето на нацртот, се оценува дали може проверено и видливо да се вгради во предлогот до крајот на март. Кога тоа не е можно или податокот се објави по усвојувањето, се наведуваат последната достапна вредност и вистинската година, причината за отсуството на поновиот податок и конкретното следно ажурирање. Исправката се внесува во додаток што може да се следи или во следниот извештај; веќе усвоените заклучоци не се препишуваат без објаснување. Роковите за доставување остануваат непроменети.

Календарот на независното оценување е во делот 4.6. Годишното известување продолжува и во годините на оценување.

Календар на известување

Рок или период	Одговорен	Резултат од активноста и статус на рокот
Тековно, според настанувањето на доказот	Изворниот имател и носителот на мерката	Записи за резултатите од активностите и проверки на исходите во утврдениот рок. Мерењето ја следи природата на показателот.
30 јуни; доставување до 15 јули	Носителите и определената координативна единица	Предложен полугодишен пресек на реализацијата, пречките и следните чекори.
Јули	Координативното тело	Предложено полугодишно разгледување и конкретни корективни заклучоци.
31 декември; доставување до 31 јануари	Носителите и имателите на податоци	Предложен годишен пресек и доставување на расположливите податоци за претходната година.
Основна проверка до 15 февруари; обновување до поднесувањето на нацртот	Определената координативна единица и контролорите	Предложен внатрешен рок за основната проверка. Официјалните серии објавени подоцна во февруари се додаваат и проверуваат пред поднесувањето, со датум и верзија.
Во февруари, пред поднесувањето	Координативното тело и соодветните секторски работни групи	Разгледување на нацрт-годишниот извештај.
До крајот на февруари	Министерството за култура и туризам	Нацрт-годишниот извештај до Генералниот секретаријат на Владата. Рок од Упатството.
До крајот на март	Министерството за култура и туризам	Усогласен предлог-извештај до Владата или Собранието за разгледување и усвојување. Рок од Упатството.
По усвојувањето	Министерството за култура и туризам	Објавување на усвоениот извештај на интернет-страницата.

Основа: Упатство, членови 33 и 37–42; Методологија и мерните правила од прилозите.

4.6 Периодично и завршно оценување

Министерството за култура и туризам го планира и организира оценувањето со однапред утврдена задача, методологија, опфат, рокови и потребни ресурси. Независноста се обезбедува со оценувач или тим што самостојно ги утврдува наодите и не ги оценува непосредните резултати од сопствената работа. Може да се ангажира надворешен

оценувач. Учесниците ги пријавуваат релевантните интереси; институциите даваат податоци и забелешки за фактичката точност, без да ја заменат независната оценка.

Се предвидува една независна периодична оценка што започнува во 2029 и завршува во 2030, со главен опфат 2027–2029. Таа има една задача и методологија и два последователни извештаи: почетен извештај со наоди во 2029, пред усвојувањето на Акцискиот план 2030–2032, и конечен извештај од истата периодична оценка во 2030, со целосните податоци за 2029. Ова се две фази на една оценка. Редовниот оперативен преглед во 2029 продолжува како извор на податоци и не ја заменува независната оценка. Завршната независна оценка се спроведува во 2033, по истекот на Стратегијата.

Во почетниот извештај се користат целосните расположливи податоци за 2027–2028, тековните податоци за 2029 и исходите за кои настапил рокот за проверка до податочниот пресек. Тој ги издвојува пречките, доказните празнини и препораките што се потребни за планот 2030–2032. Делумните податоци за 2029 се означуваат со точниот период и не се претставуваат како целогодишен резултат. Министерството за култура и туризам обезбедува наодите да бидат разгледани пред усвојувањето на планот; конкретниот рок за доставување на овој извештај се врзува за реалниот календар на неговата подготовка и усвојување.

Предложените оперативни рокови се: подготовка на задачата, проверка на достапноста на податоците и ресурсите во првиот квартал на 2029; почеток на независната оценка во вториот квартал; почетен извештај во третиот квартал, секогаш пред усвојувањето на Акцискиот план 2030–2032; конечен извештај од периодичната оценка до крајот на септември 2030. Ако планот треба да се усвои порано, доставувањето на почетниот извештај се поместува порано во рамките на истата оценка. Завршната оценка се довршува до крајот на 2033. Овие квартални и месечни рокови се предлог за институционално утврдување; не се рокови пропишани во Упатството.

Во 2030 оценувачот го дополнува истиот аналитички пресек со целосните годишни податоци за 2029 и со исходите од утврдениот опфат за кои настапил рокот за проверка, ги проверува почетните наоди и ги образложува изменетите заклучоци. Датумите и верзиите на изворите се наведуваат во извештајот. Необјавените серии и проверките чии рокови сè уште не настапиле се издвојуваат. За резултатите од последните програмски циклуси чии рокови за проверка настапуваат подоцна се наведуваат конкретен рок, одговорен и начин за дополнителна потврда; не се сметаат за неуспех пред рокот за проверка.

Оценката ги разгледува сите општи и посебни цели, но не бара посебна студија за секоја активност. Се проверуваат релевантноста на интервенциите, постигнатите промени, причините за отстапувањата, односот меѓу вложените ресурси и резултатите, како и продолжената функционалност по завршувањето на поддршката. Подлабоки проверки се избираат според значењето, ресурсите, ризикот и доказните празнини. Се користат постојните серии, документарни проверки, насочени разговори и теренски проверки каде што се оправдани.

Оценувачот јасно ги разликува забележаната промена и доказот за придонесот на Стратегијата. Не се припишува целиот национален раст или пад на една мерка. Извештајот содржи метод, наоди, ограничувања и применливи препораки. Надлежните органи за секоја препорака наведуваат дали ја прифаќаат, кој ќе постапи и во кој рок, или зошто не ја прифаќаат. Одговорот на почетните наоди се користи при подготовката на Акцискиот план 2030–2032; конечните наоди од 2030 се користат за понатамошните дозволени корекции, а завршната оценка во 2033 за наредната стратегија. Веќе утврдените цели и вредности не се менуваат преку редовно ажурирање на Акцискиот план.

Оценувањето на целата Стратегија се разграничува од оценувањето на поединечни поттикнувачки шеми и од редовното производство на туристички анализи. Нивните наоди се користат како извор, но не ја заменуваат независната периодична или завршна оценка. По надлежното разгледување, извештајот од оценувањето и одговорот на препораките се објавуваат, со заштита на доверливите податоци.

Календар на независното оценување

Период и статус на рокот	Одговорен	Документ и употреба
Прв квартал 2029 (предложен оперативен рок)	Министерството за култура и туризам, со имателите на податоците	Задача и методологија за една периодична оценка, два извештаи, потврден пристап до податоци, независност и потребни ресурси. Рокот за почетните наоди се усогласува со подготовката на Акцискиот план 2030–2032.
Втор квартал 2029 (предложен оперативен рок)	Независниот оценувач или тим; Министерството за култура и туризам ја организира постапката	Почеток на периодичната оценка; проверка на 2027–2028, расположливите податоци за 2029 и исходите за кои настапил рокот за проверка.
Во 2029, пред усвојувањето на Акцискиот план 2030–2032; предлог: трет квартал	Независниот оценувач; Министерството за култура и туризам и надлежните носители го разгледуваат извештајот	Почетен извештај од истата периодична оценка и одговор на препораките за новиот план. Доколку усвојувањето е порано, доставувањето на извештајот се поместува порано. Означен делумен опфат на 2029.
Во 2030, со целосните податоци за 2029; предлог: до крајот на септември	Независниот оценувач; Министерството за култура и туризам и надлежните носители	Конечен извештај од периодичната оценка 2029–2030, проверени/дополнети почетни наоди и одговор со носители и рокови.
Во 2033; предлог: до крајот на годината	Независниот оценувач; Министерството за култура и туризам го организира оценувањето	Завршна независна оценка по истекот на Стратегијата, со опфат 2027–2032, јасно издвоени исходи чии рокови за проверка сè уште не настапиле и препораки за наредната стратегија.
По надлежното разгледување на извештаите	Министерството за култура и туризам	Објавување на извештајот и одговорот на препораките, со заштита на доверливите податоци.

Основа: Упатство, членови 45–46; Методологија и мерните правила од прилозите.

4.7 Постапување при отстапување и обезбедување ресурси

Кога податок недостига, проверката доцни или резултатот отстапува од планот, носителот најпрво ја утврдува причината. Се разликуваат проблем во податокот, проблем во извршувањето и услов што бара одлука на друг надлежен орган. За секој случај се запишуваат потребниот чекор, одговорниот, рокот и доказот со кој случајот ќе се затвори. Прашањата што не можат да се разрешат во рамките на мерката се доставуваат за координативно разгледување.

Редовната корекција може да опфати дополнување доказ, подобра организација, отстранување конкретна пречка или предлог за прераспределба во дозволениот опфат. Таа не создава нова надлежност или непотврден расход. Предложениот нов рок се прикажува покрај оригиналниот и се означува дали е одобрен. Успехот не се прикажува со ретроактивно намалување на именителот, менување на дефиницијата или отстранување на неуспешните случаи за кои настапил рокот за проверка.

Формалното ажурирање на Акцискиот план се спроведува според Упатството: по истекот на најмалку две години, при значајно отстапување или промена на околностите, со разгледување од координативното тело и доставување на предлогот во надлежната постапка за усвојување. Во ова ажурирање се менуваат активности и рокови; визијата, општите и посебните цели и утврдените вредности на показателите остануваат непроменети. Потреба за поширока промена се упатува на посебна надлежна постапка.

Следењето се планира со најмал доволен административен товар. За ново мерење се утврдуваат користа за одлучувањето, достапниот извор, работниот обем, одговорниот и потребниот трошок. Заедничка теренска посета, анкета, обработка или проверка што служи

за повеќе цели се планира и финансира еднаш. Користењето постоен кадар се прикажува како потребен расположлив капацитет, без автоматска претпоставка дека не бара време или ресурси.

Пред почетокот на мерниот циклус се потврдува ресурсната покриеност. Ако ресурсите дозволуваат само ограничен споредлив опфат, тоа се наведува и се ограничува заклучокот. Непотврден извор на финансирање не се прикажува како обезбеден. Недостигот на средства за валидно мерење се пријавува како конкретна отворена обврска со предлог за решавање; не се прикрива со неподдржана процена или со број на реализирани активности.

За финансиската предвидливост кај ПЦ4.2, годишното известување ги поврзува планираното, одобреното и реализираното финансирање за истата програма, година и опфат, со објаснување на прекините и на промените. Се користат постојните буџетски и програмски записи. Ова е објаснувачки финансиски преглед и не создава нов главен показател.

Основа: Упатство, членови 3 и 43; Методологија и мерните правила од прилозите.

5 Управување со ризици

5.1 Цел и одговорност

Спроведувањето на Стратегијата се следи преку истите активности, докази и показатели што се утврдени во Поглавје 4 и Акцискиот план. Управувањето со ризици треба навреме да покаже извршувањето на која задача е загрозено, кој може да постапи и каква корекција е потребна. Министерството за култура и туризам го консолидира прегледот. Секој носител останува одговорен за задачите, средствата и одлуките во својата надлежност. Координативното тело ги разгледува меѓуресорските пречки во границите на формално утврдениот мандат. Непотврдените институционални улоги остануваат предуслов за зависната активност до нивното формално утврдување.

Приоритетите А, Б и В на мерките се утврдени во Акцискиот план. Оценката на ризикот служи за насочување на вниманието и не претставува ново рангирање или право за пренос на ресурси меѓу мерките.

5.2 Ризик и неисполнет предуслов

Ризик е можен иден настан што може да ја отежне веќе планираната реализација. Неисполнет предуслов е веќе познат недостиг на акт, согласност, право, податок или ресурс без кој одредена фаза не може да почне или не може веродостојно да се измери. На пример, непотврден оператор на средство е предуслов; негово откажување или прекин на одржувањето по воспоставувањето е ризик. Овие две состојби се водат одделно.

Правните и институционалните предуслови се потврдуваат за конкретниот применлив опфат: права и оператор за средството или ИТ-услугата, дозволен режим за избраниот простор, применливост на инструментот и правна постапка за шемата на поддршка. Недостигот на услов ја одложува само зависната фаза. Дозволената независна анализа и подготовката на досие продолжуваат. Приоритетот на мерката не го заменува исполнувањето на предусловите.

Регистарот на предуслови го наведува потребниот доказ, одговорниот орган, зависната фаза и работата што може да продолжи. Ознака „разрешено" се внесува само со датум и доказ. Недостиг на доказ не се толкува како доказ дека соодветната надлежност, услуга или финансирање не постои.

5.3 Проценување и постапување

Се применуваат квалитативните оценки од службениот Образец 4: голема, средна или мала веројатност и големо, средно или мало влијание врз целите. Во почетната процена, мала веројатност значи ограничени сигнали, средна реална можност, а голема изразена можност според познатите зависности. Мало влијание значи ограничена поправлива задача, средно значајно одложување или дополнителна работа, а големо загрозен исход, законитост, безбедност или континуитет на повеќе активности. Оценките се почетна експертска процена, не статистички измерена веројатност.

Носителот го пријавува значајниот проблем без одлагање до определената координативна единица. За секој случај се внесуваат засегнатата активност, доказот, првичниот рок, одговорниот, преземената мерка и предложеното следно постапување. Високите ризици што носителот не може да ги разреши се доставуваат до надлежното ниво за одлука. Не се воведува дополнителен задолжителен месечен извештај за сите учесници.

Регистарот се обновува при значајна промена и се разгледува во полугодишниот пресек и годишниот извештај од Поглавје 4. Во него се разликуваат „не започнало поради предуслов", „во тек", „рокот е истечен, реализацијата доцни" и „завршено со доказ". Овие оперативни записи не го менуваат изворниот показател. Единица за која настапил рокот за проверка не се брише поради недостиг на доказ од применливиот именител; неуспешниот исход не се заменува со број на одржани настани или исплатени средства.

За РП4 непотврдените граници, локални носители, контролор, пристап и ресурс се тековни предуслови ПУ-01, ПУ-02 и ПУ-06. За избрана физичка корекција се применуваат и ПУ-04/ПУ-05. Планираниот рок за проверка на исполнетоста на овие предуслови е 31.03.2027. Подоцнежно доцнење на преземените локални задачи, губење на капацитет или недоволен доказ се следи преку Р-01, Р-05 и Р-07. Неподготвената дестинација добива досие со точен недостиг и следен рок; не се брише од веќе фиксираниот мерен опфат. Повторна појава на проблемот се задржува во евиденцијата и се разгледува со одржувачот. Двете посети на Е3 не се замена за целосниот локален аудит.

Табела 5 1 Регистар на ризици

Оценките се работни и се обновуваат според доказите. Статусот на конкретните институционални улоги останува условен до акт или писмена потврда.

Ризик и засегнат опфат	Веројатност и влијание	Превентивна мерка	Одговор при појава	Одговорен	Следење и праг за постапување
Р-01 По определувањето на учесниците, меѓуресорските одлуки и локалните обврски доцнат или остануваат без извршител. ОЦ1–ОЦ4; РП8-А01–А03 и сите активности со повеќе носители	Голема / Големо	Писмена распределба на задачи, одговорни лица и рокови; единствен список на доспеани обврски; најмалку полугодишно разгледување.	МКТ го доставува спорното прашање до надлежниот орган; се усогласуваат дозволените задачи и се предлага корекција со зачуван првичен рок.	МКТ и надлежниот носител на обврската; координативното тело во границите на потврдениот мандат.	Доспеани неизвршени обврски и непреземени заклучоци; полугодишно и веднаш при блокирачка пречка. Праг: Истечен договорен рок без доказ за извршување или спор за носител.
Р-02 По планирањето се намалуваат или доцнат средствата, кофинансирањето или исплатите и се прекинува реализацијата. ОЦ1–ОЦ4; сите активности; особено РП9-А01 и инвестиционите фази на РП3–РП5	Голема / Големо	Годишно усогласување со буџетските програми; одделно планирано, одобрено и реализирано; обврска само во дозволен и обезбеден обем.	Се чуваат договорените обврски и безбедното одржување; се намалува или одложува непочнатиот обем со надлежна одлука и се проверува применлив алтернативен извор.	Секој буџетски корисник или законски администратор за своите средства; МКТ го консолидира прегледот.	Разлики планирано–одобрено–реализирано, доспеани исплати и недостиг за одржување; при буџетска промена и во полугодишниот пресек. Праг: Одобрениот износ е под потребниот за договорената етапа или доспеана исплата е неизвршена.
Р-03 Количините, спецификациите или применливите цени се разликуваат од планските влезови и набавките се одложуваат или поскапуваат. Сите активности со надворешни услуги, опрема или зафати; РП3, РП4, РП5, РП10-А02	Голема / Средно	Проверлива спецификација и Q×повторувања×цена; одвоени ДДВ, опфат и ценовна година; проверка на понуди пред набавката.	Се обновува пресметката со доказ; се менува распоредот на набавката по фази или се предлага изменет обем без намалување на задолжителната функционалност и без прикриен буџетски недостиг.	Носителот на набавката и неговите финансиски/технички служби; МКТ за консолидираниот план.	Понуда наспроти планска цена, неуспешни постапки и промена на количини; при секоја спецификација/набавка. Праг: Понудата го надминува одобрениот ресурс или нема прифатлива понуда.

Ризик и засегнат опфат	Веројатност и влијание	Превентивна мерка	Одговор при појава	Одговорен	Следење и праг за постапување
Р-04 По подготвувањето на досие се одолговлекува надлежната постапка или се менува применливиот правен услов, па извршната фаза не може да почне. РП3-А01–А04; РП4-А01–А02; РП5-А02–А04; РП7-А02–А03; РП9-А02; РП10-А01–А03	Средна / Големо	Правна карта и потребни согласности по конкретна услуга, простор, инструмент или шема; проверка пред обврска и при промена.	Се запира само зависната фаза; продолжуваат дозволените анализи и подготовка; надлежниот орган го утврдува дозволениот начин или потребната измена.	Надлежниот правен/секторски орган и законскиот администратор; МКТ координира.	Рокови на доставени барања, важност на акти и нерешени F/V услови; по настан и пред почеток. Праг: Нема потребна согласност до планираниот почеток или се појавил нов правен услов.
Р-05 Носителите и локалните партнери немаат доволен оперативен капацитет или го менуваат персоналот во текот на реализацијата. ОЦ2 и ОЦ4; РП3–РП5, РП8-А01–А03, РП10-А01–А05	Средна / Средно	Реален број задачи по лице, именувана замена, преносливи обрасци и користење на постојни служби; пилот според капацитет.	Се прераспределуваат задачи со надлежна согласност, се обезбедува ограничена стручна помош и планираната работа се прераспоредува по фази.	Раководителите на носителите и договорените локални механизми.	Непополнети одговорности, неизвршени задачи и нерешени предмети; полугодишно и при кадровска промена. Праг: Критична задача останала без одговорно лице или не се извршува во два последователни договорени пресеци.
Р-06 Дозволените дигитални решенија не функционираат целосно, прекинуваат или не обезбедуваат сигурно и правно валидно извршување на услугите. РП1-А03; РП10-А02–А03; поврзани продажни и административни докази	Средна / Големо	Проверени права и оператор, тест на цела услуга/продажна патека, прифатни критериуми, резервно обновување и дозволен пристап.	Операторот ја активира договорената постапка за обновување; се користи законски дозволен резервен начин и се евидентираат прекинот и изгубените записи.	Операторот на системот и законскиот носител на услугата; надлежната техничка служба во потврдената улога.	Неуспешни целосни тестови, прекини, недоставени решенија/потврди и инциденти; при прием и по настан. Праг: Корисникот не може да ја заврши услугата/трансакцијата или има сомневање за неовластен пристап.
Р-07 Податоците доцнат, се неспоредливи или се користи погрешен опфат, па напредокот не може веродостојно да се оцени. Сите 70 показатели од Поглавје 4; РП10-А03–А05 и сите мерни обврски	Голема / Големо	Еден извод по серија, точна дефиниција и верзија, дозволен пристап, фиксни опфати, утврдени рокови и проверка на N/D според Поглавје 4.	Се означуваат недостапноста, периодот и ограничувањето; се коригира пресметката со трага; не се внесува нула и од именителот не се исклучуваат единиците за кои настапил рокот за проверка.	Изворниот имател и определениот контролор; МКТ за консолидирање.	Недоставени влезови, невалидни именители, дупликати, неусогласени верзии и ревизии; при секое мерење и во календарот на Поглавје 4. Праг: Недостига задолжителен влез/доказ или пресметката не ги исполнува правилата на мерната картичка.

Ризик и засегнат опфат	Веројатност и влијание	Превентивна мерка	Одговор при појава	Одговорен	Следење и праг за постапување
Р-08 Иста услуга, проверка, опрема или исплата е планирана или платена повеќепати во различни активности и инструменти. РП1/РП2/РП10; РП3/РП4/РП5; РП6/РП7; РП8/РП9; сите заеднички компоненти	Средна / Големо	Единствен ID на испорака и средство; главна трошочна ставка и врски кај корисниците; проверка на договор, фактура, друга помош и извор.	Се отстранува дупликатот од прогнозата; администраторот го проверува плаќањето и постапува според применливиот договор/инструмент.	Администраторот/финансиската служба на трошокот; МКТ за меѓупакетно усогласување.	Повторен ID, идентична фактура/испорака, преклопен опфат или финансирање; пред договор и плаќање. Праг: Еден доказ се појавува како целосен трошок во повеќе ставки или инструменти.
Р-09 Воспоставената услуга, испорачаното средство или воспоставениот дестинациски механизам престанува да функционира по завршувањето на поддршката. ОЦ2/ОЦ4; РП3–РП5; РП8-А03; РП9-А01; РП10-А02	Голема / Големо	Пред прием: определен оператор, права, план за одржување и извор за редовни расходи; проверка на функционалноста во применливиот период.	Операторот спроведува поправка/обновување во својот мандат; се бара надлежна одлука за ресурс или пренос и се евидентира неуспешниот исход за кој настапил рокот за проверка.	Титуларот, операторот и финансиерот за своите обврски; МКТ ја следи програмската одржливост.	Прекин на услуга, недостиг на одржување и проверки по навршени 12 календарски месеци кај М4.3.1; според Поглавје 4. Праг: Договорената услуга не е достапна или при проверката во утврдениот рок нема доказ за функционирање.
Р-10 Поддржаните производи и промоции не создаваат доволна реална продажба или остануваат концентрирани во веќе силни места и сезони. ОЦ1; РП1-А01–А03; РП2-А01–А03; РП7-А01	Средна / Средно	Понуда со законски давател, цена, календар и функционален канал; избор според сегмент, сезона и регион; проверка пред промоција.	Се приспособуваат понудата, партнерството и следната активација врз докази; неуспешната единица за која настапил рокот за проверка останува во мерењето.	МКТ за програмата, давателот/продавачот за понудата и трансакцијата, локалниот партнер за договорената испорака.	Потврдени продажби/реална испорака, продолжен престој, домашни ноќевања во фиксните осум месеци и регионални пресеци; според Поглавје 4. Праг: Извршена промоција без потврдена продажна патека или резултат за кој настапил рокот за проверка, но недостига потребниот доказ.
Р-11 Надворешен пазарен или транспортен прекин го намалува туристичкиот обем и ја менува структурата на побарувачката. ОЦ1/ОЦ2; РП2-А02–А03; РП3-А03–А04; ST-01–ST-04 и М1.4.1-I1	Средна / Големо	Годишно портфолио со повеќе сегменти/сезони; проверка на реална поврзаност; одвоено следење на апсолутни обеми и удели.	Се пренасочува следната дозволена промотивна активација кон расположлива понуда/пристап; се образложува влијанието и се предлага измена каде е неопходна.	МКТ; надлежните транспортни органи/оператори за сопствените инструменти и услуги.	Реални поаѓања, странски ноќевања по земја, динамичен CR5 и сезонска распределба; годишно/сезонски и при значаен прекин. Праг: Откажана клучна врска или значаен пад што ја загрозува планираната етапа; праг се утврдува со пазарниот план.

Ризик и засегнат опфат	Веројатност и влијание	Превентивна мерка	Одговор при појава	Одговорен	Следење и праг за постапување
Р-12 Пожар, поплава, здравствен/безбедносен настан или преголем посетителски притисок ја прекинува услугата или ја оштетува дестинацијата. ОЦ2; РП4-А01–А02; РП5-А01–А04; локални активности од РП1/РП3	Средна / Големо	Локални протоколи усогласени со официјалните процени и планови, законски управувач, дозволени прагови, безбедна вежба и комуникација.	Се активира постојниот законски систем и одобрениот локален протокол; управувачот одлучува за дозволено ограничување и безбедно обновување.	Надлежните служби и законскиот управувач; МКТ за туристичка координација и информации.	Официјални предупредувања, применливи локални прагови, инциденти и резултат од вежба; при настан/во релевантна сезона. Праг: Официјално предупредување, надминат усвоен праг или настан што го загрозува безбедното работење.
Р-13 Обуките, посредувањето и советувањето се реализираат, но не се применуваат во реална работа или деловно подобрување. ОЦ3; РП6-А01–А05; РП7-А02–А03	Средна / Средно	Практична задача, однапред определен работен/деловен доказ и дозволено следење; опфат според потреба и способност за примена.	Се менува следниот циклус според утврдените слабости; се обезбедува договорена дополнителна поддршка; формално присуство не се прикажува како исход.	Понудувачот и работодавачот/корисникот за договорениот резултат; законскиот администратор за шемата.	Реална примена, потврдено вработување, кадровска покриеност и продолжена деловна употреба; кога ќе настапи рокот за проверка според Поглавје 4. Праг: Настапил рокот за проверка, но нема реален доказ за примена или вработување; без додавање показател за задржување кадар.
Р-14 Независното оценување доцни, има недоволни податоци или конфликт на улоги, па наодите не се користат навреме во следниот план. ОЦ1–ОЦ4; рамката Поглавје 4; РП9-А02 за поединечни шеми; РП10-А04–А05 како извори	Средна / Големо	Една задача за периодичната оценка 2029–2030, два извештаи, независност, пристап до податоци и одвоен ресурс по година.	Се обезбедува навремено доставување на почетниот извештај пред планот 2030–2032 со јасни ограничувања; истата оценка се довршува со целосните податоци за 2029.	МКТ за организација/ресурси; независниот оценувач за метод и наоди; носителите за одговор на препораките.	Задача, договор, податочен пристап, рок на почетни наоди, конечен извештај и одговор на препораките; по етапа. Праг: Не е обезбедено доставување на почетниот извештај пред усвојувањето на следниот план или не е заштитена независноста.

Табела 5 2 Неисполнети предуслови

Овие записи опишуваат тековно непотврдени услови. Нивното затворање бара конкретен доказ; не им се доделува веројатност како на иден ризик.

Предуслов и засегнат опфат	Доказ за затворање	Одговорен	Што може да продолжи
ПУ-01 Формален мандат и конкретни одговорности за националната и локалната координација. РП8-А01–А03; зависни задачи во сите пакети	Акт/деловник, потврдени A/R функции, именувани лица; локален акт/договор и ресурси по кандидат.	МКТ и надлежните национални/локални органи Статус: ОТВОРЕН / УСЛОВЕН	Може да се подготвуваат функционален стандард, досие и директна службена комуникација; не се претпоставуваат обврзувачки туѓи задачи.
ПУ-02 Проверлив обем и цена, применлив извор и одобрено финансирање за конкретната етапа. Сите 34 активности; инвестициони и надворешно набавени услуги	Количини, повторувања, спецификација, применлива цена, програмски/буџетски акт или договор и овластен корисник.	Законскиот корисник/администратор и неговата финансиска служба Статус: ОТВОРЕН; статусот се потврдува по ставка	Работни пресметки и подготовка се дозволени во постојниот ресурс; недостигот останува непроценет/непотврден, без претпоставена обврска.
ПУ-03 Актуелни надлежности и правно валидни административни постапки пред нивно извршно поедноставување/дигитализација. РП10-А01–А03; законскиот дел поврзан со РП6-А05	Автентични релевантни акти, карта орган–предмет–доказ–решение–достава и проверен пример на целосна постапка.	Надлежните секторски органи и носители на услугите Статус: ОТВОРЕН	Опис на состојба и работни карти; доброволна сервисна проверка останува одделна од категоризација.
ПУ-04 Права, оператор и одржување за конкретното средство, портал, бренд или физички зафат. РП1-А03; РП2-А01; применливи зафати РП3/РП4/РП5; РП10-А02; РП9-А01	Сопственост/право на користење, договор/прием, право на измена и пристап, оператор, одржување и ресурс.	Титуларот, законскиот инвеститор и операторот Статус: ОТВОРЕН ПО СРЕДСТВО	Условот за права, оператор и одржување важи за зависната ставка. Дозволената независна анализа и подготовка продолжуваат.
ПУ-05 Правен режим и дозволена интервенција во конкретен чувствителен простор. РП3/РП4 по избран зафат; РП5-А01–А04	Законски управувач, применлив план, дозволи/согласности, дозволени прагови и усогласен безбедносен протокол.	Надлежниот управувач и секторски орган/служба Статус: УСЛОВЕН; за М2.4.2 конкретниот акт и дозволениот режим останууваат за потврда	Скрининг и дозволена подготовка; нема квота, наплата, затворање или извршна интервенција без применлив акт.

Предуслов и засегнат опфат	Доказ за затворање	Одговорен	Што може да продолжи
ПУ-06 Валиден мерен опфат, дозволен податочен пристап и конкретен контролор. Сите оперативни показатели; особено РП10-А03, РП4-А02, РП6-А03 и РП7	Потврден имател, протокол, фиксен опфат/именител, рок за проверка, прво валидно мерење; оригинален BS0–BS7 шифрарник каде се користи.	Изворните иматели, носителите и определената мерна функција Статус: ОТВОРЕН ПО СЕРИЈА	Подготовка на обрасци и правилата Поглавје 4; без податок нема автоматска нула, без валиден именител нема процент.
ПУ-07 Применлив инструмент, дозволени корисници, понудувачи и правна патека за конкретна поддршка/образование /субвенција. РП3-А03; РП5-А03; РП6-А01/А02/А04; РП7-А02–А03; РП9-А02	Активна програма и прием, дозволени трошоци, потврдени понудувачи/договори за практика; правно мислење/акт за применливата шема пред редизајн.	Законскиот администратор и надлежните образовни/трудови/ конкурентски органи Статус: применливоста на инструментот е за потврда; образовните услови се проверуваат според програмата; нова или изменета шема на помош се упатува на надлежна правна постапка	Анализа, советување во дозволен обем и евалуациска задача; не се претпоставува нов прием или изменета шема.
ПУ-08 Потврден статистички опфат и ресурс за туристичката сателитска сметка. РП10-А05; врска со РП10-А04	Писмена потврда од ДЗС за статус, референтна година, програма, извори, циклус и посебна трошочна спецификација.	ДЗС во статистичка надлежност; МКТ за координација и ресурсната рамка Статус: ОТВОРЕН	Подготовка на барање и усогласување на потребите; не се ветува година на завршена сметка без потврда.
ПУ-09 Организациска и финансиска подготовка на една периодична оценка со два извештаи и на завршната оценка. Поглавје 4; целата Стратегија; РП9/РП10 како извори, без нова 35-та активност	Задача, методологија, независност, податочен пристап, набавка, ресурс по години и рок пред усвојувањето на следниот план.	МКТ и надлежната постапка за избор/ангажман Статус: УСЛОВИ ОТВОРЕНИ	Периодичната оценка е планирана за 2029–2030, а завршната до 2033. Потребно е да се утврдат конкретната организација, износите и договорите.

5.4 Постапка за ажурирање на Акцискиот план

Редовната оперативна корекција и формалното ажурирање се разликуваат. Во важечкиот план носителот може да ги организира задачите и да презема дозволени корективни мерки во својот мандат и одобрениот опфат. Промена на усвоена активност или рок не се претставува како обично ажурирање на евиденцијата.

Предлозите за промени се евидентираат со датум, образложение, засегната активност и последица за средствата. Промена на стратешката рамка, вкупниот буџет или распределба што влијае врз други активности се разгледува во надлежната постапка. Оперативното усогласување не заменува институционален мандат, финансиски акт, набавка или формално усвојување.

Според член 43 од Упатството, кон формално ажурирање може да се пристапи по истекот на најмалку две години од усвојувањето на Стратегијата и Акцискиот план, кога следењето утврдило значително отстапување или значително изменети околности. Двегодишниот

услов се проверува од вистинскиот датум на усвојување; не се заменува автоматски со календарската ознака 2029. Се земаат предвид и препораките од оценувањето.

Носителот подготвува образложение со доказ за пречката, погодените активности, предложената промена и последиците за роковите, ресурсите и другите носители. Координативното тело го разгледува предлогот, а министерот или надлежниот раководител ја носи одлуката за започнување на ажурирањето, согласно Методологијата. Потоа се подготвува усогласен предлог со засегнатите носители и потребните мислења, кој се доставува до Владата за разгледување и усвојување согласно Упатството. По усвојувањето се објавува и се применува нова верзија со целосна врска кон претходниот план.

Преку оваа постапка се редефинираат постојни или се утврдуваат нови активности и рокови. Визијата, општите и посебните цели и утврдените вредности на показателите остануваат непроменети. Ако оценувањето покаже потреба од нивна промена, таа се образложува и разгледува во одделна надлежна постапка. Нема ретроактивно намалување на цел за да се прикаже исполнување. Целните вредности од Поглавје 4 се утврдуваат во соодветната институционална постапка; вредностите што сè уште не се утврдени се означуваат одделно.

Подготовката на следниот Акциски план 2030–2032 започнува навреме пред истекот на овој план. Една независна периодична оценка започнува во 2029: почетните наоди се доставуваат пред усвојувањето на следниот план, а конечниот извештај од истата оценка се довршува во 2030 со целосните податоци за 2029. Завршната оценка останува во 2033. Оценувањето на поединечни поттикнувачки шеми и редовната туристичка аналитика се одделни задачи и не ја заменуваат оваа независна оценка.

5.5 Календар и доказна трага

Се применува календарот од Поглавје 4. Полугодишниот пресек на 30 јуни, доставувањето до 15 јули, годишните влезови до 31 јануари и основната проверка до 15 февруари се предложени внатрешни рокови. Официјални серии објавени подоцна во февруари се проверуваат и додаваат пред поднесувањето на нацртот. Нацрт-годишниот извештај се доставува до Генералниот секретаријат до крајот на февруари, а усогласениот предлог до Владата или Собранието до крајот на март, како што е утврдено во Упатството. Извештајот за 2027 се подготвува во 2028.

Секој извештај користи иста верзија на активностите, трошоците и мерните картички. Нови податоци, изменети цени и корекции се запишуваат со датум и причина. Усвоените заклучоци не се препишуваат без објаснета верзија. Одделното прикажување на непроценети трошоци, непотврдено финансирање и исходи чии рокови за проверка сè уште не настапиле овозможува навремена одлука без лажна целосност.

6 Акциски план 2027–2029

6.1 Опфат и начин на читање на Акцискиот план

Акцискиот план за 2027–2029 е првиот тригодишен план за спроведување на Националната стратегија за туризам 2027–2032. Тој ги поврзува четирите приоритетни области, четирите општи и четиринаесетте посебни цели со 32 мерки и 34 активности. За 2030–2032 се подготвува следен Акциски план, врз резултатите и независната периодична оценка.

Главната структура е по цели и мерки. Во делот 6.3 активностите се распоредени под соодветната приоритетна област, општа цел, посебна цел и мерка. Десетте работни пакети ги групираат поврзаните задачи за нивно практично спроведување. Нивната разработка е во Прилог 9, со истите шифри на активности; тие се оперативен дел од овој план.

За секоја активност се читаат четири работи: конкретниот планиран резултат од активноста во 2027, 2028 и 2029; водечкиот орган и соработниците; почетниот и завршниот квартал; и потребните средства со изворот. Показателите за резултатите се поврзани со Поглавје 4 и мерните картички. Етапите и планските количества не создаваат дополнителни активности или нови показатели.

Мерките ги задржуваат приоритетите 14 А, 14 Б и 4 В.

6.2 Организација и заеднички услови за спроведување

МКТ ја води координацијата преку раководителот на постојниот сектор за туризам. Одделението за анализа, истражување и категоризација ги обединува податоците и извештаите. Промотивните, проектните, финансиските и набавните задачи се распределуваат на постојните надлежни единици. Советот за туризам има стратегиска и советодавна улога; обврските на меѓуинституционалното тело се утврдуваат со применлив акт.

Во I квартал 2027 координаторот ја воспоставува функционалната матрица за сите 34 активности. За секоја институција или учесник се наведуваат одговорната единица, планираниот резултат од задачата, рокот, ресурсот и доказот за прием. Правната служба со координаторот ги подготвува потребните акти за надлежниот орган. Финансиската и набавната единица ги поврзуваат активностите со програмските и буџетските ставки и планот за набавки. Распоредот се обновува во I квартал на секоја следна година.

Година	Основна задача на годишниот циклус
2027	Подготовка, почетни мерења и први ограничени пилоти. Се утврдуваат конкретните носители, досиеја, методи, договори и услови за реализација.
2028	Довршување и примена на почетниот опфат, планираното пазарно истражување, ограничените технички и услужни пилоти и првите проверки за кои настапил рокот.
2029	Продолжување и проверка на постигнатото, само пресметаното ограничено проширување и подготовка на планот 2030–2032. Недоспеаните обврски добиваат точен следен рок.

За 2027 се планирани 440 работни дена на десетте постојни вработени: 360 за основните задачи и 80 за четирите саеми. Планираната распределба на работните денови за 2028 и 2029 исто така изнесува по 440 дена, со прераспределба според планираните годишни резултати. Во секоја година се вклучени 80 саемски дена, пресметани како четири саеми × две лица × пет дена со патување, плус 40 дена подготовка и следење. Раководителот ги потврдува лицата и термините и го усогласува распоредот со редовните обврски. Овој ангажман не создава нов расход за плати.

За шесте експертски профили се планираат по 200 работни дена и единствен годишен пакет од 50.000 евра, со вклучени патни и дневни расходи и независната проверка на Е6. Е6 задржува 54 дена годишно за споредливата проверка на сите 74 локалитети и шест дена за тестовите на шесте производи. Платените истражувања, обуки, технички услуги и посебни

надворешни оценки имаат одделни ставки; централниот тим ја подготвува, координира и прима таа работа. Распределбата по активности е во Прилог 9.

Планскиот број означува обем на работа, а успешниот резултат се утврдува со доказ. Шесте производи остануваат ист почетен опфат до 2029. Панелот од 74 локалитети служи за годишно мерење и не означува 74 корисници на поддршка. Двете дестинации, критичните точки и дестинацискиот пилот ги задржуваат утврдените граници. Проширувањето се спроведува само во наведениот годишен обем и по исполнети услови.

Подготовката може да започне во наведениот почетен квартал. Зависната извршна фаза започнува по потребниот акт, оператор, дозволен пристап, техничка подготвеност и ресурс. За неисполнет услов се водат конкретен недостиг, одговорен и следен рок според Поглавје 5 и Прилог 8. Непотврдениот извор останува непотврден, а непроценетиот трошок не се заменува со нула.

6.3 Акциски план 2027–2029 по цели и мерки

Единствената интегрирана табела ги задржува полињата на Образец 3: мерка, активност, водечки орган, други органи, почетен и завршен квартал, процена на средства, извор и показатели за резултати. Планираните годишни резултати се одделно означени во описот на секоја активност. Детелните постапки, зависности, прием и распределба на работата се во Прилог 9.

МКТ: Министерство за култура и туризам; ДЗС: Државен завод за статистика; ЕЛС: единици на локалната самоуправа; ЦРПР: центри за развој на планските региони; ТСС: туристичка сателитска сметка. А/Б/В е приоритет на мерката. Носителите се предложена распределба според надлежноста; конкретните локални улоги и ресурси се потврдуваат пред конкретната работа.

Износите се проценети годишни потреби во евра. Финансирањето се потврдува преку годишните програми и буџети. Заедничката експертска работа се пресметува еднаш кај РП8-А01. Каде што нема наведен износ, нема посебно пресметан расход; дополнителните потреби се проценуваат одделно. Деталните пресметки и трошоците што не се вклучени се наведени во Поглавје 7, Прилог 7.

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПО1 Конкурентна, разновидна и пазарно достапна туристичка понуда **ОЦ1 Поголема пазарна успешност на туристичката понуда, изразена преку подолг престој, поголема вредност по посетител и помала сезоналност.** **Показатели за општата цел: ST-01, ST-02, ST-03, ST-04** **Контекст: SUP-01**								
ПЦ1.1 Зголемена понуда на структурирани и локално организирани туристички производи што лесно може да се резервираат и купат, со поголема регионална и сезонска разновидност. **Показатели за посебната цел: M1.1.1-I1, M1.1.2-I1, M1.5.1-I1, M1.2.1-I1**								
M1.1.1 Развој и доведување до пазарна подготвеност на структурирани туристички производи (приоритет А)								
M1.1.1 A	**РП1-А01 Поддршка за развој и унапредување туристички производи во избрани дестинации** **2027:** Споредлива почетна проверка на сите 74 локалитети пред поддршката; избор и досиеја за шест единствени производи. **2028:** Годишна споредлива проверка на сите 74 локалитети; довршување и независни тестови на истите шест производи, со поддршка само за докажан недостаток. **2029:** Годишна споредлива проверка на сите 74 локалитети; повторни тестови на истите шест производи и образложена одлука за продолжување по 2029.	МКТ; законски давател за производот	ЕЛС, ЦРПР, локални даватели, организатори и независен контролор	I/2027	IV/2029	МКТ: по 2.400 евра годишно за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: годишна туристичка програма, применлив IPA/донаторски повик и дозволено приватно кофинансирање; алокацијата е непотврдена.	M1.1.1-R1 Производи со независно потврдена пазарна подготвеност

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М1.1.2 Локално организирање и поврзување на туристички производи (приоритет А)								
М1.1.2 А	**РП1-А02 Поддршка за локално организирање и испорака на туристички производи** **2027:** За истите шест понуди: локални даватели, законски организатор, календар и доказ за реално извршена услуга. **2028:** Реална локална испорака на истите шест понуди во соодветната сезона; проверени договори, услуги и корекции на распоредот. **2029:** Проверка на повторливата локална испорака кај истите шест понуди; евиденција на преостанатите недостатоци и задачите за следниот период.	МКТ; законски организатор за испораката	Локални даватели, ЕЛС, ЦРПР и ДМО само со мандат	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: туристичка програма, законски локален буџет, применлив IPA повик и приватно кофинансирање; средствата се непотврдени.	М1.1.2-R1 Производи со функционална локална точка на испорака
М1.5.1 Поврзување на туристичките субјекти со локални производители и даватели на услуги преку функционални локални синџири на снабдување (приоритет Б)								
М1.5.1 Б	**РП7-А01 Поврзување на туристичките и угостителските субјекти со локални производители и даватели на услуги** **2027:** Листа на реални набавни потреби и до две нови доброволни деловни врски, со прва трансакција и точен рок по 12 месеци. **2028:** Први 12-месечни проверки на почетните деловни парови за кои настапил рокот за проверка; одделни записи за прва и повторена реална набавка. **2029:** Проверка на одржувањето на почетните врски и повторените набавки за кои настапил рокот за проверка; евентуални нови врски со одделен идентификатор, задача и потврден ресурс.	Постојна доброволна деловна или локална организација	МКТ, законски туристички купувачи и добавувачи; секторски органи кога е потребно	II/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: туристички и локални програми, подобен ИПАРД/IPA инструмент и сопствени деловни средства; алокацијата е непотврдена.	М1.5.1-R1 Нови локални деловни врски со прва реална трансакција

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ1.2 Подобрено пазарно позиционирање на земјата и нејзините туристички производи, засновано на препознатливиот природен и културен идентитет и насочено кон јасно определени приоритетни пазари и сегменти, со поголема разновидност на изворните пазари. Показатели за посебната цел: M1.3.1-I1, M1.4.1-I1, M1.4.2-I1, M1.4.2-I2 Контекст: ST-03								
M1.3.1 Воспоставување национална архитектура за пазарно позиционирање на туристичката понуда (приоритет Б)								
M1.3.1 Б	**РП2-А01 Развој, пазарно тестирање и примена на национална рамка за туристичко позиционирање** **2027:** Попис на материјали и права; три тематски картички; спецификација за пазарно истражување и квалитативни белешки од Б2Б средбите. **2028:** Насочено пазарно истражување со плански 600 валидни одговори на два пазари, по буџетска и договорна потврда; извештај и предлог за задржување, освежување или замена напазарите. **2029:** Примена на усвоената рамка и проверка на промотивната усогласеност. Споредлив повторен истражувачки бран само по доволен период за ефект и потврден ресурс; ажуриран календар.	МКТ	Промотивна служба, истражувачки и креативен изведувач, дестинациски и приватни партнери	I/2027	IV/2029	МКТ: по 12.000 евра во 2028 и 2029. За 2029: условно повторување на истражувањето.	Потенцијално: годишна туристичка програма и применлива програмска линија на МКТ; нема потврдена алокација.	M1.3.1-R1 Промотивни активности усогласени со пазарно тестираната рамка

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М1.4.1 Управување и диверзификација на портфолиото на странски изворни пазари и сегменти (приоритет А)								
М1.4.1 А	**РП2-А02 Воспоставување и годишно управување со доказно засновано портфолио на странски изворни пазари и туристички сегменти** **2027:** Едно пазарно портфолио; четири саеми (два поголеми и два помали) и три Б2Б средби со проверени купувачи и понуди. **2028:** Ажурирано пазарно портфолио и календар; четири саеми, три Б2Б средби и два промотивни циклуси на странски пазари, со проверени понуди и следење на резултатите. **2029:** Нов годишен преглед и календар; четири саеми, три Б2Б средби и два промотивни циклуси на странски пазари, приспособени според купувачите и проверените резултати.	МКТ	Промотивна служба, законски изведувачи, туристички оператори; РП3 и РП10	I/2027	IV/2029	МКТ: 2027: 302.400 евра. 2028: 317.400 евра. 2029: 317.400 евра.	Потенцијално: одобрена годишна промотивна програма и дозволено партнерско кофинансирање; конкретните средства се непотврдени.	М1.4.1-R1 Странски промотивни активности со претходно документирана пазарна цел
М1.4.2 Развој на домашната и целогодишната туристичка побарувачка со поширока регионална распределба (приоритет А)								
М1.4.2 А	**РП2-А03 Поттикнување на повеќесезонската домашна туристичка побарувачка преку насочени сезонски и регионални промотивни активности** **2027:** Два вонсезонски домашни промотивни циклуси со потврдени продавач, цена, календар и резервација. **2028:** Два вонсезонски домашни промотивни циклуси; задржување или замена на темите според резултатите, со евиденција на резервации и реализирани ноќевања. **2029:** Два вонсезонски домашни промотивни циклуси и споредба по сезона и регион; предлог за календарот на следниот план.	МКТ	Туристички продавачи, сместувачки и локални даватели, ЕЛС, ЦРПР и формализирани ДМО	I/2027	IV/2029	МКТ: по 3.400 евра годишно за 2027–2029.	Потенцијално: годишна туристичка програма и дозволено партнерско или приватно кофинансирање; алокацијата е непотврдена.	М1.4.2-R1 Сезонски и регионални промотивни активности со проверлив пазарен резултат

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ1.3 Подобрена поврзаност на процесите на туристичко информирање, резервација и продажба преку директни, дигитални и деловни канали. Показатели за посебната цел: M1.2.1-R1, M1.2.1-I1								
M1.2.1 Поврзување на туристичките производи со директни, дигитални и B2B продажни канали (приоритет A)								
M1.2.1 A	**РП1-А03 Поврзување на постојните и новоразвиените туристички производи со функционални продажни канали** **2027:** Шест продажни записи и законски канали; превод во ограничен обем и потребни поправки; шест независни тестови и договорен период за продажни податоци. **2028:** Одржување и потребни мали доработки на каналите за истите шест производи; шест независни функционални тестови и дозволени продажни агрегати. **2029:** Шест повторни функционални тестови на истите производи; проверка на реалните резервации/продажби и одржувањето на каналите.	МКТ; законски продавач за продажбата	Даватели, оператори на канали, технички изведувач и независен тестер	I/2027	IV/2029	МКТ: по 2.600 евра годишно за 2027–2029.	Потенцијално: туристичка програма, дозволен ИТ договор, Digital Europe и сопствени средства на продавачите; финансирањето е непотврдено.	M1.2.1-R1 Активни производи со целосен запис и функционална продажна патека

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПО2 Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации ОЦ2 Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации што обезбедуваат подобро искуство за посетителите и ја зачувуваат вредноста на природното и културното наследство. Показатели за општата цел: Основен сет: M2.1.2-I1, M2.2.1-I1, M2.2.2-I1, M2.3.1-I1, M2.4.2-I1 Дополнителен придонес: M2.1.1-I1, M2.3.2-I1, M2.4.1-I1, M2.5.1-I1, M2.5.2-I1 Контекст: ST-01, ST-02, ST-03								
ПЦ2.1 Подобрени физичката пристапност и локалната мобилност до и во туристичките дестинации, вклучително пристапните патишта до локалитетите, локалниот превоз, условите за паркирање и пристапот за лицата со попреченост и намалена подвижност. Показатели за посебната цел: M2.1.1-I1, M2.1.2-I1								
M2.1.1 Национален механизам за приоритизација, подготовка и реализација на туристички пристапни точки (приоритет Б)								
M2.1.1 Б	**РПЗ-А01 Туристички пристапни правци и критични точки** **2027:** Консолидирана листа и до три подготвителни досиеја; целосен почетен аудит со потврден ресурс, задолжително пред интервенција. **2028:** Две технички досиеја за приоритетни пристапни точки, по потврден инвеститор и ресурс; целосен почетен аудит пред секоја интервенција. Изведбата бара посебен проект и буџет. **2029:** Уште едно техничко досие; повторни аудити на реализираните зафати и преглед на подготвените и преостанатите случаи за следниот план.	МКТ за приоритет; надлежниот инвеститор за зафат	ЕЛС, ЈПДП, ЦРПР, секторски и заштитни управувачи, теренски контролор	I/2027	IV/2029	Други носители: 2028: 8.000 евра. 2029: 4.000 евра.	Потенцијално: транспортни и локални капитални програми, регионален развој и применливи IPA средства; туристичката алокација е непотврдена.	M2.1.1-R1 Пристапни точки со проверена проектна подготвеност и инвеститор

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М2.1.2 Подобрување на локалната мобилност и универзалната пристапност во туристичките дестинации (приоритет Б)								
М2.1.2 Б	**РП3-А02 Локална мобилност и универзална пристапност** **2027:** До две досиеја за патеката до посетителското место; спецификација за кориснички тест и дозволени мали организациски корекции. **2028:** Еден сезонски пилот за локална мобилност во избрана посетителско место, со потврдени побарувачка, оператор, почетна проверка и средства; извештај за користењето. **2029:** Повторување или корекција на еден сезонски пилот според провереният резултат; практичен тест на целата врска и потврдено одржување.	Надлежна ЕЛС или управувач	МКТ, ЈП, превозници, инфраструк-турни управувачи и организации на корисници	II/2027	IV/2029	Други носители: по 5.000 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: локални буџети, регионални и транспортни програми и применливи IPA повици; средствата се непотврдени.	М2.1.2-R1 Дестинации со потврдено решение за мобилност или пристапност
ПЦ2.2 Подобрена воздушна и копнена поврзаност со приоритетните изворни пазари и меѓу туристичките дестинации, во функција на полесен пристап, патувања што вклучуваат повеќе дестинации и подолг престој. **Показатели за посебната цел: М2.2.1-I1, М2.2.2-I1, ST-02** **Контекст: ST-01**								
М2.2.1 Пазарно засновано унапредување на воздушната поврзаност со приоритетните изворни пазари (приоритет Б)								
М2.2.1 Б	**РП3-А03 Пазарно заснована воздушна поврзаност** **2027:** Една датирана туристичка анализа на реално реализираните воздушни врски, доставена пред релевантната транспортна одлука. **2028:** Еден годишен туристички преглед на реалните воздушни врски и пазарните потреби, службено доставен пред одлуката; нов инструмент само со надлежен акт и средства. **2029:** Еден годишен преглед на функционалните воздушни врски и препораки за следниот циклус, врз истата пазарна основа од РП2-А02.	Министерство за транспорт; МКТ за туристичка анализа	АЦВ, аеродромски оператор, авиопревоз-ници, РП2 и РП10	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: секторска транспортна програма и соодветен аналитички буџет; продолжувањето по 2027 и туристичката алокација се непотврдени.	М2.2.1-R1 Одлуки за поддршка на воздушната поврзаност со претходна туристичка анализа

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М2.2.2 Подобрување на копнената и меѓудестинациската поврзаност на туристичките дестинации (приоритет Б)								
М2.2.2 Б	**РПЗ-А04 Копнена и меѓудестинациска поврзаност** **2027:** Матрица за до шест релации со реални поаѓања, сезоналност и надлежен примач на утврдените празнини. **2028:** Една пробна меѓудестинациска врска во пилот-сезона, по одлука на оператор/надлежен орган и обезбеден ресурс; проверени поаѓања и користење. **2029:** Повторување или корекција на една пилот-сезона според резултатите; проверка на фреквенцијата, трансферите, сезоналноста и враќањето.	Министерство за транспорт; надлежен орган или оператор	МКТ, превозници, железнички управувачи, ЈПДП и ЕЛС	II/2027	IV/2029	Други носители: по 8.000 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: транспортни и локални програми и применливи развојни или меѓународни средства; алокацијата е непотврдена.	М2.2.2-R1 Транспортни празнини преземени во надлежните постапки

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ2.3 Подобрен квалитет на јавниот простор, основните комунални услуги и услугите за посетителите, вклучително собирањето и управувањето со отпадот и санирањето на црните точки, чистотата, санитарните услови, туристичката сигнализација и информирањето на посетителите на самото место. Показатели за посебната цел: M2.3.1-I1, M2.3.2-I1								
M2.3.1 Воспоставување и примена на минимален стандард за функционален квалитет и услуги за посетителите во туристичките дестинации (приоритет А)								
M2.3.1 A	**РП4-А01 Воспоставување и примена на минимален функционален стандард во приоритетни туристички дестинации** **2027:** Две дестинациски досиеја; цел два целосни аудита и два усвоени корективни плана, по локална потврда до 31 март; резервен тек за недостиг. **2028:** Спроведување на финансираните корективни задачи во истите две дестинации; довршување на нецелосниот почетен циклус и повторен сезонски аудит. **2029:** Проверен извештај за постигнатата функционалност во истите две дестинации, преостанатите недостатоци и одржувањето; успехот се утврдува по сите применливи критериуми.	Надлежна ЕЛС или управувач; МКТ за стандард	Комунални ЈП, секторски даватели, теренски контролор и ДМО со мандат	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: локални и јавни комунални програми, регионален развој и применливи IPA средства; алокацијата е непотврдена.	M2.3.1-R1 Дестинации со стандарден аудит и план за недостатоците

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М2.3.2 Систем за идентификација, приоритизација и санација на туристички црни и критични точки (приоритет А)								
М2.3.2 А	**РП4-А02 Идентификација, приоритизација и функционално решавање на туристички црни и критични точки** **2027:** Една листа и до четири теренски валидирани точки; условно до две мали корекции со проверка на првичната причина. **2028:** До две мали корекции кај подготвени случаи од почетната листа до четири точки; повторен тест на истата причина во утврдениот рок и евиденција на нерешените случаи. **2029:** До две оправдани мали корекции во истиот опфат; проверка на функционалното решавање и повторната појава. Повторена проверка не се брои како нова решена точка.	Надлежен локален или секторски управувач	МКТ, ЈП, законски изведувачи, теренски контролор и одржувач	I/2027	IV/2029	Други носители: по 2.000 евра годишно за 2027–2029.	Потенцијално: надлежни локални или секторски програми, регионален развој и применливи IPA средства; финансирањето е непотврдено.	М2.3.2-R1 Теренски валидирани критични точки со приоритет и надлежен

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ2.4 Подобрено и одржливо управување со природните и културните ресурси и движењето на посетителите во чувствителните и најпосетените простори, со поголема отпорност на туристичките простори и наследството на ризиците поврзани со климатските промени, несоодветната урбанизација и други закани. Показатели за посебната цел: M2.4.1-I1, M2.4.2-I1, M2.5.1-I1, M2.5.2-I1								
M2.4.1 Национален систем за скрининг, следење и управувачки прагови за посетителскиот притисок и текови (приоритет Б)								
M2.4.1 Б	**РП5-А01 Скрининг и локално следење на посетителскиот притисок** **2027:** Скрининг и досие за еден простор со посетителски притисок; прв сезонски циклус по потврдени метод, управувач и извршител. **2028:** Еден повторен сезонски мерен циклус во почетниот простор, со ист споредлив метод, документирани локални сигнали и реакции на управувачот. **2029:** Два просторни сезонски циклуси: продолжување во почетниот простор и вклучување втор подготвен простор по оценка на првиот и потврден управувач, метод и ресурс.	Законски управувач; МКТ за национален скрининг	Секторски и заштитни органи, локални податочни извори и РП10	I/2027	IV/2029	Други носители: 2027: 1.500 евра. 2028: 1.500 евра. 2029: 3.000 евра.	Потенцијално: локални и еколошки програми, туристичка програма и применливи IPA/LIFE извори; средствата се непотврдени.	M2.4.1-R1 Простори со оперативен протокол и прагови за посетителски притисок

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
M2.4.2 Целно управување со посетителските текови во приоритетни чувствителни и најоптоварени простори (приоритет B)								
M2.4.2 B	**РП5-A02 Локални решенија за управување со посетителските текови** **2027:** Една правно проверена опција за управување со тековите во почетниот простор, со управувач и наведени преостанати услови. **2028:** Едно мало локално решение во почетниот простор, по надлежна одлука и обезбедени средства; споредлива проверка на посетителските текови во утврдениот рок. **2029:** Продолжување или корекција на едно локално решение според сезонскиот ефект. Вклучувањето втор мерен простор во A01 не создава втор автоматски финансиран зафат.	Законскиот управувач на конкретниот простор	МКТ, секторски, заштитни и сообраќајни органи	II/2027	IV/2029	Други носители: по 2.500 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: средства на законските управувачи, локални и еколошки програми и применливи IPA/LIFE извори; алокацијата е непотврдена.	M2.4.2-R1 Простори со применет локален пакет за посетителските текови
M2.5.1 Поддршка за примена и независна верификација на признати стандарди за одржливост во туристичкиот сектор (приоритет B)								
M2.5.1 B	**РП5-A03 Подготовка и независна сертификација за одржливост** **2027:** Листа на применливи признати шеми и до две доброволни процени на подготвеност; документирани недостатоци, издавач и рок. **2028:** До две независни проверки за одржливост кај подготвени субјекти, по потврдена шема; сертификат се евидентира само по реално доделување. **2029:** До две независни проверки: прво проверките за кои настапил рокот според шемата, потоа нови подготвени субјекти во преостанатиот обем; проверка на валидноста и резултатите.	Туристички субјект; независен издавач на сертификат	МКТ за дозволена поддршка, советници и администратор на шемата	II/2027	IV/2029	Други носители: по 3.000 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: сопствени средства на субјектите и законски дозволена програмска поддршка; конкретна шема и алокација се непотврдени.	M2.5.1-R1 Субјекти со процена и план за признат стандард за одржливост

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М2.5.2 Воспоставување и примена на туристички протокол за подготвеност, континуитет и отпорност на ризици (приоритет Б)								
М2.5.2 Б	**РП5-А04 Туристички протокол за подготвеност и континуитет при ризици** **2027:** Туристички контакт-протокол кон постоен план и една мала симулација ако службите ја потврдат; наоди и корективни задачи. **2028:** Ажуриран протокол и една дозволена локална вежба со надлежните служби; запис за наодите и спроведувањето на корекциите чии рокови настапиле. **2029:** Ажуриран протокол и една дозволена локална вежба; проверка на контактите, информирањето, постапувањето и услужниот континуитет.	Постојниот управувач; надлежни кризни служби за реакцијата	МКТ, локални, секторски и заштитни служби	I/2027	IV/2029	Други носители: по 1.000 евра годишно за 2027–2029.	Потенцијално: секторски програми за ризици, локални буџети и применлива техничка помош; средствата се непотврдени.	М2.5.2-R1 Туристички единици со проверка на ризици и одобрен протокол

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПОЗ Човечки ресурси, квалитет на услугите и деловен капацитет ОЦЗ Зајакнат човечки и деловен капацитет на туристичкиот сектор, изразен преку поквалитетни услуги и подобри работни места. Показатели за општата цел: М3.3.1-I1, М3.2.2-I1, М3.5.1-I1, М3.4.1-I1, ST-05								
ПЦ3.1 Подобрена усогласеност на образованието, стручната подготовка и обуките со реалните потреби на туристичкиот сектор и унапредени стручни, услужни, управувачки, дигитални и продажни вештини. Показатели за посебната цел: М3.1.1-I1, М3.3.1-I1								
М3.1.1 Редовно усогласување на квалификациите, уписната понуда и практичната подготовка со регионалните потреби на туристичкиот сектор (приоритет Б)								
М3.1.1 Б	**РП6-А01 Усогласување на образованието и практичната подготовка** **2027:** Листа на кадровски јазови и една конкретна понуда за практика или приспособување постојна програма до надлежното тело. **2028:** Еден усогласен годишен циклус со образовните партнери: активирана практика или приспособување во постојна програма, по акт/договор; евиденција на реалниот прием. **2029:** Годишен преглед на применетите одговори и оценка на работодавачите на групите за кои настапил рокот за оценување; приспособена понуда за следниот период.	Надлежниот образовен орган или установа	МКТ, образовни тела, работодавачи, комори и служби за вработување	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: образовни буџети и постојни стручни програми, Erasmus+ и применлива техничка помош; средствата се непотврдени.	М3.1.1-R1 Приоритетни кадровски јазови со активиран образовен одговор

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М3.3.1 Регионално и дејносно насочено унапредување и примена на приоритетните вештини на активниот туристички кадар (приоритет А)								
М3.3.1 А	**РП6-А04 Практични обуки и проверка на примената на вештините** **2027:** Една пилот-група од 12 активни работници; практична задача, тест и однапред утврден рок за проверка на примената. **2028:** Две групи по 12 учесници, по оценка на пилотот и потребно приспособување на програмата; практични тестови и проверки на работното место во утврдените рокови. **2029:** Две групи по 12 учесници со програма приспособена според резултатите; тестови, проверки на примената во утврдените рокови и предлог за следниот период.	Понудувачот за тестот; работодавачот за примената	МКТ, образовни и трудови органи, деловни организации	II/2027	IV/2029	**МКТ:** 2027: 5.500 евра. 2028: 11.000 евра. 2029: 11.000 евра.	Потенцијално: туристички и образовни програми, кофинансирање од работодавачите и применлив Erasmus+ инструмент; средствата се непотврдени.	М3.3.1-R1 Учесници со успешно завршена практична задача
ПЦ3.2 Поголема достапност на кадар и подобра кадровска покриеност за непречено работење во туристичкиот сектор. Показатели за посебната цел: М3.2.1-I1, М3.2.2-I1								
М3.2.1 Регионално и сезонски насочено поврзување на туристичките работодавачи со расположливата работна сила преку постојните инструменти на пазарот на труд (приоритет Б)								
М3.2.1 Б	**РП6-А02 Насочено посредување за туристички работни позиции** **2027:** Претсезонска листа со до 12 реални работни позиции, преку постоен овластен посредник; дозволени докази за пополнување. **2028:** Еден насочен сезонски циклус преку овластениот посредник, со ажурирани реални позиции и проверка на пополнувањето во договорениот рок. **2029:** Еден насочен сезонски циклус и преглед по регион, дејност и сезона; потврдено реално пополнување и предлог за следната година.	Агенцијата за вработување и нејзините центри	Министерство за економија и труд, работодавачи и МКТ	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: постојни инструменти на пазарот на труд и образовни програми; туристичка квота и финансирање за 2027–2029 се непотврдени.	М3.2.1-R1 Приоритетни позиции со активирано посредување

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М3.2.2 Подобро планирање и организирање на кадарот за непречено работење во туристичкиот сектор (приоритет В)								
М3.2.2 В	**РП6-А03 Планирање и организирање на кадарот за непречено работење** **2027:** До два случаи кај работодавачи со почетна состојба пред промената, мали корекции на распоредот и рок за споредлива проверка. **2028:** Први споредливи проверки во утврдените рокови кај почетните до два случаи кај работодавачи; оценка на непокриените позиции и корекции на организацијата. **2029:** Повторна споредлива проверка кај оправданите почетни случаи; преглед на одржаните организациски подобрувања и преостанатите недостатоци.	Вклучениот работодавач	организации на работодавачи, советници, Министерство за економија и труд и МКТ	II/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: дозволени програми за деловна поддршка, применливо ваучерско советување и средства на работодавачи; алокацијата е непотврдена.	М3.2.2-R1 Работодавачи со проверено подобрување во планирањето на кадарот

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ3.3 Зајакнат капацитет на микро и малите туристички субјекти за вложување, дигитализација, развој на производи и подобрување на квалитетот, со подобар пристап до деловна поддршка и извори на финансирање. Показатели за посебната цел: М3.4.1-I1, М3.4.2-I1, М3.5.1-I1								
М3.4.1 Стручна поддршка за подобрување на работењето на туристичките претпријатија (приоритет В)								
М3.4.1 В	**РП7-А02 Индивидуална стручна поддршка за подобрување на деловното работење** **2027:** До две проверки на подобност и советодавна потреба; конкретна поддршка со отворен инструмент и ресурс, или упатување со наведен недостиг. **2028:** Два советодавни пакета за подобни случаи преку достапен инструмент; конкретни применети чекори и проверка на продолжената употреба во утврдениот рок. **2029:** Три советодавни пакета во потврден инструмент; проверка на одржаните промени кај корисниците за кои настапил рокот за проверка и преглед за продолжување.	Овластениот оператор и советник на потврден инструмент	МКТ, деловни организации и доброволно вклучени претпријатија	I/2027	IV/2029	Други носители: 2027: 800 евра. 2028: 1.600 евра. 2029: 2.400 евра.	Потенцијално: применливо ваучерско советување, дозволена туристичка поддршка и сопствени средства на фирмите; финансирањето е непотврдено.	М3.4.1-R1 Субјекти со дијагностика, план и спроведен приоритетен чекор

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М3.4.2 Подготовка на микро и малите туристички субјекти за инвестиции и пристап до постојни извори на финансирање (приоритет Б)								
М3.4.2 Б	**РП7-А03 Подготовка на туристичките субјекти за пристап до постојни финансиски инструменти** **2027:** До три проверки на потреба и подобност и најмногу еден пакет за навистина отворен финансиски инструмент. **2028:** Еден циклус на проверка и подготовка на досие со достапната поддршка; поднесување и потврда за формална целосност според роковите на инструментот. **2029:** Еден дозволен циклус на подготовка според отворените инструменти; одделна евиденција за поднесување, одобрение, договор и исплата кога има докази.	Потврден советодавен оператор; надлежниот финансиски администратор	МКТ, претпријатија, банки, Развојна банка и ИПАРД администратор според инструментот	II/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: дозволено советување, кредитни линии на Развојната банка, подобен ИПАРД и сопствени средства; одобрувањето е непотврдено.	М3.4.2-R1 Субјекти со проверен инвестициски пакет
М3.5.1 Национална рамка за мерење и континуирано подобрување на квалитетот на туристичките услуги и корисничкото искуство (приоритет Б)								
М3.5.1 Б	**РП6-А05 Доброволна проверка и подобрување на услугите** **2027:** До две доброволни досиеја за услуга и спецификација за независна проверка; дополнителен ресурс ако опфатот не е покриен со Е6. **2028:** До две дополнителни независни проверки на услуги во одделно финансирани случаи; повторни тестови на истите недостатоци во утврдените рокови. **2029:** До две дополнителни независни проверки во потврдениот опфат; извештај за отстранетите недостатоци и одржувањето на подобрувањата.	Фирмата за корекцијата; независниот оценувач за проверката	МКТ, стручни лица, образовни установи и деловни здруженија	II/2027	IV/2029	Други носители: по 1.000 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: туристичка програма, сопствени средства на субјектите и дозволена деловна поддршка; финансирањето е непотврдено.	М3.5.1-R1 Даватели со независна проверка, план и потврдена корекција

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПО4 Ефикасно управување и функционална институционална рамка за развој на туризмот ОЦ4 Функционален и координиран систем за управување со туризмот, во кој одлуките се засноваат на редовни и поврзани податоци. Показатели за општата цел: M4.1.1-I1, M4.2.1-I1, M4.5.2-I1								
ПЦ4.1 Појасно утврдени надлежности и одговорности на државните институции и единиците на локалната самоуправа и подобрена постојана координација со бизнисот и локалните заедници, со функционални механизми за управување со туристичките дестинации. Показатели за посебната цел: M4.1.1-I1, M4.2.1-I1								
M4.1.1 Функционално разграничување на институционалните улоги и операционализација на координацијата за спроведување на туристичката политика (приоритет А)								
M4.1.1 А	**РП8-А01 Воспоставување траен национален систем за управување и меѓуресорска координација на туристичката политика.** **2027:** Функционална матрица, распоред за 34 активности и регистар на обврски; 440 дена МКТ и прием на шесте договорени пакети документи и други резултати од експертската работа. **2028:** Годишен распоред на истиот основен тим и експертите, два работни пресеци, извештај за 2027 и следење на доспеаните меѓуресорски обврски во важечкиот мандат. **2029:** Годишен распоред, два работни пресеци и извештај за 2028; почетен извештај од независната периодична оценка 2029–2030 и подготовка на следниот Акциски план.	МКТ; раководител на постојниот сектор за туризам	Законски надлежни ресори, институции и контакт-точки	I/2027	IV/2029	МКТ: 2027: 50.000 евра. 2028: 50.000 евра. 2029: 57.500 евра. Вклучен е заедничкиот експертски пакет; во 2029 и 7.500 евра за почетниот извештај од периодичната оценка.	Потенцијално: институционален буџет на МКТ, законски секторски буџети и применлива IPA техничка помош; алокацијата е непотврдена.	M4.1.1-R1 Мерки со валидирани институционални улоги и координативен пат

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М4.2.1 Фазно воспоставување и зајакнување на функционални механизми за управување со туристичките дестинации според нивната зрелост и специфики (приоритет А)								
М4.2.1 А	**РП8-А02 Национален функционален стандард и избор на модели за дестинациско управување.** **2027:** Национален функционален стандард, споредба на трите модели и до две кандидатски досиеја за дестинациско управување. **2028:** Ажуриран стандард и проверено досие на најподготвениот кандидат за еден пилот од А03; останатите кандидати со јасно наведени преостанати услови. **2029:** Корекција на стандардот според реалниот годишен резултат на пилотот и подготвен предлог за евентуално проширување во следниот план.	МКТ за националниот функционален стандард	МЛС, ЗЕЛС, ЕЛС, ЦРПР и релевантни локални чинители	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: институционални и локални буџети и применлива техничка помош; конкретен извор и алокација се непотврдени.	М4.2.1-R1 Дестинациски механизми со проверени услови за функционирање
М4.2.1 А	**РП8-А03 Воспоставување, пилотирање и зајакнување на дестинациски механизми и ДМО.** **2027:** Досие за најподготвениот кандидат со оператор, функции, кадар и годишни средства; старт по посебна надлежна одлука. **2028:** Еден пилот за дестинациско управување, по потврдени мандат, оператор, кадар и годишно финансирање; евиденција на реалниот почеток и извршените функции. **2029:** Продолжување на истиот пилот; прва функционална годишна оценка по целосен соодветен годишен циклус од реалниот почеток и предлог за следниот план.	Локален договорен носител со валиден акт	МКТ, ЕЛС, ЦРПР, приватни и граѓански партнери, договорни извршители	II/2027	IV/2029	Други носители: по 12.000 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: дозволени локални и институционални буџети, партнерски придонеси и применлива техничка помош; финансирањето е непотврдено.	М4.2.1-R1 Дестинациски механизми со проверени услови за функционирање

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ4.2 Обезбедено попредвидливо повеќегодишно финансирање на туристичкиот развој, со поголем континуитет на јавните програми и однапред утврдени носители за одржување и продолжено функционирање на проектните резултати. Показатели за посебната цел: M4.3.1-I1, M4.3.2-I1								
M4.3.1 Среднорочно програмско планирање и правила за континуитет и одржливост на јавно поддржаните туристички интервенции (приоритет А)								
M4.3.1 A	**РП9-А01 Среднорочно финансиско планирање и обезбедување континуитет на јавно поддржаните туристички проекти** **2027:** Тригодишен финансиски преглед; врска со програма, буџет и набавки во I квартал; регистар на трајни резултати и 12-месечни проверки. **2028:** Финансиски преглед 2028–2030 со врска по активност, планиран резултат и буџетска ставка; први проверки по навршени 12 месеци на трајните резултати и одржувањето. **2029:** Финансиски преглед 2029–2031; проверка на тековните обврски, условните извори и континуитетот за кој настапил рокот за проверка, со основа за планот 2030–2032.	МКТ; секој буџетски корисник за својот буџет	МФ, ЕЛС, ресори, ЈП, инвеститори, оператори и финансиски служби	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: редовни институционални буџети и применлива техничка помош; конкретниот дополнителен расход и алокацијата се непотврдени.	M4.3.1-R1 Јавни туристички програми со среднорочна финансиска рамка M4.3.1-R2 Применливи нови проекти со потврдени услови за континуитет

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М4.3.2 Редовна евалуација и резултатски редизајн на туристичките субвенции, поттикнувачки мерки и кофинансирачки шеми (приоритет Б)								
М4.3.2 Б	**РП9-А02 Редовна евалуација и подобрување на туристичките субвенции и поттикнувачки шеми** **2027:** Инвентар на шеми и исплати, административна проверка и најмногу една задача за независна оценка на шема за која настапил рокот за оценување. **2028:** Независна оценка на една шема за која настапил рокот за оценување пред обновување/измена, со потврден опфат и ресурс; извештај и надлежно постапување по препораките. **2029:** Преглед на постапувањето по оценката и спроведените одлуки, опфатените исплати и календарот за следниот период.	Законскиот администратор на секоја шема	МКТ, независен оценувач, МФ, КЗК и дозволени податочни контролори	I/2027	IV/2029	МКТ: 6.000 евра во 2028.	Потенцијално: буџетите на законските администратори на шемите и применлива техничка помош; алокацијата е непотврдена.	М4.3.2-R1 Реално исплатени доспеани средства опфатени со завршена оценка

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ4.3 Поедноставени, дигитализирани и поусогласени административни и регулаторни постапки, со подобри услови за формално и рамноправно работење во туристичкиот сектор. Показатели за посебната цел: M4.4.1-I1, M4.4.2-I1								
M4.4.1 Поедноставување и усогласување на приоритетните административни и регулаторни постапки во туризмот (приоритет А)								
M4.4.1 A	**РП10-А01 Ревизија, усогласување и поедноставување на административните постапки во туризмот** **2027:** Три процесно-правни карти и еден приоритетен предлог за поедноставување; почетна проверка на товарот пред промена. **2028:** Правно одобрено и реално применето приоритетно поедноставување во почетниот опфат; повторно мерење на товарот во споредливиот циклус за кој настапил рокот за мерење. **2029:** Проверка на реалниот административен товар и зачуваните заштитни услови во утврдениот рок; корекции и образложен предлог за дополнителни постапки.	Надлежниот орган по постапка; МКТ за координација	МВР, ЕЛС, Град Скопје, лиценцен орган и правни/ процесни експерти	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: буџети на надлежните институции и применлива IPA техничка помош; средствата се непотврдени.	M4.4.1-R1 Приоритетни постапки со одобрено и реално применето поедноставување

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М4.4.2 Дигитализација и интероперабилност на поедноставените приоритетни туристички постапки (приоритет Б)								
М4.4.2 Б	**РП10-А02 Развој и примена на целосно електронски туристички административни услуги** **2027:** Инвентар на е-услуги и техничко-правно досие за една приоритетна постојна услуга, со дополнителен јаз и одржување. **2028:** Доработка и целосен функционален тест на една постојна е-услуга, по одобрена постапка, права, оператор и средства; прием од поднесување до решение и достава. **2029:** Реална употреба на истата е-услуга, евиденција на завршени предмети, корекции и одржување; без автоматска набавка на втора услуга.	Правниот носител на конкретната електронска услуга	МКТ, МДТ, МВР, ЕЛС, Град Скопје и системски оператори	I/2027	IV/2029	Други носители: 2028: 15.000 евра. 2029: 3.000 евра.	Потенцијално: надлежни национални ИТ и секторски буџети, Digital Europe и применлива техничка помош; алокацијата е непотврдена.	М4.4.2-R1 Поедноставени постапки функционално тестирани како целосни е-услуги

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
ПЦ4.4 Воспоставено редовно и поврзано мерење, следење и анализа на туристичкиот пазар и резултатите од развојните политики, со подобро поврзување на статистичките и административните извори и нивна редовна употреба при одлучувањето. Показатели за посебната цел: M4.5.1-I1, M4.5.2-I1 Контекст: SUP-01								
M4.5.1 Усогласување, управување и интероперабилно поврзување на клучните туристички административни и статистички податоци (приоритет А)								
M4.5.1 A	**РП10-А03 Усогласување, проверка и законски дозволена размена на туристичките податоци** **2027:** Инвентар, речник и правна карта за до три извори; фиксна тест-група и усогласување кај овластените органи по дозволен пристап. **2028:** Прво усогласување и дозволена размена во ограничен потврден опфат, со една техничка работа по извор во годишната пресметка; документирани исправки и прием. **2029:** Повторен годишен циклус и институционално потврден квалитет и статус; една техничка работа по извор во пресметаниот годишен обем, по конкретна спецификација.	Контролорот на изворот; МКТ за координација	ЕЛС, МВР, ДЗС, МДТ и други законски дозволени извори	I/2027	IV/2029	Други носители: по 3.000 евра во 2028 и 2029.	Потенцијално: институционални ИТ и статистички буџети и применлива техничка помош; конкретното финансирање е непотврдено.	M4.5.1-R1 Приоритетни извори со усогласени правила и применета проверка

Мерка Приор.	Активност и планирани годишни резултати	Водечки носител	Други учесници	Од кв./год.	До кв./год.	Потребни средства	Извор на финансирање	Показатели на резултат од Поглавје 4
М4.5.2 Воспоставување редовна пазарно аналитична и истражувачка функција за поддршка на одлучувањето во туризмот (приоритет А)								
М4.5.2 А	**РП10-А04 Воспоставување и редовно спроведување туристичка аналитика и истражувања за поддршка на одлучувањето** **2027:** Годишен аналитички план, полугодишен пресек и регистар на најмалку три именувани продукти; годишен пакет за извештајот во 2028. **2028:** Годишен аналитички календар, пазарно портфолио, анализа на поврзаноста и полугодишен пресек; пакет за годишниот извештај и користење на истражувањето од РП2-А01. **2029:** Годишен аналитички календар и истите редовни продукти; проверени податоци за периодичната оценка и планот 2030–2032, со доказ за навремена употреба.	МКТ; одделение за анализа, истражување и категоризација	ДЗС, други официјални извори и договорени факултети/ стручни организации	I/2027	IV/2029	Нема посебно пресметан износ за 2027–2029. Експертската работа е вклучена кај РП8-А01.	Потенцијално: институционален и туристички буџет, применливи истражувачки програми и техничка помош; средствата се непотврдени.	М4.5.2-R1 Приоритетни аналитички продукти доставени навреме
М4.5.2 А	**РП10-А05 Обновување и воспоставување редовен циклус на изработка на туристичката сателитска сметка** **2027:** Службено барање и подготвително досие со ДЗС за ТСС: статус, референтна година, извори, празнини и ресурс. **2028:** Дополнување на извори и статистичка обработка само според писмено потврден план и буџет на ДЗС; документирана етапа и ажуриран календар. **2029:** Обновено официјално издание само ако ДЗС ги исполни условите; во спротивно потврдена документарна етапа, наведени недостатоци и ажуриран рок.	ДЗС за официјалната статистичка изработка	МКТ, Народна банка и други институции за законски дозволени извори	I/2027	IV/2029	Други носители: 2028: 15.000 евра. 2029: 10.000 евра. По потврден план и буџет на ДЗС.	Потенцијално: статистички буџет и применлива техничка или истражувачка помош; ДЗС и финансиската алокација се непотврдени.	М4.5.2-R1 Приоритетни аналитички продукти доставени навреме

6.4 Следење годишно усогласување и продолжување на планот

Носителите ги пријавуваат остварените непосредни резултати, трошоци, недостатоци и проверки чии рокови настапиле преку рамката од Поглавје 4. Ист доказ може да се користи за повеќе поврзани мерки, но се прибира и се финансира еднаш. Се задржуваат 70-те единствени показатели, нивните опфати, почетни вредности, целни статуси и правила за признавање резултат.

Координаторот ги разгледува резултатите од активностите во полугодишниот пресек и во годишниот извештај. Извештајот за претходната година се довршува во јануари–март следната година. Проверките по 12 календарски месеци се врзуваат за точниот датум на првата трансакција, завршувањето или реалниот почеток. Случаите од 2029 чии рокови за проверка сè уште не настапиле се пренесуваат во 2030 со зачувани записи, носител, рок и соодветна расходна година.

Годишното усогласување ги прецизира задачите, лицата, термините, одобрените средства и приемот во важечкиот опфат. Промените што бараат формално ажурирање се спроведуваат по постапката во делот 5.4. Одлуката за проширување содржи конкретен нов опфат, потребен капацитет, пресметка и надлежен носител.

Една независна периодична оценка започнува во 2029 и има два извештаи во 2029–2030. Почетните наоди ја поддржуваат подготовката на следниот Акциски план за 2030–2032. Конечниот извештај ги вклучува затворените податоци за 2029; завршната оценка во 2033 се планира одделно. Финансиското разграничување е во Поглавје 7.

7 Индикативен финансиски план 2027–2029

7.1 Опфат и финансиска основа

Планот ги опфаќа сите 34 активности од Акцискиот план за 2027–2029, во нивниот планиран обем, преку 42 трошочни ставки. Вкупната индикативна потреба изнесува 1.321.200 евра. Износите се заокружени плански процени и не претставуваат веќе одобрени средства, договори или обврски за плаќање.

Годишните количества за 2028 и 2029 се конкретизирани во Акцискиот план и Прилог 9, во истите индикативни износи. Планираната распределба на работните денови изнесува по 440 дена МКТ и 200 централни експертски дена годишно; поединечните надворешни услуги од 42-те трошочни ставки се разграничени од тој ангажман. Износот за повторниот пазарен истражувачки бран во 2029 останува условна планска потреба до потврда на методолошкиот рок и ресурсот.

Министерството ги спроведува активностите преку својата годишна програма. Неговата тригодишна планска рамка за Стратегијата изнесува околу 2.000.000 евра, во рамките на разгледуван туристички буџет од околу 1.000.000 евра годишно без субвенциите. Постојните обврски и субвенциите се разграничени од активностите прикажани тука. Стратегиските активности се дел од редовното програмско планирање. За 2027 потребата на МКТ од 366.300 евра се поврзува со шифрите на активностите, нивните планирани резултати и почетни квартали од Акцискиот план. Во I квартал 2027, пред преземањето на обврските, единицата за финансии со оперативниот координатор ја изготвува врската со годишната програма и буџетските ставки, а единицата за јавни набавки го усогласува планот за набавки. Доказот е единствен распоред со активност, планиран резултат, квартал, износ, програмска и буџетска ставка и применлива постапка. Износот останува планска потреба до обезбедување на соодветното буџетско право за трошење.

7.2 Пресметковни правила и работен капацитет

За секоја хомогена ставка се користат количество, повторување и единична цена. Трошокот по година е нивниот производ, а тригодишниот износ е збир на годишните трошоци. Различни нивоа на истиот расход, на пример мерка, посебна цел и приоритетна област, не се собираат меѓусебно. Табелите подолу и Прилог 7 произлегуваат од истиот пресметковен модел.

Планираните почетни количества за 2027 опфаќаат шест туристички производи, обука за 12 учесници, три деловни Б2Б средби и две домашни вонсезонски промоции. Заедничкиот панел од 74 локалитети и зависните тестови се користат од повеќе активности, со еднократна евиденција на истата услуга и истиот расход. Прилог 7 ја прикажува пресметката по ставка и носител.

Износите се прикажани во евра. При подготовка на годишните буџети се утврдуваат денарската противвредност, применливиот курс, даночниот опфат и евентуалната номинална корекција на цените. Заокружувањето на годишната рамка од две третини од еден милион евра може да создаде разлика од едно евро во прикажаните годишни збирови; тригодишната рамка е 2.000.000 евра.

7.3 Распределба по носител и година

Финансиски опфат	2027	2028	2029	Вкупно
Расход на МКТ	366.300	404.800	406.300	1.177.400
Други носители (условно)	5.300	78.600	59.900	143.800
Вкупен моделиран расход	371.600	483.400	466.200	1.321.200

Финансиски опфат	2027	2028	2029	Вкупно
Работна рамка на МКТ	666.667	666.667	666.667	2.000.000

„Условно" означува дека конкретниот носител, буџетскиот извор и дозволениот опфат треба да бидат потврдени пред преземање обврска. Планската рамка и нераспределениот износ се однесуваат само на Министерството.

7.4 Распределба по области и цели

Цел / област	2027 €	2028 €	2029 €	Вкупно €
ПО1 (ПО)	310.800	337.800	337.800	986.400
ПО2 (ПО)	4.500	31.000	28.500	64.000
ПО3 (ПО)	6.300	13.600	14.400	34.300
ПО4 (ПО)	50.000	101.000	85.500	236.500
ОЦ1 (ОЦ)	310.800	337.800	337.800	986.400
ОЦ2 (ОЦ)	4.500	31.000	28.500	64.000
ОЦ3 (ОЦ)	6.300	13.600	14.400	34.300
ОЦ4 (ОЦ)	50.000	101.000	85.500	236.500
ПЦ1.1 (ПЦ)	2.400	2.400	2.400	7.200
ПЦ1.2 (ПЦ)	305.800	332.800	332.800	971.400
ПЦ1.3 (ПЦ)	2.600	2.600	2.600	7.800
ПЦ2.1 (ПЦ)	–	13.000	9.000	22.000
ПЦ2.2 (ПЦ)	–	8.000	8.000	16.000
ПЦ2.3 (ПЦ)	2.000	2.000	2.000	6.000
ПЦ2.4 (ПЦ)	2.500	8.000	9.500	20.000
ПЦ3.1 (ПЦ)	5.500	11.000	11.000	27.500
ПЦ3.2 (ПЦ)	–	–	–	0
ПЦ3.3 (ПЦ)	800	2.600	3.400	6.800
ПЦ4.1 (ПЦ)	50.000	62.000	69.500	181.500
ПЦ4.2 (ПЦ)	–	6.000	–	6.000
ПЦ4.3 (ПЦ)	–	15.000	3.000	18.000
ПЦ4.4 (ПЦ)	–	18.000	13.000	31.000

Редовите за ПО, ОЦ и ПЦ претставуваат различни нивоа на истите трошоци. Се собираат само редовите на исто ниво. Збирот по четирите приоритетни области е 1.321.200 евра. Нулата кај ПЦ3.2 значи дека не е издвоен посебен дополнителен расход во оваа проекција; таа не значи дека активностите немаат кадровски или секторски трошок.

7.5 Саемски настапи и промотивни активности

Опис	2027 €	2028 €	2029 €	Три години €
Големи саеми (2 × 100.000)	200.000	200.000	200.000	600.000
Мали саеми (2 × 50.000)	100.000	100.000	100.000	300.000
Саеми (вклучени еднаш)	300.000	300.000	300.000	900.000
Б2Б (3 × 800)	2.400	2.400	2.400	7.200
Домашни промоции (2 × 1.700)	3.400	3.400	3.400	10.200

Годишниот модел предвидува два поголеми настапа по околу 100.000 евра и два помали по околу 50.000 евра. „Поголем" и „помал" се однесува на обемот на македонското учество. Конкретните саеми и термини ги определува Министерството со годишната програма,

според приоритетните пазари, подготвената понуда и интересот на туристичкото стопанство. Целите саемски износи се вклучени во Стратегијата.

Трите Б2Б средби се планирани како посебна ставка од 2.400 евра годишно. Двете домашни промоции се проценети на 3.400 евра годишно. Годишниот опфат за 2027–2029 е разработен во Акцискиот план и Прилог 9, со потврда на средствата пред извршување. Саемите, Б2Б и домашните промоции се заведени по еднаш во финансискиот модел.

7.6 Претпоставки и непроценети потреби

За насоченото пазарно истражување во 2028 се планирани 12.000 евра: два пазарни примерока со по 300 валидни одговори, по 10 евра за одговор, и 6.000 евра за подготовка, јазици, контрола и анализа. Повторувањето во 2029 е условено со споредлив метод и обезбедени средства. Во 2027 се подготвуваат концептите и се врши квалитативна проверка со деловни партнери; тие белешки не се почетна вредност на M1.3.1-I1.

Градежни интервенции, крупни инвестиции, субвенции, проширени секторски програми и дополнителни услуги надвор од наведениот опфат не се вклучени во збирот. За нив се потребни посебни досиеја, спецификации, процени и потврди. Непознат трошок не се запишува како нула, а потенцијален извор не се претставува како обезбедена алокација.

7.7 Обврски по 2029

Обврска	Третман на периодот и трошокот
Една периодична оценка 2029–2030	Една задача и еден оценувачки циклус. Почетни наоди во 2029 пред следниот план, конечен извештај во 2030 со целосните податоци за 2029. Цената на целиот циклус се внесува еднаш и се распределува по договорените извештаи. Уделите не се претпоставуваат 50:50. Делот за 2030 е надвор од планот 2027–2029.
Завршна независна оценка во 2033	Една посебна оценка на спроведувањето 2027–2032. Целосно надвор од финансискиот план 2027–2029; цената не се копира автоматски од периодичната оценка.
Годишни извештаи и проверки чии рокови настапиле	Извештајот за 2029 се довршува во 2030. Преработката веќе извршена во 2029 не се плаќа повторно. Исходите што се проверуваат по 12 месеци и извештајот за 2032 може да бараат ресурс во 2033; не се бришат со истекот на планот.
Продолжување 2030–2032	Подоцнежни капитални зафати, нови програмски циклуси, одржување, функционални проверки и дополнителна ТСС работа според потврден календар. Обемот и цените се утврдуваат во следниот план; не се вклучени како шестгодишен расход во првите три години.

Периодичната оценка 2029–2030 е една задача со два извештаи. За почетниот извештај во 2029 е вклучена моделска процена од 7.500 евра; расходот за конечниот извештај во 2030 се утврдува во истиот договор и се води надвор од овој тригодишен план. Завршната оценка во 2033 се планира одделно. Не се претпоставува поделба на трошоците 50:50.

7.8 Контрола на расходите и двојното броење

Заедничка почетна и производна проверка. Е6 ги извршува 54-те дена за панелот од 74 локалитети и шесте дена за производните тестови во единствениот експертски пакет, со вклучен пат. РП1-А01 и РП1-А02 го користат истиот датиран почетен доказ, а РП1-А03 го користи применливиот функционален тест. Во РП1-А01 се прикажуваат одделно 1.200 евра за сместување на едно лице од МКТ кога е потребно теренско присуство и 1.200 евра за директни тест-набавки (6 × 200 евра). Овие тест-набавки не содржат втор експертски надомест или исто патување. Дополнителна услуга се проценува само за различен, докажан опфат.

Заеднички ИТ-функции. За продажните канали, е-услугите и размената на податоци се изработува функционална мапа на постојните и потребните дополнителни модули, код,

лиценци, интеграции, хостинг и одржување. Се проверуваат правата и постојните договори, вклучително за E75 и Macedonia Timeless. За секоја дополнителна функција се определува една договорна и трошочна позиција. Идентична функција за ист период не се набавува повторно; нова платформа или домен бараат посебно образложение.

Заеднички податоци, аналитика и туристичка сателитска сметка. Исти податоци или истражување се набавуваат еднаш, со документирана употреба за повеќе цели. Се разграничуваат редовната статистичка задача, новото пазарно истражување и дополнителната статистичка обработка за TCC. Насоченото истражување во 2028, со 600 валидни одговори и посебна подготовка и анализа, е заведено во РП2-А01. РП10-А04 ги користи наодите без повторен расход, а РП10-А05 го опфаќа само посебно потврдениот статистички ангажман.

Пристап, посетителски услуги и критични точки. За конкретната интервенција се определуваат една главна мерка, единствена локација и проектна шифра и јасна предмерска позиција. Централниот трансфер и локалниот расход за истиот зафат не се собираат како две инвестиции. Дополнителен туристички расход се предвидува за непокриени работи. Кај РП4 истата корекција, теренска посета и доказ се заведуваат еднаш. Двете посети на E3 се во деновите на А02, а службеничката придружба во А01.

Обуки и советување. За секоја услуга се користи една договорна позиција, со јасен опфат и корисници. Цената за обука на активен кадар се потврдува според применливата програма и понуда. Сертификат, верификација или менторство што веќе се вклучени во цената не се пресметуваат повторно. Советодавната услуга и приватната инвестиција се водат како различни расходи.

Сертификација. Надоместот се утврдува според избраната шема, категоријата на објектот и периодот. Алтернативни категории не се собираат, а истиот годишен надомест не се повторува како обнова. Аудитот, патувањето и другите дополнителни ставки се пресметуваат одделно само кога не се вклучени во основната цена.

Периодична и завршна оценка. За една периодична оценка во 2029–2030 се склучува единствен договор со два извештаи и распределба на трошокот по години. Проценатa од 7.500 евра за 2029 се однесува на почетниот извештај; конечниот извештај во 2030 се планира одделно во истиот договор. Завршната оценка во 2033 е посебна задача. Оценките на шеми, годишното известување и независната оценка на Стратегијата го задржуваат својот различен опфат и се финансираат без преклопување.

Пред преземање расход, носителот ја потврдува спецификацијата, количеството, повторувањето, цената, даночниот опфат, годината и изворот, со разлика меѓу постојна редовна задача и дополнителна услуга. За набавката или поддршката се поврзуваат проект, договор, фактура и испорака. Ако ист доказ или услуга служи за повеќе мерки, се наведува една трошочна позиција и документирана распределба; повеќекратната употреба на резултатот не создава втор расход.

Непроценетите ставки се затвораат преку конкретни проектни досиеја, технички спецификации, пресметани денови или часови, применливи понуди/тарифи и надлежни буџетски потврди. Пополнувањето на трошок не го затвора автоматски правниот предуслов, ниту пополнувањето потенцијален извор докажува обезбедено финансирање.

Водич низ прилозите

Изберете го прилогот според податокот или задачата што ви е потребна. Називите во водичот се врски до соодветниот дел; бројот на страницата служи за печатената верзија.

Што барате	Каде се наоѓа	Стр.
Кои цели и показатели се следат	Прилог 1 Цели и единствен список на показателите	133
Кои правила важат за мерењето	Прилог 2 Заеднички мерни правила	143
Кои статистички податоци и пресметки се користат	Прилог 3 Статистичка основа и заеднички картички	146
Како се мери секоја мерка и кој доставува податоци	Прилог 4 Мерни картички за 32 мерки	158
Како се подготвува годишниот извештај	Прилог 5 Образец за известување	224
Како целите произлегуваат од анализата	Прилог 6 Врска меѓу дијагнозата и целите	227
Кои трошоци се пресметани по активности и години	Прилог 7 Индикативни трошочни ставки	229
Кои подготвителни задачи се потребни и до кога	Прилог 8 Распоред на подготвителните задачи за спроведување	231
Како се спроведуваат десетте работни пакети	Прилог 9 Оперативна разработка на десетте работни пакети	233

За конкретна мерка користете го списокот на почетокот на Прилог 4. За конкретен работен пакет користете го списокот на почетокот на Прилог 9. Шифрите се исти како во Акцискиот план.

Прилог 1 Цели и единствен список на показателите

Една шифра означува една дефиниција, пресметка и извор. Списокот содржи 70 единствени главни показатели: 66 мерни компоненти на мерките и пет заеднички статистички серии. Домашните ноќевања M1.4.2-I1 се расчленување на ST-01 и се бројат еднаш во вкупниот број. SUP-01 е дополнителна анализа. Ова не значи 70 посебни анкети, извештаи или нови процеси на прибирање.

Кај посебните цели I-показателите покажуваат промена во конкретниот опфат. Нивната повторна употреба кај општа цел е придонес кон заедничката оценка на ефектот; не ја менува единицата на мерење. R-показателите се непосреден резултат на поврзаната мерка.

1.1 Врски со сите цели

Цел	Показатели	Што се утврдува и граница на доказот
ОЦ1 Поголема пазарна успешност на туристичката понуда, изразена преку подолг престој, поголема вредност по посетител и помала сезоналност.	ST-01, ST-02, ST-03, ST-04 Контекст: SUP-01	Ноќевањата, регионалната распределба, престојот и сезоналноста се читаат заедно. Подолгиот престој е посреден сигнал за економска вредност; приливите по странско ноќевање се номинален приближен однос. SUP-01 е дополнителна моделска анализа, а не петти главен показател. Директни статистички серии за обем, престој и концентрација; посредно следење на економската вредност.
ПЦ1.1 Зголемена понуда на структурирани и локално организирани туристички производи што лесно може да се резервираат и купат, со поголема регионална и сезонска разновидност.	M1.1.1-I1, M1.1.2-I1, M1.5.1-I1, M1.2.1-I1	Можноста за купување, локалната испорака и трајноста на локалните деловни врски се одделни исходи. Продажбата од ПЦ1.3 се користи повторно како доказ за употреба. Регионите и месеците на достапност се расчленувања на истиот запис за туристичкиот производ; не се собираат различните проценти. Директни промени во потврдениот панел и програмскиот опфат; не се национална стапка или износ на локално задржан приход.
ПЦ1.2 Подобрено пазарно позиционирање на земјата и нејзините туристички производи, засновано на препознатливиот природен и културен идентитет и насочено кон јасно определени приоритетни пазари и сегменти, со поголема разновидност на изворните пазари.	M1.3.1-I1, M1.4.1-I1, M1.4.2-I1, M1.4.2-I2 Контекст: ST-03	Асоцијациите се следат на однапред избраните пазари, петте водечки пазари во странските ноќевања (CR5) во националната странска побарувачка, а домашните ноќевања вкупно и во осумте фиксни месеци. M1.4.2-I1 е домашното расчленување на ST-01. ST-03 е заеднички контекст за сезоналноста; пад само на водечки пазар не докажува успешна диверзификација. Директно мерење на избрани пазарни асоцијации и статистичка структура; придонесот на промоцијата се толкува посредно.
ПЦ1.3 Подобрена поврзаност на процесите на туристичко информирање, резервација и продажба преку директни, дигитални и деловни канали.	M1.2.1-R1, M1.2.1-I1	R1 ја потврдува функционалната продажна патека како непосреден резултат. I1 ја следи реалната употреба. Продажниот удел се пресметува само во опфатот утврден во мерната картичка со целосни проверливи записи, со одделно прикажување на покриеноста со известување. Резултат на мерката и директен исход кај вклучените производи; R1 не се прекласифицира во исход.

Цел	Показатели	Што се утврдува и граница на доказот
ОЦ2 Квалитетни, пристапни и одржливи туристички дестинации што обезбедуваат подобро искуство за посетителите и ја зачувуваат вредноста на природното и културното наследство.	Основен сет: M2.1.2-I1, M2.2.1-I1, M2.2.2-I1, M2.3.1-I1, M2.4.2-I1 Дополнителен придонес: M2.1.1-I1, M2.3.2-I1, M2.4.1-I1, M2.5.1-I1, M2.5.2-I1 Контекст: ST-01, ST-02, ST-03	Основниот сет ги содржи петте компоненти: локална пристапност (M2.1.2-I1); воздушна поврзаност (M2.2.1-I1); копнена поврзаност (M2.2.2-I1); функционални посетителски услуги (M2.3.1-I1); управување со посетителскиот притисок (M2.4.2-I1). Останатите пет показатели за исход се дополнителен придонес. ST-01, ST-02 и ST-03 се контекст. Се прикажуваат одделни вредности и нивните опфати; нема нов збирен индекс. Редовното следење на притисокот преку M2.4.1-I1 ја потврдува примената на постапката, а M2.4.2-I1 ја проверува состојбата по интервенцијата. Директен доказ за функционалните промени во определениот опфат; посреден придонес кон оценката на искуство на посетителите и зачувувањето на наследството. Не се утврдува како национален показател или целосна причинска врска.
ПЦ2.1 Подобрени физичката пристапност и локалната мобилност до и во туристичките дестинации, вклучително пристапните патишта до локалитетите, локалниот превоз, условите за паркирање и пристапот за лицата со попреченост и намалена подвижност.	M2.1.1-I1, M2.1.2-I1	Повторната проверка го докажува отстранетиот дефицит и функционалната континуирана врска. Подготвен проект или избран инвеститор е резултат на подготовката и не се брои како веќе подобрена пристапност. Потребна е директна проверка на промената кај приоритетните точки и дестинации.
ПЦ2.2 Подобрена воздушна и копнена поврзаност со приоритетните изворни пазари и меѓу туристичките дестинации, во функција на полесен пристап, патувања што вклучуваат повеќе дестинации и подолг престој.	M2.2.1-I1, M2.2.2-I1, ST-02 Контекст: ST-01	Авио врските и копнените релации се мерат одделно според реално извршени услуги. ST-02 се користи повторно, но подолгиот престој не се припишува автоматски на транспортната мерка. ST-01 обезбедува контекст за обемот и регионалната распределба. Директен функционален исход за врските; статистичкиот престој е посреден контекст за поширокаta цел.

Цел	Показатели	Што се утврдува и граница на доказот
ПЦ2.3 Подобрен квалитет на јавниот простор, основните комунални услуги и услугите за посетителите, вклучително собирањето и управувањето со отпадот и санирањето на црните точки, чистотата, санитарните услови, туристичката сигнализација и информирањето на посетителите на самото место.	M2.3.1-I1, M2.3.2-I1	Исполнувањето на сите применливи услови и повторно потврдената санација се проверуваат одделно. Список на проблеми, план или завршена постапка не го заменува функционалниот резултат. Директни проверени исходи во избраните дестинации и фиксната група критични точки.
ПЦ2.4 Подобрено и одржливо управување со природните и културните ресурси и движењето на посетителите во чувствителните и најпосетените простори, со поголема отпорност на туристичките простори и наследството на ризиците поврзани со климатските промени, несоодветната урбанизација и други закани.	M2.4.1-I1, M2.4.2-I1, M2.5.1-I1, M2.5.2-I1	Се разликува применет циклус на следење, состојба на локалните показатели во прифатлив опсег, валиден независен сертификат и проверена оперативна подготвеност. Само усвоен протокол не ги докажува овие исходи. Директни управувачки и функционални исходи во избраниот опфат; не е универзална оцена на состојбата на наследството.
ОЦ3 Зајакнат човечки и деловен капацитет на туристичкиот сектор, изразен преку поквалитетни услуги и подобри работни места.	M3.3.1-I1, M3.2.2-I1, M3.5.1-I1, M3.4.1-I1, ST-05	ОЦ3 се следи преку пет показатели. Четирите програмски серии не се прошируваат автоматски на целиот сектор. ST-05 се однесува на објавениот сектор за сместување и услуги со храна и покажува една димензија на работните места. Директни програмски исходи и секторски приближен показател; посредна оценка на општиот ефект.
ПЦ3.1 Подобрена усогласеност на образованието, стручната подготовка и обуките со реалните потреби на туристичкиот сектор и унапредени стручни, услужни, управувачки, дигитални и продажни вештини.	M3.1.1-I1, M3.3.1-I1	Оценката за нововработениот кадар го користи именителот со валидни оценки утврден во мерната картичка. Примената по обуката се проверува во утврдениот рок. Активирана образовна програма или завршена обука сама по себе не е доказ за применета компетенција. Директно проверени компетенции и примена во договорениот образовен и опфат на работодавачи.

Цел	Показатели	Што се утврдува и граница на доказот
ПЦ3.2 Поголема достапност на кадар и подобра кадровска покриеност за непречено работење во туристичкиот сектор.	М3.2.1-I1, М3.2.2-I1	Пополнувањето се поврзува со проверливо посредување, а кадровската покриеност се споредува во истоветни периоди. Не се воведува мерење на задржување; компетенциите се следат преку ПЦ3.1. Директни исходи за достапност и оперативна кадровска покриеност во утврдениот опфат.
ПЦ3.3 Зајакнат капацитет на микро и малите туристички субјекти за вложување, дигитализација, развој на производи и подобрување на квалитетот, со подобар пристап до деловна поддршка и извори на финансирање.	М3.4.1-I1, М3.4.2-I1, М3.5.1-I1	Продолжената употреба, целосното подобно барање и трајно отстранетите недостатоци се различни исходи. Поднесено барање не се прикажува како одобрено финансирање или реализирана инвестиција. Директни проверени деловни и услужни промени кај поддржаните субјекти.
ОЦ4 Функционален и координиран систем за управување со туризмот, во кој одлуките се засноваат на редовни и поврзани податоци.	М4.1.1-I1, М4.2.1-I1, М4.5.2-I1	ОЦ4 се следи преку три функционални показатели. Се проверува реално извршување, а не само акт, состанок или објавена анализа. Аналитички поткрепените одлуки се во однапред утврдениот опфат на Министерството за култура и туризам. Директни функционални серии во потврдениот институционален опфат; заедничко толкување на системскиот ефект.
ПЦ4.1 Појасно утврдени надлежности и одговорности на државните институции и единиците на локалната самоуправа и подобрена постојана координација со бизнисот и локалните заедници, со функционални механизми за управување со туристичките дестинации.	М4.1.1-I1, М4.2.1-I1	Валидираните одговорности се непосреден резултат во мерниот прилог; исходот е реалното извршување. Предложено тело или механизам не се смета за воспоставен без соодветен акт и мандат. Директни функционални исходи по потврдување на надлежностите и по настапувањето на рокот за проверка.

Цел	Показатели	Што се утврдува и граница на доказот
ПЦ4.2 Обезбедено попредвидливо повеќегодишно финансирање на туристичкиот развој, со поголем континуитет на јавните програми и однапред утврдени носители за одржување и продолжено функционирање на проектните резултати.	M4.3.1-I1, M4.3.2-I1	Дванаесетмесечната функционалност и спроведените одлуки по евалуација се серии на исходи. Среднорочната рамка и планот за одржување остануваат резултати на мерката. Планирано, одобрено и реално исплатено по програма и година, со причините за отстапување, се задолжителен контекст за толкување, не нов главен показател. Директни исходи за континуитет и употреба на оценката; финансиската предвидливост се оценува со постојните финансиски записи.
ПЦ4.3 Поедноставени, дигитализирани и поусогласени административни и регулаторни постапки, со подобри услови за формално и рамноправно работење во туристичкиот сектор.	M4.4.1-I1, M4.4.2-I1	Се следат реално поедноставена постапка и целосно електронски завршен предмет, не само дигитален формулар. Целта се однесува на подобри услови за формално и рамноправно работење; не воведува посебна стапка на премин од неформално во формално работење. Директни процесни исходи во утврдените постапки и предмети.
ПЦ4.4 Воспоставено редовно и поврзано мерење, следење и анализа на туристичкиот пазар и резултатите од развојните политики, со подобро поврзување на статистичките и административните извори и нивна редовна употреба при одлучувањето.	M4.5.1-I1, M4.5.2-I1 Контекст: SUP-01	Усогласените сместувачки записи се мерат само во дозволената фиксна група; анализата мора да претходи на одлуката. Навремените аналитички продукти и работата на туристичката сателитска сметка се следат како непосредни резултати во постојната програма. SUP-01 е дополнителен аналитички продукт и не е доказ за официјално ажурирана сателитска сметка. Директни исходи за квалитет на избрани записи и документирана употреба на анализа; без претпоставка за целосна интеграција на сите извори.

1.2 Единствен список

Кратките називи во списокот служат за навигација. Целосната дефиниција, броителот, именителот и условите за признавање се во соодветната картичка. Сите повторни употреби се поврзуваат со истиот запис.

„Контекст" значи дополнителна статистичка информација за толкување. „Придонес" означува повторна употреба на исходот на посебната цел при разгледување на општата цел; тоа не го проширува договорениот основен сет и не е директен национален ефект.

Код	Краток назив и ниво	Цели кај кои се користи
ST-01	Регистрирани туристички ноќевања и регионална распределба Заедничка статистичка серија	ОЦ1, ПЦ1.2, ОЦ2 (контекст), ПЦ2.2 (контекст)
ST-02	Просечен регистриран туристички престој Заедничка статистичка серија	ОЦ1, ПЦ2.2 (контекст), ОЦ2 (контекст)

Код	Краток назив и ниво	Цели кај кои се користи
ST-03	Сезонска концентрација на ноќевањата Заедничка статистичка серија	ОЦ1, ПЦ1.2 (контекст), ОЦ2 (контекст)
ST-04	Приливи од патувања по регистрирано странско ноќевање Заедничка статистичка серија	ОЦ1
ST-05	Нето-плата во сместувањето и услугите со храна во однос на националниот просек Заедничка статистичка серија	ОЦ3
M1.1.1-R1	Производи со независно потврдена пазарна подготвеност Резултат на мерката	ПЦ1.1
M1.1.1-I1	Локалитети со производ што може да се резервира и купи Исход во определениот опфат	ПЦ1.1, ОЦ1 (придонес)
M1.1.2-R1	Производи со функционална локална точка на испорака Резултат на мерката	ПЦ1.1
M1.1.2-I1	Локалитети со потврдена функционална локална испорака Исход во определениот опфат	ПЦ1.1, ОЦ1 (придонес)
M1.2.1-R1	Активни производи со целосен запис и функционална продажна патека Резултат на мерката	ПЦ1.3
M1.2.1-I1	Производи со потврдена продажба или резервација Исход во определениот опфат	ПЦ1.1, ПЦ1.3, ОЦ1 (придонес)
M1.3.1-R1	Промотивни активности усогласени со пазарно тестираната рамка Резултат на мерката	ПЦ1.2
M1.3.1-I1	Пазарни асоцијации со определеното туристичко позиционирање Исход во определениот опфат	ПЦ1.2, ОЦ1 (придонес)
M1.4.1-R1	Странски промотивни активности со претходно документирана пазарна цел Резултат на мерката	ПЦ1.2
M1.4.1-I1	Концентрација на странските ноќевања во пет водечки пазари Исход во определениот опфат	ПЦ1.2, ОЦ1 (придонес)
M1.4.2-R1	Сезонски и регионални промотивни активности со проверлив пазарен резултат Резултат на мерката	ПЦ1.2
M1.4.2-I2	Домашни ноќевања во јануари–мај и октомври–декември Исход во определениот опфат	ПЦ1.2, ОЦ1 (придонес)
M1.5.1-R1	Нови локални деловни врски со прва реална трансакција Резултат на мерката	ПЦ1.1
M1.5.1-I1	Локални врски за кои настапил рокот за проверка, со повторена набавка и активност по 12 месеци Исход во определениот опфат	ПЦ1.1, ОЦ1 (придонес)
M2.1.1-R1	Пристапни точки со проверена проектна подготвеност и инвеститор Резултат на мерката	ПЦ2.1
M2.1.1-I1	Намален критичен физички пристапен дефицит Исход во определениот опфат	ОЦ2 (дополнителен придонес), ПЦ2.1
M2.1.2-R1	Дестинации со потврдено решение за мобилност или пристапност Резултат на мерката	ПЦ2.1

Код	Краток назив и ниво	Цели кај кои се користи
M2.1.2-I1	Проверени дестинации со континуирана пристапна врска Исход во определениот опфат	ОЦ2 (основен сет), ПЦ2.1
M2.2.1-R1	Одлуки за поддршка на воздушната поврзаност со претходна туристичка анализа Резултат на мерката	ПЦ2.2
M2.2.1-I1	Приоритетни пазари со реална редовна директна авио врска Исход во определениот опфат	ОЦ2 (основен сет), ПЦ2.2
M2.2.2-R1	Транспортни празнини преземени во надлежните постапки Резултат на мерката	ПЦ2.2
M2.2.2-I1	Приоритетни релации со функционален јавен транспорт Исход во определениот опфат	ОЦ2 (основен сет), ПЦ2.2
M2.3.1-R1	Дестинации со стандарден аудит и план за недостатоците Резултат на мерката	ПЦ2.3
M2.3.1-I1	Дестинации што ги исполнуваат задолжителните функционални услови Исход во определениот опфат	ОЦ2 (основен сет), ПЦ2.3
M2.3.2-R1	Теренски валидирани критични точки со приоритет и надлежен оператор Резултат на мерката	ПЦ2.3
M2.3.2-I1	Критични точки за кои настапил рокот за проверка, со потврдено функционално решавање Исход во определениот опфат	ОЦ2 (дополнителен придонес), ПЦ2.3
M2.4.1-R1	Простори со оперативен протокол и прагови за посетителски притисок Резултат на мерката	ПЦ2.4
M2.4.1-I1	Простори со реално завршен циклус на следење и разгледување Исход во определениот опфат	ОЦ2 (дополнителен придонес), ПЦ2.4
M2.4.2-R1	Простори со применет локален пакет за посетителските текови Резултат на мерката	ПЦ2.4
M2.4.2-I1	Простори со релевантни локални показатели во прифатлив опсег Исход во определениот опфат	ОЦ2 (основен сет), ПЦ2.4
M2.5.1-R1	Субјекти со процена и план за признат стандард за одржливост Резултат на мерката	ПЦ2.4
M2.5.1-I1	Субјекти за кои настапил рокот за проверка, со валиден независно потврден статус Исход во определениот опфат	ОЦ2 (дополнителен придонес), ПЦ2.4
M2.5.2-R1	Туристички единици со проверка на ризици и одобрен протокол Резултат на мерката	ПЦ2.4
M2.5.2-I1	Единици со потврдена подготвеност преку вежба или активација Исход во определениот опфат	ОЦ2 (дополнителен придонес), ПЦ2.4
M3.1.1-R1	Приоритетни кадровски јазови со активиран образовен одговор Резултат на мерката	ПЦ3.1
M3.1.1-I1	Работодавачи со валидна потврда за практичните компетенции на нов кадар Исход во определениот опфат	ПЦ3.1

Код	Краток назив и ниво	Цели кај кои се користи
М3.2.1-R1	Приоритетни позиции со активирано посредување Резултат на мерката	ПЦ3.2
М3.2.1-I1	Позиции за кои настапил рокот за проверка, со реално вработување поврзано со посредувањето Исход во определениот опфат	ПЦ3.2
М3.2.2-R1	Работодавачи со проверено подобрување во планирањето на кадарот Резултат на мерката	ПЦ3.2
М3.2.2-I1	Работодавачи со намален удел на непокриени клучни позиции Исход во определениот опфат	ОЦ3, ПЦ3.2
М3.3.1-R1	Учесници со успешно завршена практична задача Резултат на мерката	ПЦ3.1
М3.3.1-I1	Учесници со потврдена примена на вештината во работата Исход во определениот опфат	ОЦ3, ПЦ3.1
М3.4.1-R1	Субјекти со дијагностика, план и спроведен приоритетен чекор Резултат на мерката	ПЦ3.3
М3.4.1-I1	Субјекти кај кои договорената деловна промена останува во употреба Исход во определениот опфат	ОЦ3, ПЦ3.3
М3.4.2-R1	Субјекти со проверен инвестициски пакет Резултат на мерката	ПЦ3.3
М3.4.2-I1	Субјекти со целосно формално подобно барање за финансирање Исход во определениот опфат	ПЦ3.3
М3.5.1-R1	Фирми со независна проверка, план и потврдена корекција Резултат на мерката	ПЦ3.3
М3.5.1-I1	Приоритетни недостатоци што се отстранети и остануваат отстранети Исход во определениот опфат	ОЦ3, ПЦ3.3
М4.1.1-R1	Мерки со валидирани институционални улоги и координативен пат Резултат на мерката	ПЦ4.1
М4.1.1-I1	Доспеани валидни меѓуинституционални обврски исполнети навреме Исход во определениот опфат	ОЦ4, ПЦ4.1
М4.2.1-R1	Дестинациски механизми со проверени услови за функционирање Резултат на мерката	ПЦ4.1
М4.2.1-I1	Дестинации со реално извршување на управувачките функции Исход во определениот опфат	ОЦ4, ПЦ4.1
М4.3.1-R1	Јавни туристички програми со среднорочна финансиска рамка Резултат на мерката	ПЦ4.2
М4.3.1-R2	Применливи нови проекти со потврдени услови за континуитет Резултат на мерката	ПЦ4.2
М4.3.1-I1	Трајни проектни резултати функционални по 12 месеци Исход во определениот опфат	ПЦ4.2

Код	Краток назив и ниво	Цели кај кои се користи
M4.3.2-R1	Реално исплатени доспеани средства опфатени со завршена оценка Резултат на мерката	ПЦ4.2
M4.3.2-I1	Шеми со донесена и спроведена одлука врз оценувачките наоди Исход во определениот опфат	ПЦ4.2
M4.4.1-R1	Приоритетни постапки со одобрено и реално применето поедноставување Резултат на мерката	ПЦ4.3
M4.4.1-I1	Постапки со намален реален товар без суштинско влошување Исход во определениот опфат	ПЦ4.3
M4.4.2-R1	Поедноставени постапки функционално тестирани како целосни е-услуги Резултат на мерката	ПЦ4.3
M4.4.2-I1	Подобни завршени предмети реализирани целосно електронски Исход во определениот опфат	ПЦ4.3
M4.5.1-R1	Приоритетни извори со усогласени правила и применета проверка Резултат на мерката	ПЦ4.4
M4.5.1-I1	Сместувачки записи со потврден идентитет и проверен статус Исход во определениот опфат	ПЦ4.4
M4.5.2-R1	Приоритетни аналитички продукти доставени навреме Резултат на мерката	ПЦ4.4
M4.5.2-I1	Клучни одлуки на Министерството поткрепени со претходна анализа Исход во определениот опфат	ОЦ4, ПЦ4.4

Врска без нов показател: M1.4.2-I1 = ST-01, домашни ноќевања. SUP-01 се користи кај ОЦ1 како дополнителна економска информација и кај ПЦ4.4 за методолошко усогласување со туристичката сателитска сметка. Не се собира со ST-01 и не се брои како дополнителен главен исход.

1.3 Покриеност на активностите и заеднички резултати од активностите

Секоја од 32 мерки има резултат и следен исход; сите 34 работни активности се поврзани со картичка. Нема активност оставена без следење. Двете дополнителни активности не создаваат автоматски два нови показателa:

Мерка и активности	Заедничко мерење и спречување двојно броење
M4.2.1: РП8-А02 и РП8-А03	Подготовката на стандардот и изборот на модел се следат како проверливи етапи. Како резултат се брои само механизам со потврдените услови; како исход се бројат реално извршените функции во годишниот циклус. Избран пилот или донесен стандард не е функционален механизам.
M4.5.2: РП10-А04 и РП10-А05	Туристичката сателитска сметка се следи како посебен планиран аналитички резултат во аналитичкиот план, со носител, рок и изворна статистичка постапка. Истиот резултат се брои еднаш во R1. Објавување на анализа не е доказ за употреба при одлучување во I1.

Мерка и активности	Заедничко мерење и спречување двојно броење
M1.1.1, M1.1.2 и M1.2.1	Единствен запис за туристичкиот производ и продажна патека. Пазарната подготвеност, локалната испорака и реалната продажба се различни прашања; доказот се користи повторно, без повторно броење на производот во истиот показател.
Функционални дестинациски проверки	Една планирана посета може да провери пристапност, посетителски услуги, критични точки и применливи локални протоколи. Секоја компонента го задржува својот именител и услови; не се создава збирен процент од различни опфати.

Прилог 2 Заеднички мерни правила

Овие правила се применуваат на сите картички. Картичката ги наведува само специфичниот опфат, доказ, рок и исклучок. Првото валидно мерење е почетната споредлива точка; „доспеано" значи дека истекол однапред определениот рок за проверка. „Аудит" е стандардизирана проверка, „панел" е фиксна група за повторно следење, а „рубрика" е листа на услови и правила за оценување. CR5 е удел на петте водечки пазари во странските ноќевања. Носителот на мерката со соодветните ангажирани експерти ги подготвува контролните листи според договорените показатели, критериуми и применливи стандарди. Надлежниот носител ја потврдува нивната применливост пред првото мерење. МКТ ги обединува и ја евидентира потврдената верзија за споредливи почетни и повторни проверки. Разработката е во планираниот ангажман; се бележат предметот на проверка, прифатливиот доказ и начинот на запишување на резултатот.

2.1 Единица и единствен запис

Пред почетокот се фиксира што се брои: производ, локалитет, дестинација, субјект, работодавач, лице, позиција, деловна врска, проект, постапка по орган, предмет или исплатен износ. Се користи единствена ознака во постојната евиденција. Кај повеќе цели се наведува истиот запис. Шифрите на мерките и активностите се преземаат од тековниот регистар; приоритетите А/Б/В остануваат непроменети.

2.2 Пресметка и броење

Процент = 100 × бројтел ÷ именител. Бројтелот ги содржи само единиците со проверен доказ за сите применливи услови. Кај број се бројат единствени потврдени единици. Се разликуваат нови единици во годината, активна состојба во пресекот и кумулативен број од почетокот. Кумулативниот број не е збир на годишни повторени состојби. Од процентите за различни групи не се изведува нов просек без соодветни бројтели и именители; независни дестинациски или програмски проценти не се собираат во национален индекс.

2.3 Доспевање и задржување во именителот

Опфатот и датумот на доспевање се определуваат пред проверката. Кога настапил рокот за проверка на исходот, неуспешната единица и единицата без доказ остануваат во применливиот именител; без доказ не влегуваат во бројтелот. Единиците чии рокови за проверка сè уште не настапиле се прикажуваат одделно. Промена на рокот остава трага за првичниот рок, причината, органот што ја одобрил и новиот рок. Кај „по 12 месеци" се користат 12 календарски месеци од конкретниот настан, а не разлика меѓу две календарски години.

2.4 Статус на податокот

Статус	Значење и примена
Неутврдено	значи дека нема валиден податок.
Нема случаи за проверка во овој период	значи дека не настапил условот за проверка на исход.
Неприменливо	се користи само за документиран исклучок.
Непотврден именител/мандат	значи дека валидниот опфат не е утврден.

При нулти или непотврден именител не се пресметува процент, ниту 0%, ниту 100%. Измерена нула се внесува само при позитивен потврден именител и проверено отсуство на успешни единици, или при целосна проверка на соодветен апсолутен број.

2.5 Почетна состојба и споредливост

За статистиката се користи 2025 со точните изворни броеви. За административните мерења најнапред се проверуваат постојните евиденции. Ако нема споредлива основа, првото мерење се планира во 2027 пред интервенцијата, каде што е можно. Ако исходот бара завршен циклус или 12 месеци, се запишува првиот период во кој може да се спроведе валидна проверка во 2028 или подоцна. Кај M1.3.1-I1 во 2027 се подготвува методот и се проверуваат концептите со деловни партнери, а првото планирано мерење кај потенцијални туристи и почетната вредност се во 2028; споредливо повторување во 2029 е условно. Променета дефиниција, панел или метод не наследува стара почетна вредност. Онлајн прегледот на 74 локалитети останува ограничен онлајн наод; проширената локална испорака на M1.1.2 добива сопствена споредлива основа.

2.6 Минимален доказен запис

За една единица се одредуваат: шифра, период, локација/група, статус на вклучување, релевантен датум и рок за проверка, исполнети услови, извор/идентификатор на доказ, имател, контролор и датум на проверката. За процент се одредваат броителот и именителот. Доказот останува кај законскиот имател; за обединување се доставува дозволен агрегат или врска. Не се прибираат имиња на гости, индивидуални плати или други лични податоци кога агрегатот е доволен.

2.7 Мерење и известување

Мерењето се прави при настан, во споредлива сезона, годишно или кога ќе настапи рокот за проверка, како што бара појавата. Известувањето е годишно, со краток полугодишен оперативен пресек. Последната вредност секогаш ја носи вистинската година; не се пренесува старата вредност како ново мерење. Статистичките ревизии се означуваат со верзија и причина. Доцна објавен податок се дополнува со белешка што може да се следи.

2.8 Утврдување на целите

Предложените статистички цели се прикажани во Прилог 3. За показателите без утврдена целна вредност се применува постапката подолу. Планските вредности се утврдуваат во надлежната институционална постапка. За проценти без основа: прво се утврдуваат почетниот броител/именител, групите за кои се очекува да настапи рокот за проверка и остварливите дополнителни успешни единици; целта произлегува од нив и од ресурсниот план. За апсолутни броеви се користат реално планираните единствени единици. Насока без број не е усвоена нумеричка цел. Одговорниот носител со имателот и контролорот подготвува предлог, а Министерството за култура и туризам го обединува и поднесува во потврдената надлежна постапка. Роковите 30 септември 2027 или 90 дена по подоцнежното прво мерење се предложени рокови за подготовка/поднесување, не автоматско овластување за усвојување.

Целите за вкупниот и странскиот престој и за домашната сезонска концентрација се засноваат на пресметаните вредности: за 2029 се користи средината на точните вредности од 2025 и 2019, а за 2032 точната вредност од 2019. Целите за домашниот престој и странската сезонска концентрација ја користат точната основа од 2025 како заштитен праг. Четирите плански прагови 1.800.000/1.900.000, 450.000/500.000, 55%/53% и 74%/76% и целите за CR5 од 50,0%/49,5% се непосредно зададени плански вредности. За нив не се применува утврдената формула.

2.9 Точност и независна проверка

Контролорот го повторува пресметувањето, го проверува датумот, дозволениот опфат, двојните записи и исполнетоста на условите. Каде што е пропишана независна функционална проверка, самоевалуација од корисникот не е доволна. Несогласување се враќа до имателот со конкретна причина и рок; координаторот не го поправа изворниот податок без трага. Изворниот орган ја потврдува својата серија.

2.10 Правна и институционална подготвеност

Предложена распределба на улога не создава законска надлежност или пристап. Пред старт се потврдуваат конкретниот носител, проверувач, акт/договор, права и дозволени агрегати. Предложеното координативно тело, дестинациски механизам или електронска услуга не се сметаат за функционални само затоа што се планирани. Условеноста се води одделно од семафорот и приоритетот.

2.11 Посебни правила за именителите

Кај M1.2.1-I1 се користат само производите со целосни проверливи записи; одделно се прикажува нивниот удел во сите вклучени производи. Кај M3.1.1-I1 се користат работодавачите со валидна оценка на нововработен кадар, со одделна покриеност. Кај M2.1.2-I1 именителот се проверените приоритетни дестинации, со одделна покриеност. Кај M2.3.1-I1 именителот се сите дестинации во фиксниот приоритетен опфат. Во броителот влегуваат само дестинациите што ги исполнуваат сите применливи задолжителни услови и минимум ниво 2 во секој применлив домен. Овие исклучоци не се пренесуваат на други исходи.

2.12 Заеднички ресурси и финансиска трага

Една проверка што служи за повеќе мерки се организира и финансира еднаш. Се разликува планирана потреба, одобрен буџет и реална исплата. За ПЦ4.2 се прикажуваат планирано–одобрено–реализирано по иста програма/година/опфат, со датум на планот, измени и прекини. Кај M4.3.2 во броителот влегува само реално исплатениот износ документирано опфатен со завршена и формално разгледана оценка; делумна оценка не го пренесува целиот износ на шемата.

Прилог 3 Статистичка основа и заеднички картички

3.1 Проверена почетна основа

Официјалните месечни серии за 2019 и 2025 се преземени на 01.11.2026. Проверени се сите 12 месеци, сите осум региони, националниот збир и поделбата домашни/странски. Годишните нето-плати се објавени годишни просеци. Монетарните туристички серии се проверени во доставениот економски пакет и со приложената туристичка сателитска сметка.

Национална серија	Референца 2019	Почетна 2025
Пристигнувања вкупно	1.184.963	1.336.597
Пристигнувања домашни	427.370	420.596
Пристигнувања странски	757.593	916.001
Ноќевања вкупно	3.262.398	3.323.210
Ноќевања домашни	1.684.627	1.692.032
Ноќевања странски	1.577.771	1.631.178
Просечен престој вкупно	2,7532	2,4863
Просечен престој домашни	3,9418	4,0229
Просечен престој странски	2,0826	1,7808
Удел на трите најпосетени месеци вкупно (%)	57,1201	56,5610
Удел на трите најпосетени месеци домашни (%)	70,2959	73,1542
Удел на трите најпосетени месеци странски (%)	43,0521	39,3487
Домашни ноќевања јануари–мај и октомври–декември	421.845	389.237
Концентрација CR5 (%)	41,3651	51,8545
Просечна нето-плата национално (денари)	25.213	45.198
Просечна нето-плата во секторот I (денари)	18.317	32.466
Однос на нето-платите (%)	72,6490	71,8306
Приливи од патувања (милиони евра)	354,34	595,28
Приливи по регистрирано странско ноќевање (евра)	224,58	364,94

Приливите по странско ноќевање се номинален приближен однос со различен статистички опфат во броителот и именителот. За домашната потрошувачка, 2025 е моделска проценка: 6.195,290.943 милиони денари номинално и 4.494,927.753 милиони денари по цени од 2019. Не се означува како нова официјална туристичка сателитска сметка.

3.2 Регионални вредности за 2025

Регион	Ноќевања вкупно	Удел %	Престој вкупно	Престој домашни	Престој странски
Вардарски	51.850	1,56	1,426	1,976	1,272
Источен	45.523	1,37	1,981	1,920	2,051
Југозападен	1.727.287	51,98	3,204	4,936	1,989
Југоисточен	432.096	13,00	3,213	4,202	1,597
Пелагониски	137.444	4,14	2,614	2,163	3,481
Полошки	67.218	2,02	1,795	1,704	1,861
Североисточен	22.177	0,67	1,768	1,479	1,851
Скопски	839.615	25,27	1,676	2,392	1,611
Регион	**Домашни ноќевања**	**Странски ноќевања**	**Топ 3 вкупно %**	**Топ 3 домашни %**	**Топ 3 странски %**
Вардарски	15.684	36.166	40,91	48,03	38,73
Источен	23.552	21.971	32,17	35,45	32,82
Југозападен	1.097.032	630.255	69,61	82,46	47,41
Југоисточен	350.483	81.613	66,02	73,65	33,27
Пелагониски	74.812	62.632	39,45	44,17	36,38
Полошки	26.847	40.371	38,14	39,90	38,89
Североисточен	4.164	18.013	38,21	32,18	40,44
Скопски	99.458	740.157	33,76	29,94	34,96

Регионалниот удел во првата табела е во националните вкупни ноќевања. „Престој" е ноќи по регистрирано пристигнување. „Топ 3" се трите месеци со најмногу ноќевања за конкретниот регион и група во 2025. Националните вредности се пресметуваат од збировите, не од просек на регионалните проценти.

3.3 Плански цели за 2029 и 2032 година

Показател	2029	2032
ST-02 Просечен престој, вкупно	≥2,62 ноќи	≥2,75 ноќи
ST-02 Просечен престој, странски	≥1,93 ноќи	≥2,08 ноќи
ST-02 Просечен престој, домашни	≥4,02 ноќи	≥4,02 ноќи
ST-03 Удел на ноќевањата во трите најпосетени месеци, вкупно	≤55%	≤53%
ST-03 Удел на ноќевањата во трите најпосетени месеци, домашни	≤71,73%	≤70,30%
ST-03 Удел на ноќевањата во трите најпосетени месеци, странски	≤39,35%	≤39,35%
M1.4.1-I1 Удел на петте водечки пазари во странските ноќевања (CR5)	≤50,0%	≤49,5%
M1.4.2-I2 Домашни ноќевања во јануари–мај и октомври–декември	≥450.000	≥500.000
ST-01 / M1.4.2-I1 Вкупни домашни ноќевања	≥1.800.000	≥1.900.000
ST-05 Секторска / национална нето-плата	≥74%	≥76%

Наведените вредности се предложени плански цели што се утврдуваат со донесувањето на Стратегијата. Тие ја изразуваат развојната амбиција и не се прогноза или официјален статистички податок.

За ST-04 и SUP-01 не се задава самостојна нумеричка цел за номинален или моделски раст. Двата показатела се користат за толкување на економските движења и остануваат во годишното известување. За регионалните удели не се задаваат еднакви квоти.

3.4 Образложение на планските цели

Вкупни домашни ноќевања

Планските прагови од 1.800.000 и 1.900.000 домашни ноќевања значат раст од 107.968 (+6,38%) и 207.968 (+12,29%) во однос на 2025. Тоа одговара на просечен годишен раст од 1,56% до 2029 и 1,67% до 2032, пресметан низ четири, односно седум годишни интервали. Праговите се 1,98% и 7,64% над достигнатото ниво од 2024 (1.765.093). Потребниот просечен годишен прираст од околу 26.992 и 29.710 ноќевања е споредлив со забележаниот прираст од 30.626 годишно во 2022–2024. Во постојните аналитички сценарија целите се меѓу основната и поамбициозната патека: за 2029, 1.765.093–1.814.536, а за 2032, 1.813.373–1.906.414. Ова е сценариско образложение на развојната амбиција, не е доказ дека мерките сами ќе го предизвикаат растот.

Доказна основа: официјалните статистички серии за 2019–2025 и аналитичкиот прилог со сценарија за 2029 и 2032; поврзаните мерки се наведени во Акцискиот план.

Домашни ноќевања во утврдените осум месеци

За јануари–мај и октомври–декември, 450.000 и 500.000 домашни ноќевања значат +60.763 (+15,61%) и +110.763 (+28,46%) во однос на 389.237 во 2025. Потребниот просечен годишен раст е 3,69% и 3,64%; просечниот апсолутен прираст од 15.191 и 15.823 ноќевања е меѓу претходните прирасти од 11.624 годишно во 2022–2024 и 20.919 во 2023–2024. Целите се над 2019 (421.845), за 6,67% и 18,53%, и меѓу основното и поамбициозното сценарио (435.733–472.913 за 2029; 470.605–535.670 за 2032). Основата

се мерките за продажно подготвени производи, локална испорака, функционални канали, насочена промоција и достапност во избрани периоди. Дневна посета без ноќевање не се брои; јуни и септември не влегуваат во фиксните осум месеци.

Доказна основа: официјалните статистички серии за 2019–2025 и аналитичкиот прилог со сценарија за 2029 и 2032; поврзаните мерки се наведени во Акцискиот план.

Врска меѓу двата домашни прага

Ако двата домашни прага се постигнат точно, осумте месеци имаат удел од 25,00% во 2029 и 26,32% во 2032, наспроти 23,00% во 2025. Ова е условна пресметка, не нова цел за удел: два апсолутни минимални прага не го гарантираат истиот удел ако вкупните ноќевања растат повеќе. Осумте месеци се дел од годишниот збир. При точните целни обеми, јуни–септември би изнесувале 1.350.000 и 1.400.000 ноќевања, односно би можеле да растат за 47.205 и 97.205. Затоа поголемата вонсезонска побарувачка не бара автоматско апсолутно намалување на летните ноќевања.

Доказна основа: официјалните статистички серии за 2019–2025 и аналитичкиот прилог со сценарија за 2029 и 2032; поврзаните мерки се наведени во Акцискиот план.

Вкупна сезоналност

Праговите од најмногу 55% и 53% за трите месеци со најмногу вкупни ноќевања бараат намалување за 1,56 и 3,56 процентни поени од 2025 (56,56%). Тие се поамбициозни и од референцата за 2019 (57,12%). Домашните ноќевања во фиксните осум месеци не ја докажуваат автоматски оваа промена, бидејќи сезоналноста зависи и од странските ноќевања, пазарниот состав и распределбата меѓу месеците. Секоја година прво се собираат домашните и странските ноќевања по месец, па повторно се избираат трите најголеми вкупни месечни вредности. Одделните три водечки месеци по група не се претпоставуваат дека се исти. Постојните аналитички сценарија за 2029 и 2032 имаат годишни обеми и не даваат целосна идна месечна распределба; затоа не се доказ дека сезонските прагови ќе се постигнат.

Доказна основа: официјалните месечни серии и изворните сценарија.

Однос на секторската и националната нето плата

Односот на годишната секторска нето-плата кон националната изнесува 71,83% во 2025, наспроти 72,65% во 2019. Праговите од 74% и 76% бараат подобрување од 2,17 и 4,17 процентни поени над 2025; тие се развојна амбиција над едноставното враќање на нивото од 2019. За нив секторскиот индекс на раст на нето-платата треба да биде најмалку 1,03020 и 1,05804 пати од националниот индекс на раст во истиот период. Не се претпоставува идната национална плата и не се задава номинална плата во денари. Мерките за практични вештини, подобра кадровска организација, услужни подобрувања и трајна употреба на деловни подобрувања се релевантен придонес; нема пресметан причински коефициент со кој нивниот опфат автоматски се претвора во раст на платите. Показателот го опфаќа сектор I и е посреден сигнал за работните места; не докажува самостојно реална куповна моќ, продуктивност или задржување.

Доказна основа: објавените годишни нето-проseци, стратегиската рамка и мерките.

3.5 Удел на петте водечки пазари во странските ноќевања (CR5) и споредба со постојните сценарија

Планските цели за CR5 се најмногу 50,0% во 2029 и најмногу 49,5% во 2032.

Почетната вредност е 51,8545% во 2025 (845.840 / 1.631.178); утврдената референца за 2019 е 41,3651% (652.647 / 1.577.771).

Постојно сценарио	Година	Странски ноќевања	Динамичен CR5	Ја исполнува планската цел
Конзервативно	2029	1.810.825	51,77%	Не

Постојно сценарио	Година	Странски ноќевања	Динамичен CR5	Ја исполнува планската цел
Конзервативно	2032	1.945.566	52,15%	Не
Основно	2029	1.917.545	50,50%	Не
Основно	2032	2.132.325	50,38%	Не
Поамбициозно	2029	2.024.264	49,52%	Да
Поамбициозно	2032	2.319.089	49,25%	Да

Извор: аналитичкиот прилог со сценарија за 2029 и 2032, со повторно рангирање на поединечните земји во секое сценарио. Сценаријата се аналитички патеки, а не усвоени цели за странските ноќевања.

При повторно рангирање на земјите во секое сценарио, конзервативното дава 51,77% / 52,15%, основното 50,50% / 50,38%, а поамбициозното 49,52% / 49,25% во 2029 / 2032. Поамбициозното сценарио ги исполнува планските цели од најмногу 50,0% и 49,5%.

Планските прагови 50,0% / 49,5% бараат подобрување над основното сценарио, но ги постигнува поамбициозното сценарио без дополнително измислени стапки на раст по земји. Тие значат намалување за 1,85 и 2,35 процентни поени од 2025. Се применуваат како развојна амбиција, не како најверојатна прогноза.

Поамбициозното сценарио содржи 2.024.264 странски ноќевања во 2029 (+24,10% од 2025) и 2.319.089 во 2032 (+42,17%). Тоа е условна пресметковна патека, а не дополнителна усвоена цел за странските ноќевања. CR5 се толкува заедно со вкупните странски ноќевања, нивните апсолутни промени, престојот, сезоналната и регионалната распределба. Пад на CR5 поради губење ноќевања на големите пазари сам по себе не се оценува како успешна диверзификација.

Петте пазари се рангираат одново секоја година според регистрирани странски ноќевања. Во поамбициозното сценарио за 2032 Франција и Велика Британија влегуваат во топ 5; утврдените пет земји од 2025 би дале удел 44,79% наместо вистинскиот динамичен CR5 од 49,25%. За секое годишно мерење се објавуваат имињата на топ 5, нивниот збир и вкупниот странски именител. Збирните категории „Други ...“ остануваат во именителот, но не се рангираат како поединечна земја.

Изводливоста зависи од предвиденото ажурирање на странското пазарно портфолио, проверена понуда, продажни партнери, соодветни промотивни инструменти и пристапност. Овие мерки ја поддржуваат насоката, но не докажуваат причинска врска со националниот CR5 и не обезбедуваат автоматски буџет.

Планските прагови треба да се проверат повторно при периодичната оценка со целосните податоци за 2029, која завршува во 2030. Ревидирање на целта, ако е потребно, се образложува и одобрува одделно; не се менува ретроактивно за да се прикаже исполнување.

3.6 Заедничка проверка на престојот и сезоналноста

Планските прагови за вкупен просечен престој се 2,619743 и 2,753164 ноќи, а за странски престој 1,931685 и 2,082610 ноќи, соодветно за 2029 и 2032. Вкупниот престој се пресметува од заедничките ноќевања и пристигнувања, а не како едноставен просек на домашниот и странскиот престој. Со раст на странскиот удел, минималните прагови за двете групи сами по себе не го гарантираат вкупниот праг. Табелата го прикажува потребниот странски престој за истовремено исполнување на вкупната цел при наведените услови. Тоа се проверки на усогласеноста, а не дополнителни цели. Праговите треба да се следат заеднички.

Проверката ги задржува месечните пропорции од 2025 одделно за домашните осум месеци и за јуни–септември. Ги применува планираните домашни обеми и странските обеми од трите сценарија, со странскиот месечен профил од 2025, па повторно ги рангира комбинираните месеци. Резултатите се во табелата. Тие покажуваат дека за целта во 2032

е потребно и поместување на месечната побарувачка. При основната патека, јазот изнесува околу 32.058 ноќевања над дозволениот збир во трите најпосетени месеци. Тоа е условна разлика при фиксен годишен збир, а не дополнителна програмска квота или прогноза.

Странска патека	Година	Потребен странски престој при зададените услови	Вкупен удел на топ 3 при механичката месечна проверка
Конзервативно	2029	1,94529	55,26%
Конзервативно	2032	2,10448	54,50%
Основно	2029	1,97356	54,80%
Основно	2032	2,14882	53,80%
Поамбициозно	2029	1,99957	54,37%
Поамбициозно	2032	2,18749	53,16%

Услови за третата колона: домашните ноќевања точно на планскиот праг; домашен престој 4,022939; странски ноќевања според постојното сценарио; вкупен престој точно на планскиот праг. Четвртата колона користи ист домашен годишен обем и осуммесечен праг, со пропорциите од 2025 внатре во домашните два временски блока и странскиот месечен профил од 2025. Потоа се рангираат комбинираните месеци. Двете колони се одделни условни проверки, не дополнителни цели или прогнози.

Формули: вкупен престој = (домашни + странски ноќевања) ÷ (домашни ноќевања/домашен престој + странски ноќевања/странски престој). Потребен странски престој = странски ноќевања ÷ [(вкупни ноќевања/вкупна цел за престој) − (домашни ноќевања/зададениот домашен престој)], при позитивен именител. Сезоналност = збир на трите најголеми комбинирани месечни вредности ÷ годишните вкупни ноќевања.

Заклучок од проверката: планските прагови може да се следат заедно, но остварувањето на еден не докажува автоматски остварување на другиот. Посебно се проверуваат вкупниот престој и вкупната сезонска концентрација; не се менуваат произволно целите за да исчезне условниот јаз.

3.7 Заеднички мерни картички

ST-01 Регистрирани туристички ноќевања и регионална распределба

Поле	Податок
Ниво и употреба	заеднички показател; ОЦ1, ПЦ1.2, ОЦ2, ПЦ2.2. Показател за обемот и распределбата на туристичкиот промет, со плански цели за домашните ноќевања.
Мерна единица	број и %
Пресметка	Ноќевања = збир на 12 месечни вредности. Регионален удел = 100 × ноќевања во регионот ÷ национални ноќевања за истата година и група туристи.
Опфат	Вкупно, домашни и странски туристи; национално и осум плански региони. Пристигнувањата се влез за СТ-02, не дополнителна анкета.
Почетна основа	2025: вкупно 3.323.210; домашни 1.692.032; странски 1.631.178. Регионалните вредности се дадени во статистичкиот прилог.
Цел за 2029	Планска цел за институционално утврдување: домашни ноќевања ≥1.800.000. За вкупните ноќевања и регионалните удели нема самостојна квота.
Цел за 2032	Планска цел за институционално утврдување: домашни ноќевања ≥1.900.000. За вкупните ноќевања и регионалните удели нема самостојна квота.

ST-01 Податоци и проверка

Поле	Податок
Извор	Државен завод за статистика, МакСтат, матрица ES182M16, туристи и ноќевања по региони и месеци; изводи за 2019 и 2025 преземени на 01.11.2026.
Имател	Државниот завод за статистика.
Обединува	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам.
Проверува	Определено второ лице ја повторува пресметката од зачуваниот извод; Државниот завод за статистика ја утврдува официјалната изворна серија.
Проверка на квалитетот	Збирот на регионите мора да е националниот збир; домашни + странски = вкупно; сите 12 месеци се присутни; заокружувањето е само за приказ.
Мерење	Пресметка еднаш годишно по објавување на целосните податоци. Месечните влезови се преземаат според календарот на изворот.
Известување	Годишно, со точен период и верзија на изворната серија.

Образложение. Домашното расчленување е истиот показател како М1.4.2-I1. Планските прагови се утврдени и сценариски образложени во Прилог 3.4 и се толкуваат со осуммесечниот исход и сезоналноста. Нема еднакви регионални квоти.

Прво мерење или ажурирање. Почетната година 2025 е утврдена; првата стратегиска споредба е со 2027. Истата годишна серија се повторува до 2032.

Ограничување. Регистрирани ноќевања во опфатот на официјалната статистика. Не се мерат еднодневни посети или нерегистрирани престои. Регионалната распределба сама по себе не докажува локална потрошувачка.

За оценување се користат точните вредности и статуси од Прилог 3.3. Кај формулите заокружувањето е само приказ; планските прагови, вклучително CR5 , се точно наведените плански вредности.

ST-02 Просечен регистриран туристички престој

Поле	Податок
Ниво и употреба	заеднички показател; ОЦ1, ОЦ2, ПЦ2.2. Показател за просечниот престој, со одделни цели за вкупниот промет и за домашните и странските туристи.
Мерна единица	ноќи по пристигнување

Поле	Податок
Пресметка	Просечен престој = регистрирани ноќевања ÷ регистрирани туристички пристигнувања, за истата година, територија и група туристи.
Опфат	Вкупно, домашни и странски; национално и по осум региони. Националниот просек се добива од националните збирови, а не со прост просек на регионалните просеци.
Почетна основа	2025: вкупно 2,4863; домашни 4,0229; странски 1,7808 ноќи. Референца 2019: 2,7532; 3,9418; 2,0826.
Цел за 2029	вкупно ≥2,62 ноќи; странски ≥1,93 ноќи. домашни ≥4,02 ноќи. Регионално: без униформни квоти.
Цел за 2032	вкупно ≥2,75 ноќи; странски ≥2,08 ноќи. домашни ≥4,02 ноќи. Регионално: без униформни квоти.

ST-02 Податоци и проверка

Поле	Податок
Извор	Државен завод за статистика, МакСтат, матрица ES182M16, туристи и ноќевања по региони и месеци; изводи за 2019 и 2025 преземени на 01.11.2026.
Имател	Државниот завод за статистика.
Обединува	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам.
Проверува	Определено второ лице ја повторува пресметката од зачуваниот извод; Државниот завод за статистика ја утврдува официјалната изворна серија.
Проверка на квалитетот	Идентични година, припадност и туристичка група во броителот и именителот. При нула пристигнувања не се пресметува однос; празна статистичка вредност не се претвора во нула. Бројките во целните полиња се заокружени само за приказ. Постигнувањето се оценува според незаокружената формула од изворните збирови, не според заокруженият приказ.
Мерење	Пресметка еднаш годишно по објавување на целосните податоци. Месечните влезови се преземаат според календарот на изворот.
Известување	Годишно, со точен период и верзија на изворната серија.

Образложение. За вкупниот и странскиот престој останува точната средина меѓу 2025 и 2019 за 2029 и точната вредност од 2019 за 2032. За домашниот престој останува заштитниот предлог на точната основа 2025. Вкупниот престој се пресметува од заедничките ноќевања и пристигнувања. Компонентните минимуми сами не го гарантираат вкупниот праг; условните проверки се во Прилог 3.6. Пресметаната референца е планска претпоставка, не прогноза.

Прво мерење или ажурирање. Почетна година 2025; годишна пресметка за 2027–2032 од истиот извод како СТ-01.

Ограничување. Директно го мери регистрираниот престој, а за поголема вредност по посетител е посреден показател. Пристигнувањата не се број на единствени лица; престој во повеќе објекти може да создаде повеќе регистрации.

За оценување се користат точните вредности и статуси од Прилог 3.3. Кај формулите заокружувањето е само приказ; планските прагови, вклучително CR5 , се точно наведените плански вредности.

ST-03 Сезонска концентрација на ноќевањата

Поле	Податок
Ниво и употреба	заеднички показател; ОЦ1, ПЦ1.2, ОЦ2. Показател за сезонската концентрација, со одделни цели за вкупните, домашните и странските ноќевања.
Мерна единица	%

Поле	Податок
Пресметка	100 × збир на ноќевањата во трите месеци со најмногу ноќевања ÷ збир на сите 12 месечни ноќевања.
Опфат	Основно вкупните ноќевања национално; домашни, странски и региони се расчленувања. Трите месеци се рангираат одново за секоја година, група и територија.
Почетна основа	2025: вкупно 56,5610%; домашни 73,1542%; странски 39,3487%. За вкупно: август, јули и септември, со 1.879.640 од 3.323.210 ноќевања.
Цел за 2029	вкупно ≤55%. домашни ≤71,73%; странски ≤39,35%.
Цел за 2032	вкупно ≤53%. домашни ≤70,30%; странски ≤39,35%.

ST-03 Податоци и проверка

Поле	Податок
Извор	Државен завод за статистика, МакСтат, матрица ES182M16, туристи и ноќевања по региони и месеци; изводи за 2019 и 2025 преземени на 01.11.2026.
Имател	Државниот завод за статистика.
Обединува	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам.
Проверува	Определено второ лице ја повторува пресметката од зачуваниот извод; Државниот завод за статистика ја утврдува официјалната изворна серија.
Проверка на квалитетот	Потребни се сите 12 месеци и позитивен годишен збир. При еднакви гранични вредности изборот на трет месец не го менува збирот; месеците се наведуваат во извештајот. Вкупните прагови 55% и 53% се точни плански вредности. Само претходно пресметаните домашни и странски прагови се заокружени за приказ. Достигнатата сезонска концентрација се пресметува од незаокружените изворни збирови и се споредува со точниот применлив праг.
Мерење	Пресметка еднаш годишно по објавување на целосните податоци. Месечните влезови се преземаат според календарот на изворот.
Известување	Годишно, со точен период и верзија на изворната серија.

Образложение. Вкупните прагови 55% и 53% бараат намалување за 1,56 и 3,56 процентни поени од 2025. Се рангираат одново вкупните месечни ноќевања; трите водечки месеци по групи може да се разликуваат. Исполнувањето на домашните и странските прагови не го гарантира исполнувањето на вкупната цел. Утврденото образложение и условната месечна проверка се во Прилози 3.4 и 3.6.

Прво мерење или ажурирање. 2025 е потврдена основа. Се пресметува за секоја целосна календарска година од 2027.

Ограничување. Помал удел не е автоматски успех ако произлегува од пад на врвната сезона без раст или зачувување на активноста во другите месеци. Регионални удели не се упросечуваат во национална сезоналност.

За оценување се користат точните вредности и статуси од Прилог 3.3. Кај формулите заокружувањето е само приказ; планските прагови, вклучително CR5 , се точно наведените плански вредности.

ST-04 Приливи од патувања по регистрирано странско ноќевање

Поле	Податок
Ниво и употреба	заеднички показател; ОЦ1. Номинален приближен показател за толкување на економските движења, без самостојна цел за номинален раст.
Мерна единица	евра по регистрирано странско ноќевање
Пресметка	Годишни приливи од патувања во евра ÷ регистрирани странски ноќевања во истата година. Ако приливите се во милиони евра, пред делење се множат со 1.000.000.

Поле	Податок
Опфат	Национално; номинален приближен показател. Не се распределува по региони без посебен валиден извор.
Почетна основа	2025: 595,28 милиони евра ÷ 1.631.178 = 364,94 евра. Референца 2019: 354,34 милиони евра ÷ 1.577.771 = 224,58 евра.
Цел за 2029	Без самостојна нумеричка цел за номинален раст; годишно споредливо прикажување и заедничко толкување.
Цел за 2032	Истиот пристап се применува и во 2032; економската вредност се оценува со престојот, обемот и расположливите податоци за потрошувачката.

ST-04 Податоци и проверка

Поле	Податок
Извор	Доставена база Stranski_turisti_potrosuvacka_2010_2025_FINAL(3).xlsx: 01_NBRM_Original!B14/B20 (приливи 2019/2025); 02_DZS_Original!C13/C19 (странски ноќевања 2019/2025); 04_Derived_Indicators!O14/O20 (изведени односи); 06_Sources!F4 (врска до годишниот платен биланс на Народната банка на Република Северна Македонија).
Имател	Народната банка на Република Северна Македонија за приливите од патувања и Државниот завод за статистика за странските ноќевања.
Обединува	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам.
Проверува	Определено второ лице ја повторува пресметката од зачуваните изводи; Народната банка на Република Северна Македонија ги утврдува приливите од патувања, а Државниот завод за статистика ги утврдува регистрираните странски ноќевања.
Проверка на квалитетот	Ист годишен период; приливи, не салдо или одливи; правилна единица милиони/евра; се зачувува верзијата на двете серии. При ревизија повторно се пресметуваат сите споредливи години.
Мерење	Пресметка еднаш годишно по објавување на целосните податоци. Месечните влезови се преземаат според календарот на изворот.
Известување	Годишно, со точен период и верзија на изворната серија.

Образложение. Растот на номиналниот однос може да произлезе од цени, разлики во статистичкиот опфат или пад на именителот. Произволно барање повисок номинален износ би создало погрешен поттик; показателот се користи за заедничко толкување со другите економски серии.

Прво мерење или ажурирање. Потврдена работна серија за 2025 во доставениот економски пакет; следно годишно ажурирање од истите официјални извори.

Ограничување. Платно-билансните патувања имаат поширок опфат од регистрираните странски ноќевања. Односот не е директно измерена дневна потрошувачка на исти лица и не се означува како реална вредност.

ST-05 Нето-плата во сместувањето и услугите со храна во однос на националниот просек

Поле	Податок
Ниво и употреба	заеднички показател; ОЦ3. Показател за односот меѓусекторската и националната нето-плата, со плански цели за 2029 и 2032.
Мерна единица	%
Пресметка	100 × објавена годишна просечна нето-плата во секторот I ÷ објавена годишна просечна нето-плата во националната економија.
Опфат	Објавениот пондериран сектор I „Објекти за сместување и сервисни дејности со храна“, оддели 55 и 56; не се додаваат туристички агенции со прост просек.

Поле	Податок
Почетна основа	2025: 32.466 ÷ 45.198 × 100 = 71,8306%. Референца 2019: 18.317 ÷ 25.213 × 100 = 72,6490%.
Цел за 2029	Планска цел за институционално утврдување: ≥74%.
Цел за 2032	Планска цел за институционално утврдување: ≥76%.

ST-05 Податоци и проверка

Поле	Податок
Извор	Државен завод за статистика, МакСтат, PD005M24, годишен просек на бруто и нето-плата по сектори и оддели; извод од 01.11.2026.
Имател	Државниот завод за статистика.
Обединува	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам.
Проверува	Определено второ лице ја повторува пресметката од зачуваниот извод; Државниот завод за статистика ја утврдува официјалната изворна серија.
Проверка на квалитетот	Нето со нето и годишен просек со годишен просек; без мешање со декемвриската плата. Се користи објавениот пондериран агрегат, со иста класификација на дејностите. Праговите 74% и 76% се точни плански вредности. Достигнатиот однос се пресметува од незаокружените објавени износи и се споредува со точниот праг; заокруженият приказ не ја одредува оценката.
Мерење	Еднаш годишно се презема објавениот годишен просек за секторот I и националната економија; не се пресметува нов прост просек од месечни или одделски просеци.
Известување	Годишно, со точен период и верзија на изворната серија.

Образложение. Праговите 74% и 76% бараат подобрување за 2,17 и 4,17 процентни поени од 2025 и се развојна амбиција над нивото од 2019. Се следат двата објавени годишни нето-просека; не се претпоставува идната национална плата. Образложението и условните фактори на раст се во Прилог 3.4.

Прво мерење или ажурирање. Официјалната основа за 2025 е проверена. За 2027–2032 се презема објавениот годишен просек.

Ограничување. Секторски приближен показател за една димензија на работните места; не ја мери платата во сите туристички дејности, ниту задржувањето, вештините или условите на работа.

За оценување се користат точните вредности и статуси од Прилог 3.3. Кај формулите заокружувањето е само приказ; планските прагови, вклучително CR5 , се точно наведените плански вредности.

SUP-01 Дополнителна моделска проценка за домашната туристичка потрошувачка

Поле	Податок
Ниво и употреба	дополнителна моделска серија; ОЦ1, ПЦ4.4. Дополнителна информација; не се брои како нов главен показател за резултат или исход.
Мерна единица	милиони денари; дополнителна анализа
Пресметка	Расходи со ноќевање_t = 3.794,0826 × (регистрирани домашни ноќевања_t / 1.684.627) × (ценовен индекс_t / 100), во милиони денари; ценовниот индекс е верижен индекс на угостителските цени со основа 2019 = 100. Еднодневни расходи_t = расходи со ноќевање_t × (681,173575 / 3.794,0826). Вкупна моделска потрошувачка_t = збир на двете компоненти. Потрошувачка по цени од 2019 = номиналниот збир / (ценовен индекс_t / 100).
Опфат	Домашни патувања во земјата. Основата 4.475,256175 милиони денари од ТСС 2019 е различна од поширокиte 5.844,396167 милиони денари што вклучуваат и домашни трошоци поврзани со патувања во странство.

Поле	Податок
Почетна основа	2019: официјална калибрациска основа 4.475,256175 милиони денари. 2025: моделски 6.195,290943 милиони денари номинално; 4.494,927753 милиони денари по цени од 2019.
Цел за 2029	Нема самостојна цел за моделската вредност. Ажурирање со истата објавена методологија и проверка со понова ТСС кога ќе биде достапна.
Цел за 2032	Исто; по нова ТСС се прикажува јасен премин или ревидирана споредлива серија.

SUP-01 Податоци и проверка

Поле	Податок
Извор	Државен завод за статистика, Туристичка сателитска сметка 2019, табела Т-02; статистички серии за домашните ноќевања и цените во угостителството. Почетните компоненти, влезовите и моделските пресметки за 2019–2025 се документирани во пресметковниот прилог за домашната туристичка потрошувачка.
Имател	Државниот завод за статистика за изворните серии; аналитичката функција на Министерството за култура и туризам за ажурирање на транспарентната моделска пресметка.
Обединува	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам.
Проверува	Определено второ лице ја повторува пресметката од зачуваниот извод; Државниот завод за статистика ја утврдува официјалната изворна серија.
Проверка на квалитетот	Се чуваат оригиналните ТСС компоненти, ценовниот индекс, ноќевањата и формулите. При нова ТСС прво се усогласуваат дефинициите и физичкиот опфат; не се спојуваат механички различни именители.
Мерење	Пресметка еднаш годишно по објавување на целосните податоци. Месечните влезови се преземаат според календарот на изворот.
Известување	Годишно, со точен период и верзија на изворната серија.

Образложение. Проценката е дополнителна информација, а не независно набљудувана потрошувачка или усвоена официјална ТСС. Реалната динамика по конструкција ја следи динамиката на регистрираните ноќевања.

Прво мерење или ажурирање. Приложениот модел 2019–2025 е повторно пресметан и усогласен со изворните ТСС табели. Новата официјална ТСС останува предмет на потврда од Државниот завод за статистика.

Ограничување. Фиксен однос за еднодневни патувања, различен опфат на ТСС и редовните регистрирани ноќевања и приближен ценовен индекс. Нема регионална распределба без дополнителна основа.

Прилог 4 Мерни картички за 32 мерки

Картичката ги обединува резултатите и исходите на една мерка и ги поврзува сите нејзини активности. Заедничките мерни правила во Прилог 2 се составен дел на секоја картичка. Статистичките цели го носат статусот од Прилог 3.3; неутврдените административни бројки или насоки остануваат предлози до надлежно утврдување. Годишното известување оди до определената координативна единица во Министерството за култура и туризам. Точната единица, контактите и условените надлежности се потврдуваат пред старт.

Список на мерните картички

Мерка	Мерна картичка	Стр.
M1.1.1	Развој и доведување до пазарна подготвеност на структурирани туристички производи	160
M1.1.2	Локално организирање и поврзување на туристички производи	162
M1.2.1	Поврзување на туристичките производи со директни, дигитални и B2B продажни канали	164
M1.3.1	Воспоставување национална архитектура за пазарно позиционирање на туристичката понуда	166
M1.4.1	Управување и диверзификација на портфолиото на странски изворни пазари и сегменти	168
M1.4.2	Развој на домашната и целогодишната туристичка побарувачка со поширока регионална распределба	170
M1.5.1	Поврзување на туристичките субјекти со локални производители и даватели на услуги преку функционални локални синџири на снабдување	172
M2.1.1	Национален механизам за приоритизација, подготовка и реализација на туристички пристапни точки	174
M2.1.2	Подобрување на локалната мобилност и универзалната пристапност во туристичките дестинации	176
M2.2.1	Пазарно засновано унапредување на воздушната поврзаност со приоритетните изворни пазари	178
M2.2.2	Подобрување на копнената и меѓудестинациската поврзаност на туристичките дестинации	180
M2.3.1	Воспоставување и примена на минимален стандард за функционален квалитет и услуги за посетителите во туристичките дестинации	182
M2.3.2	Систем за идентификација, приоритизација и санација на туристички црни и критични точки	184
M2.4.1	Национален систем за скрининг, следење и управувачки прагови за посетителскиот притисок и текови	186
M2.4.2	Целно управување со посетителските текови во приоритетни чувствителни и најоптоварени простори	188
M2.5.1	Поддршка за примена и независна верификација на признати стандарди за одржливост во туристичкиот сектор	190
M2.5.2	Воспоставување и примена на туристички протокол за подготвеност, континуитет и отпорност на ризици	192
M3.1.1	Редовно усогласување на квалификациите, уписната понуда и практичната подготовка со регионалните потреби на туристичкиот сектор	194
M3.2.1	Регионално и сезонски насочено поврзување на туристичките работодавачи со расположливата работна сила преку постојните инструменти на пазарот на труд	196
M3.2.2	Подобро планирање и организирање на кадарот за непречено работење во туристичкиот сектор	198

Мерка	Мерна картичка	Стр.
M3.3.1	Регионално и дејносно насочено унапредување и примена на приоритетните вештини на активниот туристички кадар	200
M3.4.1	Стручна поддршка за подобрување на работењето на туристичките претпријатија	202
M3.4.2	Подготовка на микро и малите туристички субјекти за инвестиции и пристап до постојни извори на финансирање	204
M3.5.1	Национална рамка за мерење и континуирано подобрување на квалитетот на туристичките услуги и корисничкото искуство	206
M4.1.1	Функционално разграничување на институционалните улоги и операционализација на координацијата за спроведување на туристичката политика	208
M4.2.1	Фазно воспоставување и зајакнување на функционални механизми за управување со туристичките дестинации според нивната зрелост и специфики	210
M4.3.1	Среднорочно програмско планирање и правила за континуитет и одржливост на јавно поддржаните туристички интервенции	212
M4.3.2	Редовна евалуација и резултатски редизајн на туристичките субвенции, поттикнувачки мерки и кофинансирачки шеми	214
M4.4.1	Поедноставување и усогласување на приоритетните административни и регулаторни постапки во туризмот	216
M4.4.2	Дигитализација и интероперабилност на поедноставените приоритетни туристички постапки	218
M4.5.1	Усогласување, управување и интероперабилно поврзување на клучните туристички административни и статистички податоци	220
M4.5.2	Воспоставување редовна функција за туристичка аналитика, пазарни сознанија и истражување за поддршка на одлучувањето	222

M1.1.1 Развој и доведување до пазарна подготвеност на структурирани туристички производи

Цел и активности. ПЦ1.1; РП1-А01

Опфат. Одделни опфати: сите поддржани производи за резултатот и фиксните 74 локалитети за исходот. Регион и месеци на достапност се расчленувања од истиот запис за туристичкиот производ.

Показател за резултат M1.1.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број поддржани туристички производи што по независна проверка го исполнуваат минималниот стандард за пазарна подготвеност.
Пресметка и единица	Број на единствени потврдени единици. Единица: број. Единици: Поддржани производи со независно потврдена минимална пазарна подготвеност.
Доспевање	По независна потврда при завршување на поддршката.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од одобрениот и ресурсно проверен план до 2029.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од планот до 2032.

Показател за исход M1.1.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел на локалитетите во фиксната група за повторливо следење со наменски производ што може да се резервира и купи.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Локалитети од фиксниот панел со најмалку еден производ со јасна содржина, цена или правило за цена, календар, законски давател и функционално резервирање/купување. Именител: Сите 74 локалитети од фиксниот панел; секој локалитет најмногу еднаш.
Доспевање	Годишно, во ист однапред утврден сезонски прозорец за сите 74 локалитети.
Основа	2026: 24/74 = 32,43%, условен онлајн наод. Споредливата почетна вредност за реалната функционалност се утврдува во 2027.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕНА; подобрување во однос на првото споредливо мерење.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕНА; продолжено подобрување и одржување на постигнатото.

M1.1.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Администраторот на програмата и законскиот давател на производот.
Контролор	Независен контролорна пазарната подготвеност; аналитичката функција на Министерството за култура и туризам ја проверува пресметката.
Доказ и извор	Досие за туристичкиот производ со програма, цена, календар, услови, законски давател и датиран независен тест. Се зачувува краток доказ за продажната патека, заеднички со M1.2.1.
Мерење	Резултат при завршување на поддршката; панел еднаш годишно во ист однапред утврден сезонски прозорец.

Прво мерење. Во 2027, пред поддршката, Министерството за култура и туризам преку определениот контролор го повторува прегледот на сите 74 локалитети и ги фиксира регионите, календарот и доказите. Ако методот е проширен од онлајн на реална функционална проверка, 2027 е нова споредлива серија.

Ограничувања. Онлајн наодот не е теренска или национална процена. Еден производ што се повторува во повеќе понуди не се брои како повеќе поддржани производи. Програмскиот придонес се разликува од промените во целиот панел.

Услови пред старт. Потврден состав на панелот и споредлив метод. Одобрена програма и именуван независен контролор.

Статус на улогите. Конкретниот администратор, проверувач и дозволен пристап се потврдуваат со програмата; не се претпоставува одобрена поддршка.

M1.1.2 Локално организирање и поврзување на туристички производи

Цел и активности. ПЦ1.1; РП1-А02

Опфат. Се користат истите продуктни и локалитетски ознаки како кај М1.1.1 и М1.2.1. Локалното поаѓање е применливо само кога е оправдано; проверената локална испорака е поширокиот предмет.

Показател за резултат М1.1.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број поддржани туристички производи со воспоставена и проверена функционална локална точка на поаѓање или испорака.
Пресметка и единица	Број на единствени потврдени единици. Единица: број. Единици: Поддржани единствени производи со реално проверена локална точка на поаѓање или испорака.
Доспевање	По реална функционална проверка на локалната точка на поаѓање/испорака.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од одобрениот и ресурсно проверен план до 2029.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од планот до 2032.

Показател за исход М1.1.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел на локалитетите во фиксниот панел со потврдена функционална локална испорака на најмалку еден туристички производ, вклучително локално поаѓање каде што е оправдано.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Локалитети од истиот панел со потврдена реална локална услуга, договорен локален давател и одговорен законски организатор/продавач. Именител: Сите 74 локалитети; локалитетот се брои еднаш.
Доспевање	Годишно, заедно со проверката на истиот фиксен панел кај М1.1.1.
Основа	НЕУТВРДЕНА. Регистрираните 4/74 за онлајн забележано локално поаѓање не се почетна вредност за проширениот исход.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕНА; подобрување во однос на првото споредливо мерење.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕНА; продолжено подобрување и одржување на постигнатото.

М1.1.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот организатор/продавач и договорените локални даватели.
Контролор	Определен контролор независен од корисникот на поддршката; Министерството за култура и туризам ја контролира споредливоста.
Доказ и извор	Договор/нарачка за локалната услуга, запис за реална испорака, датум и одговорни даватели, краток независен тест или проверлива потврда од изведувањето. Не се бараат масовни фактури.
Мерење	При потврдување на производот и годишно за фиксниот панел, заедно со М1.1.1.

Прво мерење. Во 2027, пред интервенцијата, истиот контролор што го проверува панелот утврдува кој локално ја испорачува услугата, што реално се извршува и со кој доказ. Ова ја воспоставува почетната вредност според проширениот исход.

Ограничувања. Локална испорака не докажува износ на локално задржан приход. **Услови пред старт.** Споредлива почетна вредност за проширената локална испорака.

Статус на улогите. Конкретните локални партнери и пристапот до доказите се потврдуваат пред мерењето.

M1.2.1 Поврзување на туристичките производи со директни, дигитални и B2B продажни канали

Цел и активности. ПЦ1.3; РП1-А03

Опфат. Производ, продавач, канал и извештаен период. Тест-резервации, откажани или непотврдени трансакции не се признаваат како реален продажен исход. Се следи и бројот на вклучени производи без целосни записи.

Показател за резултат M1.2.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на активните вклучени туристички производи со целосен стандарден запис и проверлив функционален пат до резервација или купување кај законски продавач.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Активни вклучени производи со целосен стандарден запис и успешно проверена патека до резервација/купување кај законски продавач. Именител: Сите активни вклучени производи во однапред утврдениот пресек.
Доспевање	Фиксен пресек на активните производи; тест при вклучување или суштинска промена.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	100% од применливиот потврден опфат.
Цел за 2032	100% од применливиот потврден опфат.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M1.2.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на вклучените производи со потврдена продажба или резервација преку поврзан канал во извештајниот период, меѓу оние со целосна проверлива евиденција; опфатот на известување се прикажува посебно.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Вклучени производи со целосна проверлива евиденција и најмалку една реална резервација или продажба преку поврзаниот канал во истиот период. Именител: Само вклучени производи со целосна проверлива евиденција за периодот; опфатот на известувањето се прикажува одделно.
Доспевање	По целосниот однапред договорен продажен период; важи утврдениот именител само со целосни проверливи записи.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕНА; подобрување во однос на првото споредливо мерење.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕНА; продолжено подобрување и одржување на постигнатото.

M1.2.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот продавач за продажни агрегати и администраторот на каналот за техничките записи.
Контролор	Продавачот ја потврдува реалната продажба; независен контролор го тестира патот, а Министерството за култура и туризам го проверува опфатот.
Доказ и извор	Стандарден запис за туристичкиот производ и датиран тест; краток потврден агрегат од законскиот продавач со ознака на производот, каналот, периодот и реалната трансакција. Не се прибираат имиња на гости.
Мерење	Функционален тест при вклучување и при суштинска промена; продажен агрегат по целосен договорен продажен период.

Прво мерење. Во 2027 се фиксира активниот список и се тестира каналот. Првиот исход се добива по првиот целосен продажен период во 2027 или 2028, од веќе водените записи на продавачите.

Ограничувања. Посети, кликови и пренасочувања не се резервации. Именителот ги опфаќа производите со целосни проверливи записи; недостасувачките записи се прикажуваат одделно.

Услови пред старт. Проверлив продажен агрегат и дозволен пристап. Права, оператор и одржување за конкретниот канал кога се релевантни.

Статус на улогите. Продажниот пристап, договорите, операторот и одржувањето мора конкретно да се потврдат; функционалност на постоен јавен портал не се претпоставува.

M1.3.1 Воспоставување национална архитектура за пазарно позиционирање на туристичката понуда

Цел и активности. ПЦ1.2; РП2-А01

Опфат. Фиксирани пазари, сегменти, прашања, начин на анкетирање и правила за избор на испитаниците. Резултатите прво се прикажуваат по пазар; обединет процент само со однапред оправдани и непроменети пондери.

Показател за резултат M1.3.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на релевантните национални промотивни активности во утврдениот опфат што се спроведени согласно усвоена, пазарно тестирана рамка за позиционирање.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Релевантни национални промотивни активности со докажана усогласеност со претходно усвоената и пазарно тестирана рамка. Именител: Сите релевантни национални активности во однапред утврдениот опфат. За активности пред усвојување не се признава усогласеност; нивниот третман се фиксира однапред, без последователно исклучување за подобар процент.
Доспевање	Годишно за реализирани активности; рамката мора да е усвоена и пазарно тестирана пред примената.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	100% од применливиот потврден опфат.
Цел за 2032	100% од применливиот потврден опфат.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M1.3.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на испитаниците на избраните приоритетни пазари што ја поврзуваат Македонија со однапред утврдените клучни позиционирачки асоцијации.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Испитаници со валиден одговор што ја поврзуваат Македонија со однапред определените позиционирачки асоцијации. Именител: Сите испитаници со валиден одговор на истиот пазар/сегмент и ист истражувачки бран.
Доспевање	Прв валиден бран кај потенцијални туристи е планиран во 2028, пред примената на евентуално ново позиционирање; споредливо повторување во 2029 само по потврда на пазари, примерок, методологија, договор и средства. Мерењето во 2032 останува условено со ресурси.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво планирано стандардизирано мерење во 2028 кај потенцијални туристи на избраните пазари. Квалитативните Б2Б-белешки од 2027 не се почетна вредност.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕНА; насока на подобрување во однос на почетната основа од 2028, проверлива само ако се спроведе споредлив бран.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕНА; продолжено подобрување и одржување на постигнатото.

M1.3.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерството за култура и туризам за промотивните записи и договорениот истражувач за пазарното мерење.
Контролор	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам ја проверува методата и податоците; истражувачот ја документира контролата на примерокот.
Доказ и извор	Усвоена верзија на рамката; програмски записи за активности; краток истражувачки извештај со прашалник, примерок, валидни одговори и обработка. Постојните асоцијации се мерат одделно од привлечноста на предложена порака.
Мерење	Усогласеноста се проверува годишно; асоцијациите првпат се мерат со истражувањето во 2028. Во 2029 се повторуваат само при обезбедени споредлив метод и ресурси, а во 2032 според утврдениот опфат и потврдените услови.

Прво мерење. Во 2027 се подготвуваат и со деловни партнери квалитативно се проверуваат трите концепти, а се утврдуваат пазари, сегменти, примерок, прашања, јазици и метод. Тоа не е мерење на M1.3.1-I1. Првиот бран кај потенцијални туристи е планиран во 2028 пред примена на евентуално ново позиционирање, со посебно потврдени средства и договор.

Ограничувања. Избраните пазари не се сите изворни пазари. Рекламниот досег не го заменува пазарниот одговор. Зголемување помало од неизвесноста на примерокот се толкува внимателно.

Услови пред старт. Пазари, примерок, прашања, метод и ресурсен обем на првиот и повторните бранови.

Статус на улогите. Истражувачкиот обем, договорот, правата и ресурсите се потврдуваат пред првиот бран.

M1.4.1 Управување и диверзификација на портфолиото на странски изворни пазари и сегменти

Цел и активности. ПЦ1.2; РП2-А02

Опфат. Национална годишна серија по поединечни земји. Петте водечки земји се рангираат одново секоја година според ноќевањата; збирните категории „други" се во вкупниот именител, но не се кандидати за топ пет.

Показател за резултат M1.4.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на реализирани странски промотивни/B2B активности со однапред документирана пазарна цел.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Реализирани странски промотивни и деловни активности со документирана пазарна цел пред реализацијата. Именител: Сите реализирани странски промотивни и деловни активности во фиксниот годишен опфат.
Доспевање	Пазарната цел се документира пред реализацијата; годишен пресек.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	100% од применливиот потврден опфат.
Цел за 2032	100% од применливиот потврден опфат.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M1.4.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	CR5 (%) го покажува уделот на ноќевањата од петте водечки по ноќевања странски изворни пазари во сите странски ноќевања.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Ноќевања од петте најголеми поединечни земји според регистрираните странски ноќевања во конкретната година. Земјите се рангираат одново; збирните категории „Други ..." не се рангираат како поединечна земја. Именител: Сите регистрирани странски ноќевања во истата година и опфат, вклучително збирните категории „Други ...".
Доспевање	Еднаш годишно по објавување на целосната официјална серија.
Основа	2025: 845.840 / 1.631.178 × 100 = 51,8545%. Референца 2019: 41,3651%.
Цел за 2029	≤50,0%.
Цел за 2032	≤49,5%.

Образложение. Планските прагови 50,0% и 49,5% се построги од основното сценарио, а ги постигнува постојното поамбициозно сценарио. Споредбата и динамичното рангирање се во Прилог 3.5. Пад на CR5 поради губење ноќевања на големите пазари сам по себе не е успех.

M1.4.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерството за култура и туризам за активностите; Државниот завод за статистика за официјалните ноќевања.
Контролор	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам ја повторува пресметката и ја усогласува со националниот збир.
Доказ и извор	Датирана пазарна белешка и запис за активноста; официјален извод на Државниот завод за статистика по земји, зачувано рангирање и контролен збир.
Мерење	Пазарната цел пред секоја активност; концентрацијата еднаш годишно по објавување на целосната серија.

Прво мерење. Статистичка почетна година 2025 е потврдена. За резултатот во 2027 се проверуваат програмските записи и, ако се споредливи, претходните институционални евиденции; инаку се воспоставува првиот годишен опфат.

Ограничувања. Показателот не го издвојува причинскиот ефект на конкретна кампања и не е показател за потрошувачка. При промена на статистичката категоризација се зачувува образложение и споредлива серија.

Услови пред старт. Годишен опфат на промотивните активности.

Статус на улогите. Изворната статистика е достапна; програмскиот опфат се потврдува годишно.

M1.4.2 Развој на домашната и целогодишната туристичка побарувачка со поширока регионална распределба

Цел и активности. ПЦ1.2; РП2-А03

Опфат. За промотивните активности се фиксираат сезона, регион, достапна понуда и доказ за пазарниот резултат. Статистичките исходи се национални, со регионално расчленување од истата официјална серија.

Показател за резултат M1.4.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број сезонски/регионални промотивни активности со проверлив пазарен резултат (поврзани со достапна туристичка понуда).
Пресметка и единица	Број на единствени потврдени единици. Единица: број. Единици: Единствени сезонски/регионални промотивни активности со реална достапна понуда и однапред определен проверлив пазарен резултат.
Доспевање	При завршување на активацијата со проверлив пазарен доказ.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од одобрениот и ресурсно проверен план до 2029.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од планот до 2032.

Показател за исход M1.4.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Вкупни регистрирани домашни ноќевања.
Пресметка и единица	Годишен збир на 12 месечни домашни ноќевања; ова е домашното расчленување на СТ-01. Единица: број. Единици: Сите регистрирани домашни ноќевања во календарската година.
Доспевање	По целосната календарска година и објавени 12 месечни вредности.
Основа	2025: 1.692.032 домашни ноќевања.
Цел за 2029	≥1.800.000.
Цел за 2032	≥1.900.000.

Образложение. Истото домашно расчленување на ST-01; плански прагови со утврдено и сценариско образложение во Прилог 3.4. Не се брои како нов показател.

Показател за исход M1.4.2-I2

Поле	Податок
Што се мери	Регистрирани домашни ноќевања во јануари–мај и октомври–декември од истата календарска година.
Пресметка и единица	Збир на јануари, февруари, март, април, мај, октомври, ноември и декември. Единица: број. Единици: Збир на домашните ноќевања во осумте утврдени месеци.
Доспевање	По објавување на сите осум утврдени месеци од истата календарска година.
Основа	2025: 389.237. Референца 2019: 421.845.
Цел за 2029	≥450.000.
Цел за 2032	≥500.000.

Образложение. Плански прагови над 2025 и 2019, меѓу основното и поамбициозното постојно сценарио. Се следат заедно со вкупните домашни ноќевања и динамичната вкупна сезоналност; образложението е во Прилог 3.4.

M1.4.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерството за култура и туризам и изведувачот за промотивните активности; Државниот завод за статистика за ноќевањата.
Контролор	Аналитичката функција на Министерството за култура и туризам го проверува доказот и пресметката; законскиот продавач ги потврдува продажните агрегати.
Доказ и извор	Досие на промотивната активност со претходна цел, календар и проверлива понуда; потврден продажен или друг однапред определен пазарен доказ; официјални месечни ноќевања.
Мерење	При завршување на активацијата; ноќевањата се преземаат од месечната официјална статистика и се пресметуваат годишно.

Прво мерење. Двата статистички исхода имаат потврдена основа за 2025. Во 2027 се воспоставува единствен запис за промотивните активности пред почетокот на секоја активност, со проверка при завршување.

Ограничувања. Календарската група на осум месеци не се менува според резултатот и не е ист показател со уделот на трите најсилни месеци. Периодот на кампањата е одделен од периодот на остварените ноќевање. M1.4.2-I1 е расчленување на ST-01; се користи истата серија, без второ прибирање или броење.

Услови пред старт. Однапред определен вид и извор на пазарниот резултат за промотивните активности.

Статус на улогите. Конкретните програми и изведувачи се потврдуваат; не се претпоставува обновен ваучерски инструмент.

M1.5.1 Поврзување на туристичките субјекти со локални производители и даватели на услуги преку функционални локални синџири на снабдување

Цел и активности. ПЦ1.1; РП7-А01

Опфат. Единствен пар купувач–добавувач. Л1 е истата општина или однапред документирана поширока дестинација; Л2 е истиот плански регион надвор од неа. Главниот опфат е Л1 + Л2, одделно прикажани; Л3 е информативен. Се класифицира реалното производство/испорака.

Показател за резултат M1.5.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број нови деловни врски купувач–локален добавувач воспоставени преку поддршката и потврдени со прва реална трансакција.
Пресметка и единица	Број на единствени потврдени единици. Единица: број. Единици: Единствени нови парови купувач–локален добавувач поврзани преку поддршката и потврдени со прва реална трансакција.
Доспевање	На датумот на првата реална трансакција.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прво стандардизирано мерење во 2027.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од одобрениот и ресурсно проверен план до 2029.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕН БРОЈ; кумулативниот број единствени единици од планот до 2032.

Показател за исход M1.5.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на новите потврдени деловни врски што имаат повторени набавки и се активни при проверката по 12 месеци (само врски за кои настапил рокот за проверка).
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Нови потврдени врски од именителот со повторена реална набавка и активен однос при проверката. Именител: Сите нови потврдени врски за кои настапил рокот за проверка по 12 календарски месеци од првата реална трансакција.
Доспевање	12 календарски месеци од првата реална трансакција; првиот рок за проверка настапува во 2028 за групата од 2027.
Основа	НЕУТВРДЕНА; прв исход во 2028 за врските од 2027, односно во првата група за која настапил рокот за проверка.
Цел за 2029	НЕУТВРДЕНА; подобрување во однос на првото споредливо мерење.
Цел за 2032	НЕУТВРДЕНА; продолжено подобрување и одржување на постигнатото.

M1.5.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Деловните партнери и договорениот администратор на програмата.
Контролор	Контролор определен од администраторот, различен од корисникот, со потврда од деловните партнери.
Доказ и извор	Краток деловен запис со точен датум на првата трансакција, ознаки на партнерите, географија и проверлив доказ; при следење се бележат датумот на проверката, повторената набавка и активноста на истата врска.
Мерење	Резултат при првата трансакција; исход еднаш по 12 календарски месеци за секоја врска, со кратка проверка кога ќе настапи утврдениот период.

Прво мерење. Првите врски се запишуваат при реалната трансакција во 2027. Рокот за нивната прва проверка настапува во 2028. Постари споредливи програмски врски може да се користат само со проверена иста дефиниција и датуми.

Ограничувања. Писмо за намери или деловна средба не е трансакција. Ист пар се брои еднаш во соодветната група; врска за која настапил рокот за проверка, а нема доказ за повторување, останува во именителот. Се мери трајност на врската, не износ на локална додадена вредност.

Услови пред старт. Потврдени локални граници, оператор и пристап до кратките деловни докази.

Статус на улогите. Конкретниот оператор, пристапот до деловните агрегати и програмскиот инструмент се потврдуваат.

M2.1.1 Национален механизам за приоритизација, подготовка и реализација на туристички пристапни точки

Цел и активности. ПЦ2.1; РП3-А01

Употреба кај ОЦ2. M2.1.1-I1 се користи како дополнителен придонес. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Точката е мерна единица; пристапниот правец е контекст. Доцнењето на зафатот не ја отстранува точката за која настапил рокот за проверка. Километри и примопредавање не ја заменуваат функционалната проверка.

Показател за резултат M2.1.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број приоритетни туристички пристапни точки со завршена проверка, утврден надлежен инвеститор и потврдена проектна подготвеност.
Пресметка и единица	Број единствени потврдени единици; годишен и кумулативен пресек. Единица: број. Единици: Единствени приоритетни точки со завршена проверка, утврден законски инвеститор и потврдена проектна подготвеност.
Доспевање	По комплетирана проверка на трите услови.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе проектно подготвени приоритетни точки според реалниот инвестициски капацитет.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе проектно подготвени приоритетни точки според реалниот инвестициски капацитет.

Показател за исход M2.1.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на валидираните приоритетни пристапни точки со отстранет или мерливо намален критичен физички пристапен дефицит, проверено при повторен аудит.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Точки од именителот со првичниот критичен дефицит отстранет или мерливо намален според истата рубрика на повторен аудит. Именител: Сите валидирани приоритетни точки во фиксната група за кои настапил однапред утврдениот рок за повторен аудит.
Доспевање	Однапред одреден повторен аудит
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел со потврдено отстранет/намален критичен дефицит.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел со потврдено отстранет/намален критичен дефицит.

M2.1.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Надлежниот секторски инвеститор и законски управувач на точката.
Контролор	Инвеститорот и законскиот управувач; документиран теренски контролор со методолошка контрола од Министерството за култура и туризам.
Доказ и извор	Единствена шифра и локација; почетен/повторен аудит; проектно досие; потврда за инвеститор, подготвеност и одржувач.
Мерење	Резултат при комплетирано досие; повторен аудит кога ќе настапи утврдениот термин во споредлива сезона.

Прво мерење. Во 2027 се подготвуваат пописот и досиејата за фиксните пристапни точки и критичните дефицити. Надлежниот инвеститор или управувач, со МКТ и определениот

теренски контролор, го извршува целосниот почетен аудит во 2027 ако се потврдени извршителот, методот и ресурсот. Во спротивно, аудитот се извршува во првиот обезбеден циклус, задолжително пред интервенцијата. Се користат постојни досиеја и единствена теренска рубрика; претходни записи се прифаќаат само ако се споредливи. I1 се пресметува по валиден почетен аудит, интервенција и повторна проверка откако ќе настапи утврдениот рок, во 2027 само кога сите услови се исполнети, инаку во 2028 или подоцна.

Ограничувања. Покрива избрани точки; не докажува достапност на целата национална патна мрежа.

Услови пред старт. Минимална рубрика за важноста на правецот и критичноста на точката при зачувани тежини 40% важност на правецот / 60% критичност на точката. Права, инвеститор/оператор и одржување по зафат; Согласности и правила за применливиот заштитен режим.

Статус на улогите. Условно: конкретниот инвеститор, права, дозволи и одржувач се потврдуваат по точка.

M2.1.2 Подобрување на локалната мобилност и универзалната пристапност во туристичките дестинации

Цел и активности. ПЦ2.1; РП3-А02

Употреба кај ОЦ2. M2.1.2-I1 е дел од основниот сет. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Се проверува целата врска, вклучително за лица со попреченост и намалена подвижност. Посебно се објавуваат проверени/сите избрани дестинации и непроверени случаи; тие не се претставуваат како успешно достапни.

Показател за резултат M2.1.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број приоритетни дестинации со спроведено и потврдено функционално решение за локална мобилност или универзална пристапност.
Пресметка и единица	Број единствени потврдени единици; годишен и кумулативен пресек. Единица: број. Единици: Единствени приоритетни дестинации со спроведено и функционално потврдено решение.
Доспевање	По целосен тест на применетото решение.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе дестинации со целосно потврдено функционално решение.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе дестинации со целосно потврдено функционално решение.

Показател за исход M2.1.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на проверените приоритетни дестинации со функционална и континуирана пристапна врска од главната точка на пристигнување до клучните посетителски места.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Проверени дестинации од именителот со непрекината функционална врска од главното пристигнување до сите утврдени посетителски места. Именител: Сите проверени приоритетни дестинации во однапред утврдената листа, вклучувајќи ги неуспешните проверки.
Доспевање	При целосна проверка во споредлив сезонски прозорец; именителот ги опфаќа проверените дестинации, а покриеноста на целата фиксна листа се прикажува одделно.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Подобра непрекината пристапност со јавно прикажана покриеност на аудитот.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Подобра непрекината пристапност со јавно прикажана покриеност на аудитот.

M2.1.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Општината или Град Скопје и законскиот локален оператор.
Контролор	Локалниот давател и определен контролор за универзална пристапност, со корисничка проверка.
Доказ и извор	Сегментен аудит, сезонска работа на услугата, практичен кориснички тест и локален запис за одржување.
Мерење	При функционално пуштање; целосна проверка годишно во ист соодветен сезонски прозорец.

Прво мерење. Целосна почетна проверка на избраните пристапни врски. Извршува: Општината/Град Скопје, операторот и контролорот за пристапност. Единствена листа на дестинации, точки на пристигнување и места; сегментен и кориснички тест. 2027, ако е обезбеден целосен валиден аудит; инаку првиот целосен циклус.

Ограничувања. Изолирана рампа, план или набавена опрема не докажуваат континуирана пристапност. Делумен аудит не е проверена дестинација.

Услови пред старт. Потврдени типологија, места и тест на пристапност; договорен одржувач. Права, оператор и одржување за конкретните средства; заеднички зафат со M2.1.1 се финансира/евидентира еднаш.

Статус на улогите. Условно: потврдени оператор, право на теренски увид и надлежности за адаптацијата.

M2.2.1 Пазарно засновано унапредување на воздушната поврзаност со приоритетните изворни пазари

Цел и активности. ПЦ2.2; РПЗ-А03

Употреба кај ОЦ2. M2.2.1-I1 е дел од основниот сет. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Пазарот се брои еднаш, независно од бројот линии. Се одвојуваат редовни летови, чартери, патници и туристи. Без применливи одлуки/повици R1 е неприменливо, без процент.

Показател за резултат M2.2.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на релевантните одлуки или повици за поддршка на воздушната поврзаност со доставена документирана туристичка пазарна анализа пред одлучувањето; без повици = неприменливо.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Релевантни одлуки/повици со документирана туристичка анализа доставена пред одлучувањето. Именител: Сите релевантни одлуки или повици за поддршка на воздушната поврзаност во периодот.
Доспевање	Доставување пред релевантното одлучување.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	ПРЕДЛОГ 100%: Навремена туристичка анализа за секоја применлива одлука/повик.
Цел за 2032	ПРЕДЛОГ 100%: Навремена туристичка анализа за секоја применлива одлука/повик.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M2.2.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на однапред утврдените приоритетни изворни пазари со редовна директна авио врска на која навистина се извршуваат летови според минимален стандард за фреквенција и сезонска достапност.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Приоритетни пазари од именителот со редовна директна врска на која навистина се извршуваат летови и која го исполнува претходно усогласениот стандард. Именител: Сите однапред утврдени приоритетни изворни пазари.
Доспевање	Претходно усогласена сезона и стандард.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Подобра функционална поврзаност на фиксните приоритетни пазари.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Подобра функционална поврзаност на фиксните приоритетни пазари.

M2.2.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерство за транспорт за одлуките; аеродромски оператор и авиопревозници за летовите.
Контролор	Операторот ги потврдува летовите; Министерството за култура и туризам ја проверува пазарната споредба; Агенцијата за цивилно воздухопловство во својот регулаторен дел.
Доказ и извор	Датирана анализа и прием пред одлуката; фиксирана листа пазари; операторски записи за фактички летови по месец/сезона.
Мерење	R1 при секоја применлива одлука; I1 сезонски/годишно од постојните месечни записи.

Прво мерење. Почетна покриеност на фиксните пазари и навременост на анализите. Извршува: Министерството за транспорт, Министерството за култура и туризам и аеродромскиот оператор/превозниците. Усогласен стандард, фактички летови и датум на прием на анализата. 2027; 2025–2026 само ако истата дефиниција може веродостојно да се примени.

Ограничувања. Реално летање не докажува причинско влијание на поддршката врз туристичката потрошувачка.

Услови пред старт. Минимум за фреквенција/сезонска достапност и листа пазари пред првото валидно мерење; не е внесен произволен праг. Продолжување на секторски инструмент по 2027 бара нов важечки акт и средства.

Статус на улогите. Условно: договорен дозволен пристап до оперативни записи и ресорска потврда.

M2.2.2 Подобрување на копнената и меѓудестинациската поврзаност на туристичките дестинации

Цел и активности. ПЦ2.2; РП3-А04

Употреба кај ОЦ2. M2.2.2-I1 е дел од основниот сет. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Фиксна матрица на релации и туристички сезони. Една празнина не се множи по писма/состаноци. Само доставен предлог не е формално секторско преземање.

Показател за резултат M2.2.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број валидирани критични транспортни празнини формално преземени во надлежните транспортни планови, програми или постапки за изменување на услугите.
Пресметка и единица	Број единствени потврдени единици; годишен и кумулативен пресек. Единица: број. Единици: Единствени валидирани критични транспортни празнини формално преземени во надлежен план, програма или постапка за услугата.
Доспевање	По формален акт/постапка за преземање.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе критични празнини формално преземени во реални секторски постапки.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе критични празнини формално преземени во реални секторски постапки.

Показател за исход M2.2.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на однапред утврдените приоритетни влезна точка–дестинација и дестинација–дестинација релации со функционална јавна транспортна врска според минимален стандард.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Релации од именителот со фактички извршена функционална јавна врска според усогласениот минимум. Именител: Сите однапред утврдени приоритетни релации влезна точка–дестинација и дестинација–дестинација.
Доспевање	Фиксен релациски опфат и соодветна сезона.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем дел од приоритетните релации со функционална јавна врска.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем дел од приоритетните релации со функционална јавна врска.

M2.2.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Надлежниот превозник/управувач за поаѓањата; Министерство за транспорт и надлежниот локален орган за секторските акти.
Контролор	Операторот ги потврдува реализираните услуги; Министерството за култура и туризам ја проверува туристичката функционална споредба.
Доказ и извор	Шифра на празнината и акт за преземање; одобрени возни редови споредени со реализирани поаѓања, трансфери и можност за враќање.
Мерење	При формално преземање; функционалност во релевантните сезони, со годишен пресек.

Прво мерење. Почетна матрица на релации и стварно функционални услуги. Извршува: Министерство за транспорт, превозниците и Министерство за култура и туризам. Проверка на постојни возни редови со реалните извршувања и единствен запис за секторското преземање. 2027, по потврда на минималниот стандард; постари записи само ако се споредливи.

Ограничувања. Приватен автомобил, издадена дозвола или објавен возен ред сами не докажуваат функционална јавна врска.

Услови пред старт. Секторски минимум за фреквенција, сезона, префрлање и пристигнување/враќање; без измислен универзален праг. Права, оператор и одржување за конкретно средство/зафат; непосредна службена координација до воспоставен национален механизам.

Статус на улогите. Условно: потврдени надлежен оператор, пристап до реални поаѓања и секторски одговор.

M2.3.1 Воспоставување и примена на минимален стандард за функционален квалитет и услуги за посетителите во туристичките дестинации

Цел и активности. ПЦ2.3; РП4-А01

Употреба кај ОЦ2. М2.3.1-I1 е дел од основниот сет. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Области: санитарни услови; чистота и отпад; сигнализација и упатување; информации за посетителите; јавен посетителски простор. Скала 0–3: нефункционално, делумно, минимално функционално, над минимумот. Ниво 2 е минимум; просек не компензира неисполнет услов.

Показател за резултат М2.3.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните дестинации со завршен стандарден аудит и усвоен план за отстранување на утврдените функционални недостатоци.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Дестинации од именителот со завршен стандарден потпишан аудит И усвоен корективен план. Именител: Сите избрани приоритетни дестинации во фиксниот опфат, и без аудит/план.
Доспевање	По настапувањето на рокот за годишниот аудит/план.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	ПРЕДЛОГ 100%: Целосна аудитна и планска покриеност на однапред избраниот опфат.
Цел за 2032	ПРЕДЛОГ 100%: Целосна аудитна и планска покриеност на однапред избраниот опфат.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход М2.3.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните дестинации што ги исполнуваат сите применливи задолжителни услови и минималното функционално ниво во секој применлив домен.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Дестинации од именителот со сите применливи задолжителни услови И минимум ниво 2 во секој применлив домен. Именител: Сите избрани приоритетни дестинации во истиот фиксен опфат, вклучително непроверените.
Доспевање	Фиксен годишен опфат
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе дестинации што го исполнуваат целиот функционален минимум.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе дестинации што го исполнуваат целиот функционален минимум.

М2.3.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Општината/Град Скопје, јавниот давател или законскиот управувач.
Контролор	Определен теренски контролор со документиран увид; независна проверка каде е договорена.
Доказ и извор	Теренски лист по зона/област, фотографии, сервисни записи, образложена применливост и акт за планот.
Мерење	Аудит и функционална проверка годишно во истиот релевантен сезонски прозорец.

Прво мерење. Целосен почетен аудит на сите избрани дестинации и зони. Извршува: Локалниот давател и определениот контролор. Единствена рубрика 0–3; сите применливи задолжителни услови и минимум 2 по област. 2027 по одобрување на методот; делумен циклус не е целосна почетна вредност.

Ограничувања. Посетителските места се проверуваат одделно, дестинацијата се брои еднаш. Една неисполнета применлива задолжителна зона/услуга го спречува позитивниот исход. Неприменливо бара образложение.

Услови пред старт. Потврден список/граници, применливи задолжителни услови и контролор. Права, оператор и одржување за физичкиот зафат; Согласности и правила за применливиот заштитен режим.

Статус на улогите. Условно: усвоен применлив стандард, надлежен орган за планот и дозволен теренски пристап.

M2.3.2 Систем за идентификација, приоритизација и санација на туристички црни и критични точки

Цел и активности. ПЦ2.3; РП4-А02

Употреба кај ОЦ2. M2.3.2-I1 се користи како дополнителен придонес. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Иста географска точка со ист проблем има една шифра и при повеќе пријави. Рокот за повторната проверка се утврдува однапред; задоцнета санација или непроверен случај остануваат во именителот.

Показател за резултат M2.3.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број теренски валидирани критични точки со утврден приоритет и одговорна институција во постојниот систем на статуси за критични точки.
Пресметка и единица	Број единствени потврдени единици; годишен и кумулативен пресек. Единица: број. Единици: Единствени точки со теренски потврден статус на теренска валидација, приоритет и утврдена надлежна институција.
Доспевање	По валиден статус на теренска валидација, приоритет и надлежност.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе теренски валидирани приоритетни точки со определена надлежност.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе теренски валидирани приоритетни точки со определена надлежност.

Показател за исход M2.3.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на валидираните приоритетни критични точки во однапред утврдената група што се функционално решени и потврдени при повторна проверка.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Точки од именителот со функционално решена првична причина, потврдена при повторна проверка. Именител: Сите валидирани приоритетни точки во однапред фиксната група за кои настапил рокот за повторна проверка.
Доспевање	Предодреден повторен термин; без точки за кои настапил рокот за проверка нема процент.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел функционално решени точки во групата за која настапил рокот за проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел функционално решени точки во групата за која настапил рокот за проверка.

M2.3.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законски надлежниот управувач/секторски орган по точка.
Контролор	Определен теренски контролор по интервенцијата, со документиран функционален тест.
Доказ и извор	Координати, датирани фотографии, записник за статус на теренска валидација/приоритет/надлежност, почетна причина и повторен функционален тест.
Мерење	R1 по теренска валидација; I1 кога ќе настапи однапред утврдениот повторен термин; годишен пресек.

Прво мерење. Теренски валидиран инвентар и фиксна приоритетна група. Извршува: Надлежните локални/секторски управувачи со теренскиот контролор. Единствени точки, документиран статус на теренска валидација, почетна причина и однапред утврден повторен тест. 2027; I1 само по проверка откако навистина ќе настапи утврдениот рок, инаку 2028+.

Ограничувања. Онлајн СКЕН на 74 локалитети не е теренска валидација. Фактура, козметичка поправка или примопредавање не го докажуваат решавањето на првичната причина.

Услови пред старт. Пред мерењето се потврдува целосниот речник на статуси за критичните точки, вклучително теренската валидација, и се утврдува критериумот за функционално решена точка. За конкретниот зафат се потврдуваат применливите согласности, права, оператор и одржување.

Статус на улогите. Условно: конкретен правен носител и применлив изворен протокол по точка.

M2.4.1 Национален систем за скрининг, следење и управувачки прагови за посетителскиот притисок и текови

Цел и активности. ПЦ2.4; РП5-А01

Употреба кај ОЦ2. M2.4.1-I1 се користи како дополнителен придонес. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Просторот има утврдена граница, проблем/ризик, законски управувач и изводливо мерење. Првичната листа на кандидати се разликува од избраниот мерен опфат; неподготвен кандидат не се брише од подготовката.

Показател за резултат M2.4.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на избраните приоритетни простори со одобрен оперативен протокол за следење, локални показатели, управувачки прагови и правила за реакција.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Избрани простори со одобрен целосен локален протокол: показатели, прагови и правила за дозволена реакција. Именител: Сите избрани приоритетни простори во фиксниот опфат.
Доспевање	По одобрување на сите задолжителни делови.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	ПРЕДЛОГ 100%: Целосни одобрени протоколи за однапред избраниот изводлив опфат.
Цел за 2032	ПРЕДЛОГ 100%: Целосни одобрени протоколи за однапред избраниот изводлив опфат.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M2.4.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните простори за кои настапил рокот за проверка и каде што протоколот реално се применува и има завршено најмалку еден документиран циклус на следење и разгледување.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Простори од именителот со реално применет протокол и завршен документиран циклус мерење–разгледување. Именител: Сите избрани приоритетни простори за кои настапил однапред утврдениот рок за проверка на циклусот.
Доспевање	По однапред утврден локален циклус
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел простори со реално завршен циклус меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел простори со реално завршен циклус меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.

M2.4.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот управувач на просторот за локалните броења и записи.
Контролор	Управувачот ги потврдува податоците; Министерството за култура и туризам ја проверува методолошката комплетност.
Доказ и извор	Одобрен краток протокол; постојни броења/локални записи; датум и заклучок од разгледувањето; реакција кога е потребна.
Мерење	Локално утврдена сезона/период според притисокот; годишно обединување, без задолжително месечно мерење.

Прво мерење. Избор на простори, протоколи и прв комплетен циклус. Извршува: Законскиот управувач со методолошка поддршка од Министерството за култура и туризам. Постојни податоци и едноставно локално мерење со однапред утврден праг и дозволен одговор. 2027 за подготвените простори; I1 кога навистина ќе настапи рокот за проверка на циклусот.

Ограничувања. Непреминат праг не е неуспех ако мерењето и разгледувањето се документирани. Одобрен протокол сам не го исполнува I1.

Услови пред старт. управувач, просторна единица, дозволен пристап и локален праг/рок. Нема национална универзална носивост, квота или автоматска забрана; согласности и правила за заштита каде што се применливи.

Статус на улогите. Условно: законски управувач, дозволено мерење и протокол во сопствениот мандат.

M2.4.2 Целно управување со посетителските текови во приоритетни чувствителни и најоптоварени простори

Цел и активности. ПЦ2.4; РП5-А02

Употреба кај ОЦ2. M2.4.2-I1 е дел од основниот сет. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Ист простор, локални показатели и споредлив сезонски прозорец пред/по интервенцијата. Неуспешни и задоцнети проверки остануваат во именителот. Се бележи пренос на притисокот кон соседен простор кога постои конкретен ризик.

Показател за резултат M2.4.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на избраните простори за интервенција со усвоен и реално применет локален пакет мерки за управување со посетителските текови.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Избрани простори со усвоен И реално применет локален пакет за посетителски текови. Именител: Сите избрани простори за интервенција.
Доспевање	По фактичка примена на одобрениот пакет.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе правно дозволени локални пакети што навистина се применуваат.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе правно дозволени локални пакети што навистина се применуваат.

Показател за исход M2.4.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на управуваните приоритетни простори за кои настапил рокот за повторна проверка и каде по интервенцијата релевантните локални показатели се во утврдениот прифатлив опсег.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Управувани простори од именителот со сите релевантни локални показатели во претходно утврдениот прифатлив опсег. Именител: Сите управувани приоритетни простори за кои настапил рокот за повторна проверка.
Доспевање	Однапред утврден повторен термин
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел со потврдени локални показатели во прифатлив опсег.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел со потврдени локални показатели во прифатлив опсег.

M2.4.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот управувач за дозволените локални мерења и применетите мерки.
Контролор	Управувачот и определениот локален контролор за споредливиот тест по интервенцијата.
Доказ и извор	Важечки локален акт/план, применет пакет, почетни и повторни броења, утврден прифатлив опсег и запис за разгледување.
Мерење	Кога ќе настапи повторниот термин во истиот релевантен сезонски прозорец; годишен пресек.

Прво мерење. Почетна состојба пред локалната интервенција. Извршува: Законскиот управувач и определениот контролор. Постојни/дозволени броења, однапред усвоен опсег

и споредлив повторен тест. првото валидно мерење најрано 2027 по исполнети услови; I1 по интервенцијата и настапувањето на рокот за повторна проверка, можно 2028+.

Ограничувања. Во опсег по интервенцијата не е самостоен доказ за причинско влијание. Национални униформни квоти/тарифи не се претпоставуваат.

Услови пред старт. конкретен акт, управувачки план, согласност и дозволен режим според просторот. Локален праг, контролор, ресурси и рок за повторна проверка; недостигот не се прикрива со нула.

Статус на улогите. Исходот може да се мери по утврдување правен управувачки мандат, дозволено мерење и усвоени прагови. Подготовката може да продолжи пред исполнувањето на овие услови.

M2.5.1 Поддршка за примена и независна верификација на признати стандарди за одржливост во туристичкиот сектор

Цел и активности. ПЦ2.4; РП5-А03

Употреба кај ОЦ2. M2.5.1-I1 се користи како дополнителен придонес. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Фиксни програмски групи и признати шеми; различни рокови/услови се прикажуваат одделно. Повеќе сертификати на еден субјект не го множат резултатот. Неуспешни/непроверени субјекти за кои настапил рокот за проверка остануваат во именителот.

Показател за резултат M2.5.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број поддржани субјекти со завршена процена на подготвеноста и акциски план за признат стандард.
Пресметка и единица	Број единствени потврдени единици; годишен и кумулативен пресек. Единица: број. Единици: Единствени поддржани субјекти со завршена процена на подготвеноста И акциски план за конкретна призната шема.
Доспевање	По завршена процена на подготвеноста и изработен акциски план.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе поддржани субјекти со валидна процена и акциски план.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе поддржани субјекти со валидна процена и акциски план.

Показател за исход M2.5.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на поддржани субјекти за кои настапил рокот за проверка и што постигнале валиден независно верификуван сертификат/признат статус.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Поддржани субјекти од именителот со валиден сертификат/признат статус од независен признат издавач. Именител: Сите поддржани субјекти за кои настапил терминот за проверка според конкретната призната шема.
Доспевање	Според конкретната шема и однапред утврден рок
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел субјекти со важечка независна верификација меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел субјекти со важечка независна верификација меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.

M2.5.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Администраторот на програмата за поддршка; независното сертификациско тело за сертификатот.
Контролор	програмскиот администратор ја потврдува документацијата. I1: независното признато тело го потврдува сертификатот/статусот.
Доказ и извор	Програмско досие, процена и план; сертификат со издавач, шема, важност и дозволена независна проверка.
Мерење	R1 при завршена процена/план; I1 на доспеаниот рок и проверка на важноста.

Прво мерење. Прва група поддржани субјекти со проверени досиеја. Извршува: Програмскиот администратор и независниот издавач за I1. Постојна евиденција на

поддршката, процена/план и дозволена потврда на сертификатот. 2027 за R1; I1 во 2027 само ако навистина настапил рокот за проверка, инаку 2028 или подоцна.

Ограничувања. Процена и план не се сертификат. Показателот важи за поддржаната група, не за национална распространетост на одржливи практики.

Услови пред старт. список признати шеми, проверлив издавач, корисници и рокови; нема измислен универзален рок од 12 месеци. Програмски услови и ресурси; не се создава нов национален задолжителен сертификат.

Статус на улогите. Условно: призната шема, програмски услови, рок и дозволена независна потврда.

M2.5.2 Воспоставување и примена на туристички протокол за подготвеност, континуитет и отпорност на ризици

Цел и активности. ПЦ2.4; РП5-А04

Употреба кај ОЦ2. M2.5.2-I1 се користи како дополнителен придонес. Истата вредност се користи еднаш, со ист опфат и доказ.

Опфат. Единствена туристичка единица и применливи услови: ризици, одговорности, предупредување, безбедно постапување, континуитет и проверен протокол. Просек не компензира неисполнет задолжителен услов.

Показател за резултат M2.5.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број приоритетни туристички дестинации/локалитети со завршена проверка на ризици и одобрен оперативен туристички протокол, усогласен со надлежните служби.
Пресметка и единица	Број единствени потврдени единици; годишен и кумулативен пресек. Единица: број. Единици: Единствени приоритетни дестинации/локалитети со завршена проверка на ризици и одобрен протокол усогласен со надлежните служби.
Доспевање	По завршена процена и одобрен усогласен протокол.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе единици со усогласена проверка на ризици и одобрен протокол.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Повеќе единици со усогласена проверка на ризици и одобрен протокол.

Показател за исход M2.5.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните туристички единици за кои настапил рокот за проверка и што ги исполнуваат сите применливи услови за подготвеност и имаат протокол потврден со вежба, симулација или реална активација и разгледување.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Единици од именителот со сите применливи услови за подготвеност И протокол потврден преку вежба/симулација или реална активација со разгледување. Именител: Сите приоритетни туристички единици од фиксниот опфат за кои настапил рокот за проверка.
Доспевање	По однапред утврден тест и разгледување
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел единици со целосно докажана оперативна подготвеност меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел единици со целосно докажана оперативна подготвеност меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.

M2.5.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Постојните надлежни кризни/заштитни служби и законскиот управувач; Министерството за култура и туризам го поврзува туристичкото досие.
Контролор	Надлежниот кризен/заштитен орган во својот мандат; документиран тест на туристичкиот протокол.
Доказ и извор	Официјална процена/план, усогласен оперативен протокол, запис од вежба или реална активација и разгледување со корективни задачи.
Мерење	Проверка на ризици при релевантна промена; I1 по вежба/активација за која настапил утврдениот рок и по завршено разгледување.

Прво мерење. Почетна проверка на ризици, протоколи и подготвеност. Извршува: Законскиот управувач и надлежните кризни/заштитни служби. Постојни процени/планови и документирана дозволена вежба, симулација или реална активација со разгледување. 2027 за подготвените единици; I1 по завршен тест за кој навистина настапил утврдениот рок, инаку 2028+.

Ограничувања. Нацрт-протокол или посетена обука не докажуваат подготвеност. Не се создава паралелен кризен команден систем.

Услови пред старт. официјални процени и планови, применливи услови, одговорности, контролор и рок. Неуспешни/непроверени единици за кои настапил рокот за проверка останууваат во именителот; непостоење криза не го заменува тестот.

Статус на улогите. Условно: усогласување со законските служби, дозволен тест и потврден носител по единица.

М3.1.1 Редовно усогласување на квалификациите, уписната понуда и практичната подготовка со регионалните потреби на туристичкиот сектор

Цел и активности. ПЦ3.1; РП6-А01

Опфат. Однапред утврдени приоритетни регионални јазови, профили и работодавачи со реално нововработен кадар; одделно по профил/регион каде што опфатот дозволува.

Показател за резултат М3.1.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на однапред утврдените приоритетни регионални кадровски/компетенциски јазови за кои е формално активиран соодветен образовен одговор преку постојните механизми.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: приоритетни регионални јазови со формално активиран образовен одговор. Именител: сите утврдени приоритетни регионални јазови
Доспевање	При документарно формално активирање во годишниот фиксиран опфат.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем дел од приоритетните регионални јазови со формално активиран образовен одговор.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано/зголемено покривање на актуелно потврдените приоритетни јазови.

Показател за исход М3.1.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на работодавачите со валидна оценка на нововработен кадар од приоритетните профили што потврдуваат исполнување на определените практични компетенции.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Работодавачи со валидна оценка на нововработен кадар од приоритетните профили што потврдуваат исполнување на определените практични компетенции. Именител: Сите работодавачи со валидна оценка на нововработен кадар од приоритетните профили
Доспевање	По реално влегување во работа и доволен однапред определен период за компетентна оценка.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел на валидно оценет нововработен кадар што ги исполнува приоритетните компетенции.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржан или повисок удел при споредлива рубрика и профили.

М3.1.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерство за образование и наука и законски надлежната образовна установа за програми/упис; работодавачот за практичната подготовка и оценката.
Контролор	Надлежниот образовен орган за актите; определениот стручен контролор за валидноста на компетенциската рубрика и оценката на работодавачите. Министерството за култура и туризам проверува целосност на дозволениот агрегат.
Доказ и извор	Список на јазови и акт/договор што активира конкретен образовен одговор; писмо со предлог не е доволно; I1: Валидна споредлива оценка на нововработен кадар со конкретни практични компетенции.
Мерење	Годишно ажурирање на јазовите; евидентирање при формално активирање; оценка по реален прием и доволна работна изложеност.

Прво мерење. Проверка на постојни програми/акти и кратка рубрика со конкретни практични задачи; валидна работодавачка оценка со верзија и датум. Во 2027 пред првиот програмски циклус; компетенциска оценка по реален прием и утврдениот период, во 2027/2028 или подоцна ако образовниот циклус не завршил.

Ограничувања. Показателите важат за утврдениот опфат; не се национална стапка на квалификуваност. Не се бројат само состаноци/предлози за образовна промена. Студентска практика не се поистоветува со оценка на нововработен. Секторската анкета за потреби не е почетна вредност за компетенции. Именителот се состои од работодавачи со валидна оценка. Бројот на подобни, оценети и невалидно/неоценети случаи се прикажува одделно; не се менува формулата.

Услови пред старт. актуелен надлежен орган, конкретна програма/понудувач и договор за практика. Потврдена рубрика, определба за нововработен кадар и период за оценка. Дозволен агрегат и покриеност со валидни оценки.

Статус на улогите. Условно: конкретната програма, понудувач, акт, договор за практика и контролор се потврдуваат пред циклусот; Министерството за култура и туризам не одобрува квалификации.

М3.2.1 Регионално и сезонски насочено поврзување на туристичките работодавачи со расположливата работна сила преку постојните инструменти на пазарот на труд

Цел и активности. ПЦ3.2; РП6-А02

Опфат. Фиксирани приоритетни работни позиции по занимање, регион, дејност и сезонски/целогодишен опфат; секоја позиција има единствен запис.

Показател за резултат М3.2.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на утврдените приоритетни работни позиции за кои е активирана соодветна постапка на посредување или постоен инструмент за вработување.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: приоритетни позиции со активирано посредување/инструмент. Именител: сите утврдени приоритетни позиции
Доспевање	Во годишниот претходно утврден список, кога е активирано посредување/инструмент.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел приоритетни позиции со навреме активирано посредување.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена покриеност на оправданите позиции.

Показател за исход М3.2.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните позиции со доспеан рок за кои преку проверливо поврзување со посредувањето е потврдено реално вработување.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Приоритетни работни позиции со доспеан рок и со потврдено реално вработување преку проверлива врска со посредувањето. Именител: Сите приоритетни работни позиции со доспеан рок во утврдениот следен опфат
Доспевање	На однапред утврдениот рок за позицијата; сите позиции за кои настапил утврдениот рок остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисока потврдена пополнетост на приоритетните позиции за кои настапил утврдениот рок.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена пополнетост при споредлив регионален и сезонски опфат.

М3.2.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Агенција за вработување на Република Северна Македонија преку надлежните центри за вработување; работодавачите ги потврдуваат конкретните слободни позиции.
Контролор	Агенција за вработување на Република Северна Македонија преку дозволена врска меѓу позицијата, посредувањето и административно потврденото вработување.
Доказ и извор	шифра на позицијата и запис за активирана постапка или инструмент; I1: Потврден работен однос и проверлива административна врска со посредувањето; само изјава за упатување не е доволна.
Мерење	Запис при активирање на посредувањето и проверка по однапред утврден рок за конкретната позиција; годишен агрегат.

Прво мерење. Прво проверка дали постојниот административен извод за 2025–2026 е споредлив; ако не е, се следи првата фиксна група од 2027 без лични идентификатори во

националниот извештај. Проверка на изворот пред првиот циклус во 2027; исход по доспевање на утврдениот рок, без автоматско чекање до крај на година.

Ограничувања. Резултатот ја опфаќа следената група позиции, не целата секторска вработеност. Оглас не е една позиција кога содржи повеќе места. Упатен кандидат не е вработен. Посебно сезонско ангажирање не се прогласува автоматски за заснован работен однос.

Услови пред старт. доказно потврдена врска по позиција и реално вработување. Стандарден рок/сезонски опфат и дозволен агрегат.

Статус на улогите. Постоен административен носител; конкретниот агрегат, врската по позиција и дозволениот пристап треба да се потврдат.

М3.2.2 Подобро планирање и организирање на кадарот за непречено работење во туристичкиот сектор

Цел и активности. ПЦ3.2; РП6-А03

Опфат. Доброволна однапред фиксирана група работодавачи со докажан проблем со кадровската покриеност; клучните позиции и причината за недостиг од кадар се дефинираат пред интервенцијата.

Показател за резултат М3.2.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел на вклучените работодавачи што спровеле најмалку едно проверено подобрување во планирањето и организирањето на кадарот, врз основа на претходно утврден проблем.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Вклучени работодавачи со најмалку едно проверено применето подобрување врз основа на почетно утврдениот проблем. Именител: Сите вклучени работодавачи во однапред утврдениот опфат.
Доспевање	По спроведување и проверка на договорениот чекор во годишниот циклус.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел вклучени работодавачи со проверено организациско подобрување.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана применливост и покриеност на подобрувањата во доброволниот опфат.

Показател за исход М3.2.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел на вклучените работодавачи кај кои во следниот споредлив период е потврдено намалување на уделот на непокриени клучни работни позиции поради недостиг од кадар.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Работодавачи со проверливо B1 < B0; B = непокриени клучни позиции поради недостиг од кадар / планирани клучнипозиции, со позитивен потврден именител во двата периода. Именител: Сите вклучени работодавачи со почетно докажан проблем и за кои настапил споредливиот последователен период.
Доспевање	На претходно фиксираниот споредлив период; работодавачите за кои настапил тој период, а нема доказ или подобрување, остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел работодавачи со проверено намалување на кадровската непокриеност.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано/повторливо подобрување во споредливите циклуси.

М3.2.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Вклучениот работодавач ги чува постојните распореди и записи; Министерството за економија и труд ја носи трудовата функција, а Министерството за култура и туризам прима дозволен туристички агрегат.
Контролор	Конкретен програмски или независен контролор определен пред почетокот; не е однапред формално именуван во изворите.
Доказ и извор	Почетен проблем и применет распоред/постапка или друг постоен проверлив запис; I1: Два споредливи распореди/записи, причината за непокриеност и потпишана проверка B0/B1.
Мерење	Почетен период пред подобрувањето и следен однапред определен споредлив период/сезона; без задолжително месечно мерење.

Прво мерење. Од постојни распореди се пресметуваат B0 и B1; позитивен исход има само кога B1 < B0 со позитивни потврдени именители и непроменета логика на позициите. Почетна група и B0 во 2027 пред интервенцијата; исход во следниот споредлив период, често 2028, откако ќе настапи утврдениот рок за проверка.

Ограничувања. Доброволниот опфат не е национално репрезентативен. Бришење планирани позиции или намален обем не се успех; прекините од други причини се издвојуваат. Се мерат кадровска покриеност и континуитет, не задржување, компетенции или квалитет.

Услови пред старт. дефиниција/споредливост, постојни записи, дозволен пристап и контролор. Се потврдува применливиот законски основ за податоците.

Статус на улогите. Условно: дозволен пристап, контролор, споредливи периоди и записи се отворени пред стартот.

М3.3.1 Регионално и дејносно насочено унапредување и примена на приоритетните вештини на активниот туристички кадар

Цел и активности. ПЦ3.1; РП6-А04

Опфат. Учесници во избраната приоритетна практична обука, по целна вештина, дејност и регион; одделен запис за конкретниот модул и рокот за последователна проверка.

Показател за резултат М3.3.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на учесници што успешно завршиле практична задача поврзана со работното место.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: учесници со успешно завршена практична задача. Именител: сите вклучени оценувани учесници
Доспевање	По практичниот тест во конкретниот модул.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел оценувани учесници со успешно завршена практична задача.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржан/подобрен практичен успех според истите приоритетни вештини.

Показател за исход М3.3.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на учесници за кои настапил рокот за последователна проверка и кај кои е потврдена примена на целната вештина во работата.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Учесници за кои настапил рокот за последователна проверка и кај кои е потврдена примена на целната вештина во работата. Именител: Сите учесници во опфатената група за кои настапил рокот за последователна проверка
Доспевање	По однапред договорен последователен рок за истата целна вештина.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисока потврдена примена на вештината кај учесниците за кои настапил рокот за последователна проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена реална примена во повторливите циклуси.

М3.3.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Одобрениот образовен давател го води практичниот тест; работодавачот го потврдува користењето на вештината во работата.
Контролор	Програмскиот контролор за тестот и доказот за примена; Министерството за култура и туризам за целосност на агрегатот; надлежниот образовен орган само за применливото формално одобрение.
Доказ и извор	Проверен резултат од конкретна задача; I1: потврда од работодавач со конкретен пример/запис за реална употреба; сите учесници за кои настапил рокот за последователна проверка остануваат во именителот.
Мерење	Практична задача при завршување на модулот; една проверка на примената по однапред договорен соодветен работен/сезонски рок.

Прво мерење. Постоен програмски список, кратка практична задача со рубрика и потврда од работодавач поткрепена со проверлив работен пример. Прв стандарден циклус во 2027; исход кога ќе настапи првиот рок за последователна проверка, во 2027 или подоцна според модулот и сезоната.

Ограничувања. Не се извлекува национален удел на вешт кадар; истата обука не се финансира/брои повторно во друга мерка. Присуство или сертификат без успешна практична задача не е резултат. Се исклучуваат неприоритетни/неповрзани вештини надвор од одобрениот опфат. Именителот ги опфаќа сите вклучени оценувани учесници. Неоценетите/откажаните се прикажуваат одделно како покриеност, и остануваат во програмската евиденција.

Услови пред старт. Применливо одобрение на програма/понудувач. Рубрика, рок за последователна проверка и дозволен доказ за реална примена.

Статус на улогите. Условно: конкретен понудувач/програма, практична задача и дозволена последователна проверка; нема автоматска нова акредитација.

М3.4.1 Стручна поддршка за подобрување на работењето на туристичките претпријатија

Цел и активности. ПЦ3.3; РП7-А02

Опфат. Сите субјекти примени во потврден советодавен циклус со започната услуга, единствена шифра на субјектот и шифра на советодавниот случај; за исход, групата договорени промени за кои настапил рокот за последователна проверка.

Показател за резултат М3.4.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на поддржани субјекти со завршена дијагностика, краток план и спроведен приоритетен чекор.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Субјекти со сите три елементи: завршена дијагностика, краток план и проверено спроведен приоритетен чекор. Именител: Сите субјекти во потврдениот советодавен циклус со започната услуга и ист референтен рок; незавршените остануваат.
Доспевање	По завршување на циклусот/утврдениот референтен рок.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел на започнатите советодавни случаи со проверен применет чекор.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена реална примена при дозволен обем.

Показател за исход М3.4.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на поддржани субјекти кај кои договорената деловна промена останува во употреба при последователната проверка.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Поддржани субјекти кај кои договорената деловна промена останува во употреба при последователна проверка. Именител: Сите поддржани субјекти во опфатот за кои настапил рокот за последователна проверка на договорената промена
Доспевање	Една проверка во однапред утврден рок по примената; непотврдените случаи за кои настапил утврдениот рок остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисока потврдена продолжена употреба на договорената деловна промена.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена употреба во следните споредливи групи.

М3.4.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Операторот и советникот на конкретно потврдениот постоен советодавен инструмент; претпријатието го обезбедува доказот за употреба.
Контролор	Надлежниот програмски администратор го проверува целосниот запис и доказот; Министерството за култура и туризам прима дозволен агрегат.
Доказ и извор	Постоечки советодавен запис и доказ за применетиот чекор; I1: Продолжена употреба поткрепена со конкретен постоен документ или едноставна функционална проверка; датум, доказ и контролор.
Мерење	По завршување на конкретниот советодавен циклус и една последователна проверка по однапред утврден рок со сезонска соодветност.

Прво мерење. Прво се проверуваат постојните обрасци/архиви за споредливост; во новиот циклус се користат истите записи со кратка потврда и постоен документ или функционален тест. Во 2027 само ако има важечки инструмент и корисничка група; последователната проверка според датумот на примена, често 2028.

Ограничувања. Самоевалуација без конкретен доказ е недоволна. Една заедничка дијагностика со М3.4.2; нема двојна наплата. Само советодавни часови, присуство или план без применет чекор не се успех. Повторни часови и работни верзии не создаваат нов субјект.

Услови пред старт. тековен инструмент, нов прием, подобни корисници/трошоци и дозволен мониторинг. Фиксен рок и конкретен контролор на употребата.

Статус на улогите. Условно: администраторот не е конечно именуван пред потврда на инструментот. Конкретниот оператор или финансиер се потврдува со инструментот.

М3.4.2 Подготовка на микро и малите туристички субјекти за инвестиции и пристап до постојни извори на финансирање

Цел и активности. ПЦ3.3; РП7-А03

Опфат. Поддржани микро и мали туристички субјекти со однапред документарно потврдена подобност за конкретен постоен инструмент; единствена фирма во годишниот циклус.

Показател за резултат М3.4.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број поддржани субјекти со подготвен и проверен инвестициски пакет за конкретен постоечки инструмент.
Пресметка и единица	Број единствени поддржани субјекти. Единица: број. Единици: поединечни поддржани субјекти со подготвен и проверен пакет за именуван постоен применлив инструмент.
Доспевање	По проверка на пакетот, во важечкиот период на инструментот. Единствен поддржан субјект со завршен проверен пакет во конкретниот годишен циклус; повеќе пакети/верзии за ист субјект не го умножуваат бројот во тој циклус.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Број поддржани субјекти со проверен инвестициски пакет усогласен со реалните инструменти и одобрениот советодавен капацитет.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржан оправдан годишен обем според реалната побарувачка и достапните инструменти.

Показател за исход М3.4.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на поддржани подобни субјекти што поднеле целосно и формално подобно барање за финансирање.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Поддржани подобни субјекти со поднесено целосно и формално подобно барање за финансирање. Именител: Сите поддржани субјекти со однапред документарно потврдена подобност за конкретен инструмент и доспеан рок за поднесување.
Доспевање	По доспевањето на рокот; неуспешните и непотврдените остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел подобни субјекти со формално целосно и подобно барање меѓу оние за кои настапил рокот за поднесување.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена подготвеност за пристап до конкретните инструменти.

М3.4.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Операторот/советникот на дозволената поддршка го води досието; законскиот администратор на избраниот финансиски инструмент го чува формалниот статус на барањето.
Контролор	Програмскиот администратор го проверува пакетот; институцијата што го прима барањето ја потврдува формалната целосност и подобност.
Доказ и извор	Пакет и контролна листа на конкретниот инструмент со датум/контролор; I1: Потврда/статус од институцијата за целосност и формална подобност, не само прием.
Мерење	При завршување/проверка на пакетот; по доспевање на рокот на конкретниот повик/инструмент.

Прво мерење. Постојна советодавна дијагностика, контролна листа на инструментот и формална потврда од институцијата што го прима барањето; целото кредитно досие не се

доставува во туристичкиот извештај. Условно прв циклус во 2027; исход по рокот на конкретниот применлив инструмент, не автоматски на 31 декември.

Ограничувања. Не се меша јавниот советодавен трошок со приватната инвестиција. Една фирма се брои еднаш во конкретниот циклус. Работни верзии на инвестицискиот пакет не се нови резултати. Општа потврда за прием на барање не докажува целосност/подобност. Одобрено финансирање и реална инвестиција се одделни од ова мерење.

Услови пред старт. применлив инструмент, услуги, подобност и тековен прием. Потврда од финансискиот администратор за точниот формален статус.

Статус на улогите. Условно: конкретен постоен инструмент и негов законски администратор, подобни корисници и тековен прием; не се претпоставува одобрено финансирање.

М3.5.1 Национална рамка за мерење и континуирано подобрување на квалитетот на туристичките услуги и корисничкото искуство

Цел и активности. ПЦ3.3; РП6-А05

Опфат. Вклучени даватели со однапред утврден сервисен опфат; фиксна почетна листа на приоритетни недостатоци со единствени шифри на недостатоците.

Показател за резултат М3.5.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број вклучени даватели на туристички услуги со завршена независна почетна проверка, план за подобрување и најмалку една спроведена и проверена корективна активност.
Пресметка и единица	Број единствени даватели. Единица: број. Единици: Единствени даватели со почетна независна проверка, план за подобрување и најмалку една спроведена и проверена корективна активност.
Доспевање	По независна почетна проверка, план и најмалку една проверена реална корекција. Единствен давател што ги завршил трите елементи во одобрениот програмски/годишен циклус; повеќе корекции/посети не се нови даватели.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Број проверени даватели со реална корекција според одобрениот доброволен опфат.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржан оправдан обем со независна проверка.

Показател за исход М3.5.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на првично утврдените приоритетни недостатоци во услугите што се отстранети и остануваат отстранети при повторна независна проверка.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Првично утврдени приоритетни недостатоци во услугите што се отстранети и останале отстранети при повторна независна проверка. Именител: Сите првично утврдени приоритетни недостатоци во услуги во одобрената кохорта за кои настапил рокот за повторна проверка
Доспевање	По повторен независен аудит за кој настапил рокот; сите првични приоритетни недостатоци за кои настапил рокот за проверка остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел на трајно отстранети првични приоритетни недостатоци.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано/подобрено трајно отстранување во споредливи сервисни циклуси.

М3.5.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Вклучениот давател на услуги го чува записот за корекцијата; договорениот независен оценувач ги чува почетниот и повторниот стручен извештај.
Контролор	Независен компетентен контролор кај кого не постои судир на интереси; не ја потврдува сопствената корективна работа. Министерството за култура и туризам проверува примена на договорената рамка.
Доказ и извор	Сите три елементи се потврдени во истото досие; повеќе корекции не го умножуваат давателот; I1: Проверка на истата шифра на недостатокот дека е отстранет и останал отстранет; нови недостатоци се одделен запис.
Мерење	Почетен независен аудит; проверка на првата корекција; повторна независна проверка по однапред утврден соодветен период/сезона.

Прво мерење. Кратка рубрика по услуга, единствен запис за недостаток и корективен чекор; повторниот оценувач го проверува истиот недостаток и трајноста на корекцијата. Пилот во 2027 ако има договор, оценувач и средства; исход најрано по вистински доспеан повторен рок, во 2027/2028 или подоцна.

Ограничувања. И1 брои недостатоци, не фирми; R1 брои фирми, не посети. Резултатите не се национална оценка од посетителите на сите услуги. Самооценка/план без реална корекција не е резултат. Нови недостатоци се водат одделно; почетните нерешени не се бришат. Доброволниот тест не е законска категоризација.

Услови пред старт. доброволниот циклус да е одвоен од законската категоризација. Независен контролор, фиксни недостатоци, рубрика и рок за повторна проверка.

Статус на улогите. Условно: доброволен договорен опфат, дозволен пристап, независен оценувач и финансирање; законската категоризација останува кај законски надлежниот орган.

M4.1.1 Функционално разграничување на институционалните улоги и операционализација на координацијата за спроведување на туристичката политика

Цел и активности. ПЦ4.1; РП8-А01

Опфат. R1 ги опфаќа точно 32 оригинални мерки. I1 ги опфаќа само формално евидентирани валидни меѓуинституционални обврски со истечен рок во периодот.

Показател за резултат M4.1.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на сите 32 мерки со валидирани институционални одговорности, партнери и координативен пат.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Број мерки со целосно документирано валидирани институционални одговорности, партнери и координативен пат. Именител: 32 оригинални мерки.
Доспевање	Годишен пресек на целосните валидирања; делумните остануваат само во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	ПРЕДЛОГ 100%: Целосна документарна валидација на сите 32 мерки како услов за одговорно спроведување.
Цел за 2032	ПРЕДЛОГ 100%: Ажурирана целосна валидација при промени на институции/улоги.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M4.1.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на формално евидентирани меѓуинституционални обврски, со истечен рок, исполнети навреме.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Формално евидентирани меѓуинституционални обврски со истечен рок исполнети навреме. Именител: Сите формално евидентирани меѓуинституционални обврски со истечен рок во периодот
Доспевање	Обврски со истечен рок во периодот; доцните и неисполнетите остануваат во именителот; измената на рокот ја чува првичната датумска трага.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел навремено исполнети валидни доспеани обврски.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано/подобрено навремено меѓуинституционално постапување.

M4.1.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерство за култура и туризам за сопствените записи и обединување; секој законски надлежен орган за сопствената писмена потврда и преземена обврска.
Контролор	Изворниот надлежен орган ја потврдува сопствената обврска/доказ; законски потврдениот координативен механизам ги проверува заедничките записи во својот мандат.
Доказ и извор	Писмена потврда за сите потребни функции, партнери и координативна патека; I1: Валиден мандат, формална обврска/рок и датиран доказ за навремено исполнување.
Мерење	Ажурирање при формална валидација/обврска; проверка на доспевањето и извршувањето; годишен пресек на истиот валиден опфат.

Прво мерење. Постојната институционална матрица се потврдува таргетирано; обврските се водат во постојна евиденција во системот за управување со документи со првичен рок и измените. Во 2027: валидација и правна проверка; I1 првпат по потврден мандат и барем една доспеана валидна обврска.

Ограничувања. Непотврдениот меѓуресорски мандат го ограничува конкретното мерење на исход; дозволената секторска подготовка продолжува. Нема процент при непотврден мандат/опфат; одделно се означува кога валиден опфат нема доспеани обврски. Ниту една состојба не се внесува како 0% или 100%. Задоцнетата обврска не станува навремена со ретроактивно менување на рокот; се чува првичниот рок и формалната трага на измените. Неформални иницијативи и препораки без преземена обврска не влегуваат во I1. Делумна институционална потврда не влегува во R1. Да се разликува „нема доспеани обврски" од „непотврден мандат/мерен опфат".

Услови пред старт. важечки механизам, мандат и потврдена одговорност. Критериум за валидна обврска и писмена трага на секоја измена на рок.

Статус на улогите. Пред вршење на меѓуресорските функции се утврдува конкретниот мандат. Националното координативно тело се смета за воспоставено по донесувањето на соодветниот акт.

M4.2.1 Фазно воспоставување и зајакнување на функционални механизми за управување со туристичките дестинации според нивната зрелост и специфики

Цел и активности. ПЦ4.1; РП8-А02 РП8-А03

Опфат. Единствени приоритетни механизми и одделно однапред фиксирани дестинации со јасни граници и шифри. R1 е по механизам; I1 е по дестинација. РП8-А02: Стандард и изборно/подготвително досие се следат како резултати од подготвителните задачи; не се бројат како R1. РП8-А03: R1 по реално воспоставување и I1 по проверка на целосен годишен циклус; ист механизам се брои еднаш.

Показател за резултат M4.2.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Број воспоставени или зајакнати приоритетни механизми за управување со дестинации со проверен носител, кадар, годишен план, финансиска рамка и учество на локалните чинители.
Пресметка и единица	Број единствени механизми. Единица: број. Единици: Единствени воспоставени или зајакнати механизми со проверени сите пет елементи: носител, кадар, годишен план, финансиска рамка и локално учество.
Доспевање	По реално воспоставување со претходна правна/финансиска подготвеност; годишен број единствени механизми. Нови и зајакнати одделно; кумулативниот број се проверува по единствени шифри.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Број реално воспоставени механизми според потврдените локални мандати и ресурси.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржани функционални механизми и оправдано селективно проширување.

Показател за исход M4.2.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните дестинации во однапред утврдениот опфат што имаат механизам со проверено реално извршување на функциите во годишниот циклус.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Приоритетни дестинации со механизам за управување кај кој е проверено реално извршување на функциите во годишниот циклус. Именител: Сите приоритетни дестинации од однапред утврдениот опфат
Доспевање	По целосен соодветен годишен циклус за проверка. Именителот останува сите дестинации во однапред фиксираниот мерен опфат, не само успешните пилоти.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел од фиксните приоритетни дестинации со проверени годишни функции.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена функционална покриеност во утврдениот опфат.

M4.2.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот локален договорен носител: избрана општина, центар за развој на плански регион или дозволен договорен механизам според конкретниот акт; Министерството за култура и туризам го обединува дозволениот преглед.
Контролор	Договорниот надлежен носител го потврдува извештајот и доказите; определен стручен контролор ја проверува годишната функционалност според националниот стандард.
Доказ и извор	Локално досие за сите пет елементи и почеток на реалните функции; I1: Проверено реално годишно извршување по шифра на дестинацијата и финансиски/оперативен континуитет.
Мерење	При контролни точки и воспоставување; функционална проверка по целосен соодветен годишен циклус.

Прво мерење. A02 обезбедува стандард/изборни досиеја; A03 поминува проверка на правната и финансиската подготвеност, реално воспоставување и годишна проверка. 2027 за стандард/инвентар и дозволени подготвени пилоти; исход по вистински целосен годишен циклус, можно 2028 или подоцна.

Ограничувања. Не се претпоставува дека секоја територија треба да има посебно правно лице. A02/A03 имаат заеднички показатели и одделни проверливи непосредни резултати. Стандард, кандидатско досие, избор на пилот или меморандум сами по себе не се воспоставен механизам. Еден механизам за повеќе дестинации не создава автоматски позитивен исход за сите.

Услови пред старт. Национален функционален стандард и фиксни дестинациски шифри и граници. Конкретни правни/кадровски/финансиски услови и годишен контролор. Прва национална функционална проверка; пресметаните анкетни удели не се почетна вредност.

Статус на улогите. Условно: конкретен локален мандат, акти/договори, кадар, средства и контролор.

M4.3.1 Среднорочно програмско планирање и правила за континуитет и одржливост на јавно поддржаните туристички интервенции

Цел и активности. ПЦ4.2; РП9-А01

Опфат. Фиксен годишен список јавни туристички програми, применливи новоодобрени проекти и одделни единствени трајни физички, дигитални или организациски резултати.

Показател за резултат M4.3.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на релевантни јавни туристички програми опфатени со ажурирана среднорочна финансиска рамка.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: јавни туристички програми со ажурирана среднорочна рамка. Именител: сите релевантни јавни туристички програми
Доспевање	Годишно за тековната и наредните години од тригодишната рамка.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: поголем опфат со ажурирана среднорочна рамка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: одржан и редовно ажуриран опфат.

Показател за резултат M4.3.1-R2

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на новоодобрени применливи проекти со носител, одржување, оперативно финансирање и план за континуитет.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Новоодобрени применливи проекти со сите четири потврдени услови. Именител: сите новоодобрени применливи проекти
Доспевање	Годишна група според одобрувањето; сите применливи нови проекти остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	УСЛОВЕН ПРЕДЛОГ: 100% со сите четири услови.
Цел за 2032	УСЛОВЕН ПРЕДЛОГ: одржани 100%.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

Показател за исход M4.3.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на трајните проектни резултати што се функционални 12 месеци по завршување на финансирањето (само применливи случаи за кои настапил рокот за проверка).
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Единствени трајни резултати од именителот со проверена реална функционалност. Именител: Сите применливи трајни резултати со доспеан 12-месечен рок.
Доспевање	12 календарски месеци од потврденото завршување на финансирањето за создавање на резултатот; резултатите за кои рокот не настапил се прикажуваат одделно; оние за кои рокот настапил, а нема доказ, остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел трајни резултати што реално функционираат по 12 месеци меѓу оние за кои настапил рокот за проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана функционалност со продолжување на проверките за кои настапил рокот и по 2032.

M4.3.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Секој надлежен буџетски корисник за сопствените програми; законскиот проектен администратор/инвеститор за проектите; операторот за користењето на резултатот.
Контролор	Надлежниот програмски орган/одобрувач; Министерството за финансии само во законскиот буџетски дел; стручен/независен контролор на функционалноста по потреба.
Доказ и извор	ажурирана тригодишна рамка со издвоени одобрени, условни и непокриени средства; R2: одобрен проект со сите четири услови; I1: датиран прием/завршување, операторски запис и реална употреба/функционален тест.
Мерење	Еднаш годишно за среднорочната рамка; при одобрување проект; функционална проверка на конкретниот 12-месечен датум.

Прво мерење. Во 2027: потврден опфат преку постојни буџети, програми, договори и четири-елементна контролна листа. Функционална проверка по 12 календарски месеци од конкретниот завршеток на финансирањето, вклучително по 2032 за доцни резултати.

Ограничувања. Среднорочната рамка не обезбедува идни средства; расходот не докажува функционалност. Еднократни настани/обуки без траен резултат се исклучуваат по претходно правило. Една програма/проект се брои еднаш и при повеќе финансиери. Одржувачкото финансирање не го поместува 12-месечниот рок.

Услови пред старт. годишен опфат, администратори, финансиски рамки и датум на завршување. права, оператор и одржување по конкретно средство; правило за применлив траен резултат.

Статус на улогите. Условно по конкретен програмски/проектен опфат и дозволени средства; потенцијален извор не е одобрено финансирање.

M4.3.2 Редовна евалуација и резултатски редизајн на туристичките субвенции, поттикнувачки мерки и кофинансирачки шеми

Цел и активности. ПЦ4.2; РП9-А02

Опфат. Фиксирано портфолио за релевантни шеми, прозорец на реални исплати и рокови за оценка/одлука; уникатни ознаки за шемата и исплатата.

Показател за резултат M4.3.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на реално исплатените средства за релевантните поттикнувачки шеми за кои настапил рокот за евалуација, опфатени со завршена и формално разгледана евалуација.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Збир само на реалните исплати од релевантните шеми за кои настапил рокот за оценување, при што исплатите се документирано опфатени со завршена и формално разгледана оценка; при делумен опфат само опфатениот износ. Именител: Збир на реалните исплати во сите релевантни шеми за кои настапил рокот за оценување, во истиот опфат и период.
Доспевање	Според претходно фиксиран календар за оценување и ист прозорец на реални исплати.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем документиран опфат со завршено/разгледано оценување на реалните исплати за кои настапил рокот за оценување.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Редовен евалуациски циклус за исплатите за кои настапил рокот за оценување, според одобрениот календар.

Показател за исход M4.3.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на шемите за кои настапил рокот за одлука за продолжување или промена и за кои е донесена и спроведена документирана одлука заснована на евалуациските наоди.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Уникатни шеми за кои настапил рокот за одлука, со формален акт заснован на оценката и доказ за реална примена. Именител: Сите релевантни шеми за кои настапил рокот за одлука за продолжување или промена, вклучително со негативни/нецелосни наоди.
Доспевање	Датумот за одлука се фиксира пред да настапи рокот; спроведеност се признава по доказ за примена.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел шеми со реално спроведени одлуки засновани на оценките меѓу оние за кои настапил рокот за одлука.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано/подобрено постапување по оценките пред следните програмски циклуси.

M4.3.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот администратор и финансиската служба на конкретната поттикнувачка шема за исплатите/одлуките; договорен независен оценувач за оценката.
Контролор	Изворниот администратор ги потврдува исплатите и формалното разгледување; независниот оценувач одговара за оценката; овластениот орган го потврдува спроведувањето на одлуката.
Доказ и извор	Исплатен запис + евалуациски опфат/извештај + доказ за формално разгледување; без дупли трансфери; I1: Наведени наоди во одлуката и доказ дека продолжувањето, измената или прекинот се применети.
Мерење	При завршена и формално разгледана оценка; при настапен рок за одлука и докажана примена; годишен пресек по календарот.

Прво мерење. Поврзување на службените исплатни записи со точниот документиран евалуациски опфат и записник; одделно доказ за правно донесена и реално применета одлука. Во 2027 ако навистина настапил рокот за оценување на шеми/исплати; во спротивно во првата година кога ќе настапи тој рок, без вештачки процент.

Ограничувања. R1 е по реално исплатен износ, I1 по број шеми. Неисплатени плански/договорени средства не влегуваат во R1. Неопфатените исплати за кои настапил рокот за оценување остануваат во именителот; делумна оценка брои само документирано опфатен износ. Различни валути се усогласуваат по претходно документирано правило. Препорака/потпис без примена не е спроведена одлука. Ова не е независното оценување на целата стратегија.

Услови пред старт. календар, исплатен опфат, независност и доказ за разгледување/примена. применлива правна постапка пред изменета шема. Реални исплати и документирано покритие при делумна оценка.

Статус на улогите. Условно: календар, релевантна шема/исплати, дозволени податоци и надлежен акт; правната постапка се проверува пред промена на шема.

M4.4.1 Поедноставување и усогласување на приоритетните административни и регулаторни постапки во туризмот

Цел и активности. ПЦ4.3; РП10-А01

Опфат. Однапред фиксиран прв опфат по постапка × надлежен орган: приватно сместување, туристички лиценци А/Б и евиденција на престој; домашни/странски гости одделно каде што режимот се разликува.

Показател за резултат M4.4.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните постапки по надлежен орган во првиот опфат со завршена постојна состојба / неопходност / предложена состојба проверка и одобрена, реално применета поедноставена постапка.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Постапки × надлежен орган со завршена проверка на постојната состојба, неопходноста и предложениот процес, надлежно одобрена и реално применета поедноставена постапка. Именител: Сите приоритетни постапки × надлежен орган во однапред фиксираниот прв опфат.
Доспевање	По правен и оперативен старт и доказ од реални предмети.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел од фиксниот прв опфат со правно одобрени и реално применети поедноставувања.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржани подобрувања и само оправдано проширување со одделна серија за нов опфат.

Показател за исход M4.4.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните постапки за кои настапил рокот за повторна проверка и кај кои е потврдено намалување на административниот товар без суштинско влошување на другите релевантни димензии.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Приоритетни постапки × надлежен орган за кои настапил рокот за повторен тест и каде што реалниот товар е намален и нема суштинско влошување на другите применливи димензии. Именител: Сите приоритетни постапки × надлежен орган од фиксниот прв опфат за кои настапил рокот за повторен тест.
Доспевање	По повторен тест за кој настапил рокот, во споредлив целосен циклус; сите постапки × орган за кои настапил рокот за тест остануваат во именителот.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел постапки со намален реален товар и зачувани заштитни димензии меѓу оние за кои настапил рокот за повторна проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржани/подобрени услови за постапки при споредлив метод.

M4.4.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерство за култура и туризам за своите постапки/секторска координација; Министерство за внатрешни работи за режимот на престој; конкретната општина/Град Скопје или друг законски надлежен орган за сопствените предмети.
Контролор	Секој законски надлежен орган за сопствената одобрена постапка и конечен управен акт; определен процесен контролор за споредливото мерење на товарот.
Доказ и извор	Одобрена верзија/датум и реални предмети што ја применуваат; I1: Намален реален товар според ист метод и без суштинско влошување на другите релевантни димензии според претходни прагови.
Мерење	Почетно мерење пред измената; проверка при реална примена; повторен тест по целосен соодветен административен циклус и доспеан рок.

Прво мерење. Постојни предмети/временски записи: чекори и документи, реална медијана/90-ти перцентил, трошок/време каде достапни, комплетност и права/пристап; праговите за суштинско влошување се утврдуваат пред мерењето. 2027 пред првото поедноставување; исход по завршувањето на утврдениот циклус по интервенцијата и настапувањето на рокот за проверка, вообичаено 2028 или подоцна.

Ограничувања. Позитивен исход бара намален реален товар и без суштинско влошување според однапред утврдени прагови; само намален нормативен рок не е доказ. Нацрт/образец без реална примена не е резултат. Различни органи/правни режими се прикажуваат одделно. Подобрени услови не докажуваат пад на неформалната дејност; во опфатот на оваа мерна картичка нема посебно мерење на преминот во формалната економија.

Услови пред старт. правно потврдена постапка и орган. Ист тип предмет, мерки на реален товар и однапред утврдени заштитни прагови. Дозволени временски/доказни записи.

Статус на улогите. Условно: точен орган, применливи акти и реални предмети за трите кластери.

M4.4.2 Дигитализација и интероперабилност на поедноставените приоритетни туристички постапки

Цел и активности. ПЦ4.3; РП10-А02

Опфат. Поедноставени приоритетни постапки и подобни завршени предмети во истиот период/верзија; однапред определени законски исклучоци.

Показател за резултат M4.4.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на поедноставените приоритетни постапки што се функционално тестирани од почеток до крај како електронски услуги, со законски дозволена размена каде што е применливо.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: поедноставени постапки со функционално тестирана е-услуга. Именител: сите поедноставени приоритетни постапки
Доспевање	По успешно функционално тестирање на правно одобрена поедноставена услуга од почеток до крај.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел поедноставени приоритетни постапки функционално тестирани целосно електронски.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана функционалност и селективно проширување по правна/техничка проверка.

Показател за исход M4.4.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на подобните завршени предмети во опфатените постапки што се реализирани целосно по електронски пат без задолжително физичко дополнување или повторен внес од корисникот.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Подобни завршени предмети во опфатените постапки реализирани целосно електронски, без задолжително физичко дополнување или повторен внес од корисникот. Именител: Сите подобни завршени предмети во опфатените постапки во извештајниот период
Доспевање	Завршени подобни предмети во истиот годишен период; незавршените се одделно, без поволно исклучување на неуспешни завршени случаи.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел подобни завршени предмети реално спроведени целосно електронски.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржана/подобрена реална електронска употреба без задолжително повторно физичко постапување.

M4.4.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот носител на конкретната услуга: Министерство за култура и туризам, Министерство за внатрешни работи, соодветна општина/Град Скопје или друг потврден орган; Министерство за дигитална трансформација за сопствената системска улога.
Контролор	Органот што издава правно валидно решение/потврда и достава; техничкиот оператор ги потврдува дозволените системски записи и функционалниот тест.
Доказ и извор	Записник за целиот законски процес, вклучително дозволена службена размена каде применлива; I1: Предметот е завршен електронски од поднесување до правен исход/достава, без задолжително физичко дополнување или повторен внес.
Мерење	Функционален тест пред воведување/по суштинска промена; реалните случаи се запишуваат при завршување; годишен агрегат.

Прво мерење. Ревизија од поднесување/идентитет/докази до решение, законска достава и евидентирање; користење постоен портал/систем без нов паралелен портал. Инвентар/тест во 2027; I1 само по целосно воведен правен и технички процес и реални завршени предмети, условно 2028–2029 или кога ќе се исполнат условите.

Ограничувања. Функционален тест може да потврди R1 пред да има доволни реални предмети за I1; PDF или веб-форма не е целосна електронска услуга. Именителот I1 ги опфаќа и подобните завршени неелектронски предмети; предметите со задолжително физичко дополнување или повторен внес остануваат во именителот и не влегуваат во броителот. Незавршените предмети се прикажуваат одделно; нема процент без позитивен потврден именител. Подобноста/исклучоците не се менуваат ретроактивно за подобра стапка. PDF/веб-форма не е целосна електронска услуга. Незавршените предмети не се во именителот на I1, но се прикажуваат одделно. Предмет со задолжително физичко дополнување/повторен внес не е позитивен исход.

Услови пред старт. Одобрено поедноставување и конкретна функционална спецификација. права, законски пристап, системски оператор и одржување. Реални предмети, исти исклучоци и комплетни логови.

Статус на улогите. Условно: правно одобрена постапка, права/оператор, технички пристап, ресурси и вистински завршени подобни предмети; законскиот основ и одржувањето се проверуваат по услуга.

M4.5.1 Усогласување, управување и интероперабилно поврзување на клучните туристички административни и статистички податоци

Цел и активности. ПЦ4.4; РП10-А03

Опфат. Фиксиран список приоритетни извори; одделно однапред утврдена група сместувачки записи со законски дозволена проверка, јасна единица и идентификација.

Показател за резултат M4.5.1-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на приоритетните извори за туристички податоци со назначен сопственик, усогласени дефиниции и периодичност, правила за квалитет и применета постапка за проверка на несовпаѓањата.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Приоритетни извори со сите потребни елементи: именуван сопственик, усогласени дефиниции и периодичност, правила за квалитет и реално применета постапка за проверка на несовпаѓања. Именител: сите однапред утврдени приоритетни извори
Доспевање	На годишната проверка; документ без применета проверка не е позитивен случај.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Поголем удел приоритетни извори со сите управувачки/квалитативни елементи и применета проверка.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Редовна проверка и одржана податочна уреденост во потврдениот опфат.

Показател за исход M4.5.1-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на сместувачките записи во однапред утврдена група за проверка со потврден идентитет и институционално проверен статус по годишното усогласување.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Сместувачки записи во однапред утврдената група за проверка со потврден идентитет и институционално проверен статус по годишното усогласување. Именител: Сите сместувачки записи од однапред утврдената група за проверка; пристапот и проверката се ограничени со правниот основ
Доспевање	По правно дозволеното годишно усогласување на истата однапред фиксирана група.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисок удел од законски дозволената фиксна група со институционално потврден идентитет/статус.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано/подобрено годишно усогласување при ист метод и правен опфат.

M4.5.1 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Законскиот имател/контролор на секој административен извор: надлежните општини/Град Скопје, Министерство за внатрешни работи, Министерство за култура и туризам и други конкретно утврдени органи; Државен завод за статистика за официјалните статистички извори.
Контролор	Изворниот надлежен орган ја потврдува исправката и административниот статус; Државниот завод за статистика ја потврдува примената на статистичката доверливост за својот извор.
Доказ и извор	Потврден речник/сопственик и запис од вистински извршена проверка; I1: Потврден идентитет и институционално проверен статус кај законскиот контролор; непотврдените записи остануваат во именителот.
Мерење	Инвентар/правила при вклучување или промена на извор; годишна проверка на квалитет и усогласување на фиксната група записи.

Прво мерење. Постојни административни извори се проверуваат кај овластените контролори; се потврдува идентитетот/статусот и се води трага на несовпаѓања/исправки; статистиката се користи само објавено или соодветно заштитено. 2027 за инвентар, речник, права и група; прво усогласување на исход условно 2028–2029 или по исполнување на методолошките и правните услови.

Ограничувања. Усогласен запис не докажува ново формализиран субјект. Исправка/спојување дупликат мора да остане поврзана со почетниот опфат; Именителот не се намалува тивко. Индивидуални статистички записи не се контролна база. Приходот 717111 не докажува точен број туристи/ноќевања или усогласен регистар. Техничко поврзување без законски основ не се признава; без дозволен потврден опфат нема процент, ниту нула.

Услови пред старт. правен основ, контролори, извори и дозволени агрегати. Фиксна група и правила за идентитет/дупликати/исправки. Статистичка доверливост и проверка кај изворниот орган.

Статус на улогите. Пред спроведувањето се потврдуваат законската цел, контролорот, минималните полиња и дозволената размена. Исходот се пресметува по потврда на методолошкиот и правниот опфат.

M4.5.2 Воспоставување редовна функција за туристичка аналитика, пазарни сознанија и истражување за поддршка на одлучувањето

Цел и активности. ПЦ4.4; РП10-А04 РП10-А05

Опфат. Одобрени годишни списоци на продукти/корисници/рокови и одделно клучни одлуки на Министерството за култура и туризам. РП10-А04: редовна аналитика; РП10-А05: ревизија, методолошки план, извори, табели, официјална објава и следен циклус на туристичката сателитска сметка. Заеднички показатели; ист продукт се брои/финансира еднаш.

Показател за резултат M4.5.2-R1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на планираните приоритетни туристички аналитички продукти доставени навреме до определениот корисник.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: аналитички продукти доставени навреме. Именител: Сите планирани приоритетни аналитички продукти со рок во одобрениот годишен опфат.
Доспевање	Според рокот во однапред одобрениот план; доцнењата не се прикриваат со ретроактивно бришење.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	НЕПОТВРДЕНА: Повисока навременост на одобрените приоритетни аналитички продукти.
Цел за 2032	НЕПОТВРДЕНА: Одржано редовно и навремено доставување аналитички документи според реален план.

Показател за исход M4.5.2-I1

Поле	Податок
Што се мери	Удел (%) на однапред дефинирани клучни плански/програмски одлуки на Министерството за култура и туризам поткрепени со документирана анализа пред донесувањето.
Пресметка	100 × броител ÷ именител. Броител: Клучни одлуки од претходно утврдениот список со документирана релевантна анализа што постоела и била употребена пред донесувањето. Именител: Сите однапред дефинирани клучни плански/програмски одлуки на Министерството за култура и туризам донесени во извештајниот период.
Доспевање	При донесување одлука; анализата мора да претходи. Недонесени планирани одлуки се прикажуваат одделно како доцнење, не како донесени.
Основа	НЕУТВРДЕНА; периодот според првото валидно мерење.
Цел за 2029	УСЛОВЕН ПРЕДЛОГ: 100% со релевантна претходна анализа.
Цел за 2032	УСЛОВЕН ПРЕДЛОГ: одржани 100%.

Образложение: предложен стандард за сите применливи случаи по потврдена правна и оперативна основа; не е претпоставка за обезбедени средства.

M4.5.2 Податоци, проверка и услови

Поле	Податок
Имател и доставувач	Министерство за култура и туризам за годишниот аналитички план и сопствените клучни плански/програмски одлуки; Државен завод за статистика за официјалната туристичка сателитска сметка и статистичките извори.
Контролор	Определениот корисник/одговорна служба во Министерството за култура и туризам го потврдува приемот и претходната употреба; Државниот завод за статистика ја врши официјалната методолошка и статистичка проверка на сметката.
Доказ и извор	План со продукт/рок/корисник и датиран запис за доставување/прием; I1: Датум/референца на анализата пред датумот на одлуката и запис за нејзина релевантна употреба.
Мерење	Запис при планирање, доставување на анализата и донесување одлука; годишна проверка. Туристичката сателитска сметка според посебно потврден статистички циклус, не задолжително годишно.

Прво мерење. Во 2027: постојни записи план–продукт–датум–корисник и одлука–датум–претходна анализа, или валидна ретроспектива. За сметката: проверка на изводливоста и методолошки план во 2027; издание, референтна година и следен циклус само според потврда на Државниот завод за статистика.

Ограничувања. A04 може да започне пред целосното поврзување на извори/A05. Извештај без корисник/рок не докажува навремено доставување според планот. Анализа по одлуката или самата објава на сметката не докажуваат претходна употреба. Официјална сметка и неофицијална процена се разликуваат.

Услови пред старт. план, фиксни одлуки и доказ за претходна употреба. писмена статистичка потврда за статус, опфат, референтна година, извори и циклус; посебен трошок за A05 без двојно плаќање.

Статус на улогите. Аналитиката може да почне со дозволени објавени извори. За туристичката сателитска сметка се потребни формална потврда од Државниот завод за статистика и посебна трошочна разработка; нема автоматски нова структура.

Прилог 5 Образец за известување

Работен образец според задолжителните полиња од Упатството. Не е проверена копија на службените обрасци 2, 6 и 7, кои не се приложени во достапните извори.

Се подготвува еден обединет годишен извештај. Носителите ги доставуваат своите редови и кратки образложенија; не се бара посебен наративен извештај за секоја активност.

Постојаните полиња за целите, показателите, почетните вредности, носителите и планираните рокови се преземаат од важечките табели, со ознака на верзијата. Повторно се внесуваат само новите податоци, докази и објаснувања.

Табелите се поврзуваат со истите шифри на цел, показател, мерка и активност. Празните полиња се означуваат со конкретен статус и следен чекор; не остануваат необјаснети.

5.1 Заглавие и кратко резиме

Поле	Внес
Стратегија, Акциски план и верзија *Од важечкиот документ*	Национална стратегија за туризам 2027–2032; [важечки план и верзија]
Извештајна година и податочен пресек *Внес за извештајниот период*	[година]; [датум на пресек]
Подготвувач и одговорна единица *Внес за извештајниот период*	[институција, единица, одговорно лице]
Врска со Националната развојна стратегија *Од важечкиот документ*	[развојна насока, општа и посебна цел; според важечкиот документ]
Разгледување и поднесување *Внес за извештајниот период*	[датуми, тело/група, мислење, поднесување, усвојување]
Резиме по приоритетна област *Внес за извештајниот период*	[клучни постигнувања; отстапувања; расположливи/недостасувачки докази; барани одлуки]

Ознаката „Од важечкиот документ" означува поле што се презема од усогласената стратегија, план или картичка. Ознаката „Внес за извештајниот период" означува нов податок, доказ или објаснување за годината.

5.2 Запис за показател

Се пополнува еднаш за секој единствен показател и период. Повторната употреба кај повеќе цели се наведува во првото поле. Фиксните полиња се преземаат од картичката.

Поле	Внес или правило
Шифра, назив, ниво и цели *Од важечкиот документ*	[ID, резултат/исход/употреба за ефект, сите поврзани цели, поврзана мерка]
Единица и опфат *Од важечкиот документ*	[единица, територија, група, верзија на методот]
Почетна вредност и период *Од важечкиот документ*	[вредност или точен статус; година/период]

Поле	Внес или правило
План за извештајната година *Од важечкиот документ*	[усвоена годишна вредност или проверлива етапа; без автоматска линеарна поделба]
Преодна и крајна цел *Од важечкиот документ*	[вредности, години, акт/верзија и статус на потврдата]
Остварена вредност и период *Внес за извештајниот период*	[вредност, точен период; броител и именител за процент]
Опфат на доказите и доспевање *Внес за извештајниот период*	[вкупно вклучени; валидно проверени; со настапен рок за проверка; со рок за проверка што сè уште не настапил; недостасуваат]
Извор и проверка *Внес за извештајниот период*	[изворен документ/извадок, датум/верзија, имател, контролор, датум на проверка]
Толкување и отстапување *Внес за извештајниот период*	[споредба со соодветниот план; причина, граница на доказот, спопредливост]
Следен чекор *Внес за извештајниот период*	[што, кој, до кога; потребен доказ]

5.3 Запис за активност

Поле	Внес или правило
Цел, мерка, активност и показател *Од важечкиот документ*	[важечки шифри и краток опис]
Водечка институција и учесници *Од важечкиот документ*	[потврдени целосни називи; условна улога се означува]
Планиран период *Од важечкиот документ*	[почеток: година/квартал; крај: година/квартал; контролна етапа; првичен рок]
Семафор и доспевање *Внес за извештајниот период*	[црвено неспроведена / жолто во тек / зелено спроведена]; [рокот настапил / рокот сè уште не настапил]
Приоритет и подготвеност *Приоритет од планот; подготвеност за периодот*	[А/Б/В од регистарот]; одделно [правни/институционални/ресурсни услови]
Реализација и доказ *Внес за извештајниот период*	[краток опис на резултатот од активноста, датум, врска до доказ; годишен циклус или целосно завршување]
Доцнење и изглед за рокот *Внес за извештајниот период*	[причина; дали се очекува исполнување; потребна корекција]
Одговорен и следен рок *Внес за извештајниот период*	[орган, конкретен чекор, предложен/одобрен рок, доказ за затворање]

5.4 Финансиски преглед за ПЦ4.2

Се преземаат постојните финансиски записи, за исти програми, години и обем. Ако одобрувањето и исплатата се следат на различни основи, разликата се објаснува. Не се претпоставува дека планираниот извор е обезбеден.

Поле	Внес
Програма, проект, година и опфат *Внес за извештајниот период*	[назив/шифра; финансиска година; опфат]
Планирано финансирање *Внес за извештајниот период*	[износ, валута, датум и верзија на планот]
Одобрено финансирање *Внес за извештајниот период*	[износ; акт/договор; измени со датуми]
Реализирано финансирање *Внес за извештајниот период*	[реално исплатен износ; период; изворен запис]
Прекин, доцнење или промена *Внес за извештајниот период*	[кога; причина; последица за извршувањето и продолженото функционирање]
Постапување *Внес за извештајниот период*	[одговорен, следен чекор, рок и статус на потврдата]

5.5 Ризици препораки и потврда

Поле	Внес
Поврзана шифра и проблем *Внес за извештајниот период*	[показател/активност/препорака; конкретен проблем]
Предложен чекор и одговорен *Внес за извештајниот период*	[што треба да се направи и кој има надлежност]
Рок и статус *Внес за извештајниот период*	[првичен рок; предлог-рок; акт/одлука за одобрување]
Доказ за затворање *Внес за извештајниот период*	[точен потребен документ, запис или проверка]
Претходна препорака *Внес за извештајниот период*	[прифатена/делумно прифатена/неприфатена со причина; спроведено постапување]
Проверка и прилози *Внес за извештајниот период*	[потврди во својот опфат; список/врски на докази; статистички ревизии; необјавени податоци и податоци чиј рок за објавување сè уште не настапил; постапување по мислењето на Генералниот секретаријат]

Прилог 6 Врска меѓу дијагнозата и целите

Шифрите S, W, O и T се однесуваат на SWOT во делот 2.7.3. Броевите на структурните наоди се однесуваат на четиринаесетте наоди во делот 2.7.1. Матрицата ја зачувува врската меѓу доказите и целите; не додава мерки или показатели.

Посебна цел	Структурна основа	SWOT	Клучни правци
ПЦ1.1 Структурирани и локално организирани производи што лесно може да се резервираат и купат.	Наоди 1, 2, 4 во дел 2.7.1	W1–W3; S1, S3	КП1.1 Развој на целогодишни регионални производи КП1.5 Поврзување со локалните производители
ПЦ1.2 Пазарно позиционирање според природниот и културниот идентитет, целните сегменти и приоритетните пазари.	Наоди 3, 6	W5; S1, S2; T3	КП1.3 Позиционирање врз природниот и културниот идентитет КП1.4 Разновидност на изворните пазари и побарувачката
ПЦ1.3 Поврзани процеси на информирање, резервација и продажба.	Наоди 5, 6	W4, W5	КП1.2 Лесно наоѓање, резервирање и купување
ПЦ2.1 Физичка пристапност и локална мобилност до и во дестинациите.	Наод 7	W6	КП2.1 Физичка пристапност и локална мобилност
ПЦ2.2 Воздушна и копнена поврзаност со приоритетните изворни пазари и меѓу туристичките дестинации.	Дел 2.3.6 и наод 7 во 2.7.1	W6; T1; T3	КП2.2 Воздушна и копнена поврзаност
ПЦ2.3 Квалитет на јавниот простор, основните комунални услуги, вклучително отпадот, и услугите за посетителите.	Наод 7	W6	КП2.3 Комунални услуги, отпад и услуги за посетителите
ПЦ2.4 Одржливо управување со ресурсите и движењето на посетителите и отпорност на ризици.	Наоди 7, 8, 14	W6; S6; T5	КП2.4 Управување со ресурсите и движењето на посетителите КП2.5 Стандарди за одржливост и подготвеност за ризици
ПЦ3.1 Образование, стручна подготовка и обуки усогласени со потребите на секторот и унапредени релевантни вештини.	Наод 9	W8	КП3.1 Усогласување на образованието со потребите на секторот КП3.3 Унапредување на вештините
ПЦ3.2 Поголема достапност на кадар и подобра кадровска покриеност за непречено работење во туристичкиот сектор.	Наод 9	W8	КП3.2 Привлекување и организирање на кадарот
ПЦ3.3 Зајакнат капацитет на микро и малите туристички субјекти за вложување, дигитализација, развој на производи и подобрување на квалитетот.	Наоди 9, 11	W10	КП3.4 Деловен капацитет на микро и малите субјекти КП3.5 Квалитет и професионалност на услугите

Посебна цел	Структурна основа	SWOT	Клучни правци
ПЦ4.1 Јасни надлежности, трајна координација и функционално управување со туристичките дестинации.	Наод 10	W7	КП4.1 Надлежности и координација КП4.2 Механизми за управување со дестинациите
ПЦ4.2 Попредвидливо повеќегодишно финансирање и континуитет на програмите и проектните резултати.	Наод 11	W10	КП4.3 Финансирање и поттикнувачки мерки
ПЦ4.3 Поедноставени, дигитализирани и поусогласени постапки и подобри услови за формално и рамноправно работење.	Наоди 12, 13	W11, W12	КП4.4 Поедноставување и дигитализација на постапките
ПЦ4.4 Интегрирано мерење, следење и анализа на туристичкиот пазар и резултатите од политиките.	Наод 14	W9	КП4.5 Систем за туристички податоци

Прилог 7 Индикативни трошочни ставки

Износи во евра. Секоја ставка е наведена еднаш. Годишните износи и тригодишниот збир се исти со Поглавје 7. Распределбата по активности не го менува правниот мандат на носителот или условите за обезбедување средства.

Активност	Носител на расход	Што се обезбедува	2027	2028	2029	Вкупно
РП8-А01	МКТ	Заеднички ангажман на шест експерти	50.000	50.000	50.000	150.000
РП1-А01	МКТ	Тест на купување или користење на понудата	1.200	1.200	1.200	3.600
РП1-А02	Тим	Договори за локална испорака и проверка на повторливоста	0	0	0	0
РП1-А03	МКТ	Мали поправки на продажните канали	1.700	1.700	1.700	5.100
РП1-А03	МКТ	Превод на понудите	900	900	900	2.700
РП1-А01	МКТ	Сместување на вработен за теренски задачи	1.200	1.200	1.200	3.600
РП2-А01	МКТ	Теренски дел од истражувањето преку онлајн панел	0	6.000	6.000	12.000
РП2-А01	МКТ	Програмирање на прашалник, јазици, контрола, анализа и извештај	0	6.000	6.000	12.000
РП2-А02	МКТ	Поголем меѓународен саемски настап	200.000	200.000	200.000	600.000
РП2-А02	МКТ	Помал регионален или специјализиран саемски настап	100.000	100.000	100.000	300.000
РП2-А02	МКТ	Насочени деловни средби со купувачи, одделен расход	2.400	2.400	2.400	7.200
РП2-А02	МКТ	Дистрибуција на одобрена кампања на странски пазар	0	15.000	15.000	30.000
РП2-А03	МКТ	Домашна вонсезонска промоција	3.400	3.400	3.400	10.200
РП3-А01	Друг	Техничка подготовка за пристапна точка	0	8.000	4.000	12.000
РП3-А02	Друг	Пилот за мобилност во една посетителска зона	0	5.000	5.000	10.000
РП3-А03	Тим	Анализа на реализираните воздушни врски	0	0	0	0
РП3-А04	Друг	Пробна меѓудестинациска врска	0	8.000	8.000	16.000
РП4-А01	Тим	Почетни и повторни проверки на дестинациите	0	0	0	0
РП4-А02	Друг	Мали корекции на критични точки	2.000	2.000	2.000	6.000
РП5-А01	Друг	Локално сезонско броење на посетители	1.500	1.500	3.000	6.000
РП5-А02	Друг	Мало локално решение за управување со тековите	0	2.500	2.500	5.000
РП5-А03	Друг	Независна проверка за одржливост	0	3.000	3.000	6.000

Активност	Носител на расход	Што се обезбедува	2027	2028	2029	Вкупно
РП5-А04	Друг	Локална вежба за подготвеност	1.000	1.000	1.000	3.000
РП6-А01	Тим	Усогласување на практична настава и регионални потреби	0	0	0	0
РП6-А02	Тим	Посредување за слободни работни места	0	0	0	0
РП6-А03	Тим	Работа со работодавачи за кадровска покриеност	0	0	0	0
РП6-А04	МКТ	Практична обука со проверка на примената	5.500	11.000	11.000	27.500
РП6-А05	Друг	Дополнителна независна проверка на услуга	0	1.000	1.000	2.000
РП7-А01	Тим	Поврзување на даватели и локални добавувачи	0	0	0	0
РП7-А02	Друг	Специјализиран совет за мало претпријатие	800	1.600	2.400	4.800
РП7-А03	Тим	Подготовка на досие за пристап до финансирање	0	0	0	0
РП8-А01	МКТ	Независна периодична оценка, почетен извештај	0	0	7.500	7.500
РП8-А02	Тим	Функционален стандард и проверка на кандидати за ДМО	0	0	0	0
РП8-А03	Друг	Пилот за дестинациско управување	0	12.000	12.000	24.000
РП9-А01	Тим	Тригодишен буџетски преглед и следење на одржувањето	0	0	0	0
РП9-А02	МКТ	Независна оценка на една шема за која настапил рокот за оценување	0	6.000	0	6.000
РП10-А01	Тим	Анализа и поедноставување на постапки	0	0	0	0
РП10-А02	Друг	Техничка доработка и тест на една постојна е-услуга	0	15.000	0	15.000
РП10-А02	Друг	Одржување и корекции на пилот е-услугата	0	0	3.000	3.000
РП10-А03	Друг	Дозволена размена и контрола на податоци	0	3.000	3.000	6.000
РП10-А04	Тим	Аналитички календар и годишни прегледи	0	0	0	0
РП10-А05	Друг	Дополнителна статистичка обработка за туристичката сателитска сметка	0	15.000	10.000	25.000

Прилог 8 Распоред на подготвителните задачи за спроведување

Задачите се распоредени во две етапи: подготовка во I квартал 2027, пред првите оперативни задачи, и подготовка пред конкретната активност или мерен циклус. Распоредот го дополнува регистарот на ризици и предуслови од Поглавје 5. Оперативниот координатор го следи завршувањето според наведениот доказ. Актот, дозволата или ресурсот се обезбедуваат пред зависната етапа; незавршената задача не се смета за одобрена по претпоставка.

Етапа 1 Подготовка во I квартал 2027

Задача	Одговорен	Рок	Доказ за завршување
Оперативен распоред, лица и лица одговорни за прием на резултатите од задачите	Раководителот на секторот за туризам; одделението за анализа	I квартал 2027, пред првите задачи	Матрица за 32 мерки и 34 активности, контакти, календар и примачи, со одделен прием на Е6. Распределени 440 службенички дена, од кои 80 за саеми; експертскиот пакет е 200 дена.
Поврзување на програмата, буџетот и набавките	Единиците за финансии и јавни набавки со оперативниот координатор	I квартал 2027, пред обврска	Распоред на планските 366.300 евра по активност, планиран резултат, квартал, програмска/буџетска ставка и постапка. Средствата добиваат статус на обезбедени само по надлежната буџетска одлука.
Договорени резултати од задачите на другите институции и потребни акти	Носителот на активноста; правната служба на МКТ со надлежниот орган	Подготовка во I квартал 2027; акт пред зависната етапа	За секој учесник: планиран резултат, одговорна единица, рок, ресурс и приемен доказ. Донесен акт или склучен договор каде што е потребен; конкретниот носител ги обезбедува своите дозволи и средства.
Акт за заедничката координација	Правната служба на МКТ и оперативниот координатор; надлежниот орган за донесување	Предлог во I квартал 2027; акт пред вршење на функциите	Акт со мандат, состав и одговорности, деловник и однос со секторските групи. Советот за туризам задржува стратегиска и советодавна улога. Секторската работа на МКТ продолжува во постојните овластувања.

Етапа 2 Пред конкретната активност или мерен циклус

Задача	Одговорен	Рок	Доказ за завршување
Утврдување почетни вредности	Носителот, имателот и контролорот според мерната картичка	Според картичката, пред интервенција	Проверен опфат и споредлив извор; датирано прво мерење каде што нема споредлив податок, пред интервенцијата или во првата група за која настапил рокот за мерење, според рокот и условите од картичката. Нема општа потреба од нова национална анкета.
Подготовка на контролните листи и методот	Носителот со соодветните експерти; одделението за анализа за регистарот	Пред првото мерење	Применливи листи со верзија, панел, стандарди и критериуми: дестинациски и транспортни услови, критични точки, локални прагови, компетенциски задачи и споредливи кадровски периоди. Разработката е во планираниот ангажман.
Уредување пристап до кадровски и деловни записи	Носителот и законскиот имател на податоците	Пред прибирање податоци	Дозволен пристап и агрегат со извор, опфат и период. За М3.2.2: клучнипозиции, планиран обем и споредливи периоди. За продажба: краток проверлив доказ од имателот, без масовни лични трансакциски податоци.
Обезбедување ресурси за изведба и повторни проверки	Носителот и оперативниот координатор; инвеститорот за пристапниот аудит	Пред активноста или мерниот циклус	Извршител, метод, денови, терен и услуги со обезбеден извор. Заедничката проверка се пресметува еднаш; пазарните бранови, независните проверки и оценките имаат посебен распоред. Почетниот пристапен аудит е пред интервенцијата; непотврденото финансирање останува означено.
Годишен распоред за 2028 и 2029	Оперативниот координатор, раководителите на единиците и финансиската/набавната служба на МКТ; надлежните партнери за своите задачи	I квартал на соодветната година, пред зависната извршна задача	Распределени задачи со очекувани резултати по лица и термини според Прилог 9 и работниот лист „22_Задачи_2028_2029“ во пресметковниот прилог; потврдени расположливи денови, буџетски ставки, надворешни услуги и прием.

Прилог 9 Оперативна разработка на десетте работни пакети

Овој прилог го разработува спроведувањето на истите 34 активности од делот 6.3. За секој пакет се наведени врската со мерките и резултатот до 2029, планираните годишни резултати, носителите, ресурсите, условите и доказите за прием. Дополнителните постапки за 2027 ги задржуваат веќе разработените контролни точки. Приоритетите и показателите се читаат од главната табела и мерните картички.

За 2028 и 2029 календарот започнува со потврда на годишниот распоред во I квартал. Сезонските задачи се врзуваат за истиот соодветен сезонски прозорец, а набавките и пилотите за исполнетите предуслови. Годишниот пресек е на 31 декември; извештајот и последователните проверки чиј предвиден термин сè уште не настапил го следат календарот од Поглавје 4.

Список на работните пакети

Пакет	Содржина	Стр.
РП1	Туристички производи и продажни канали	235
РП2	Пазарно позиционирање и промоција	241
РП3	Пристапност и туристичка поврзаност	245
РП4	Дестинациски услуги и критични точки	248
РП5	Одржливост и управување со посетителите	253
РП6	Кадар, вештини и квалитет на услугите	256
РП7	Локални деловни врски и поддршка на претпријатијата	259
РП8	Координација и дестинациско управување	262
РП9	Финансирање и поттикнувачки шеми	265
РП10	Административни постапки, електронски услуги и податоци	268

Заеднички експертски ресурс

Експертски профил	2027 дена	2028 дена	2029 дена
E1 Правни и институционални задачи	28	22	20
E2 Производи и пазари	34	32	30
E3 Дестинации пристапност и одржливост	24	30	30
E4 Вештини и деловна поддршка	16	18	18
E5 Податоци аналитика и финансиско следење	38	38	42
E6 Независна проверка	60	60	60
Вкупно	200	200	200

Ова е планираната распределба во единствениот пакет од 50.000 евра годишно. Во 2027 деновите се распределени по задачи. Во 2028 и 2029 деновите се прераспределени според планираните годишни резултати, без претпоставена нова кадровска алокација. E6 го задржува независниот прием и не советува или изведува производ што самиот го проверува. Конкретните лица, отсуството на судир на интереси и приемот се уредуваат со договор.

Годишните 60 дена на E6 се состојат од 54 дена за целосниот споредлив панел и шест за производните тестови. За почетниот циклус во 2027 поделбата е четири дена за метод и независност, 18,5 за досиејата, 24 за терен и 7,5 за контрола и извештај, плус шест за производните тестови. Во повторните циклуси подготовката се користи за ажурирање на методот и доказите во истиот вкупен обем.

9.1 РП1 Туристички производи и продажни канали

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП1-А01 / М1.1.1; РП1-А02 / М1.1.2; РП1-А03 / М1.2.1.

Шест единствени понуди со проверена содржина, локална испорака и продажна патека, годишни независни наоди и дозволена евиденција за реалното користење. Неуспешните случаи и случаите чиј термин за проверка сè уште не настапил се прикажуваат со својот статус.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП1-А01	Споредлива почетна проверка на сите 74 локалитети пред поддршката; избор и досиеја за шест единствени производи.	Годишна споредлива проверка на сите 74 локалитети; довршување и независни тестови на истите шест производи, со поддршка само за докажан недостаток.	Годишна споредлива проверка на сите 74 локалитети; повторни тестови на истите шест производи и образложена одлука за продолжување по 2029.
РП1-А02	За истите шест понуди: локални даватели, законски организатор, календар и доказ за реално извршена услуга.	Реална локална испорака на истите шест понуди во соодветната сезона; проверени договори, услуги и корекции на распоредот.	Проверка на повторливата локална испорака кај истите шест понуди; евиденција на преостанатите недостатоци и задачите за следниот период.
РП1-А03	Шест продажни записи и законски канали; превод во ограничен обем и потребни поправки; шест независни тестови и договорен период за продажни податоци.	Одржување и потребни мали доработки на каналите за истите шест производи; шест независни функционални тестови и дозволени продажни агрегати.	Шест повторни функционални тестови на истите производи; проверка на реалните резервации/продажби и одржувањето на каналите.

РП1 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП1-А01	МКТ за програмата; законскиот давател за производот.	Законски организатори/продавачи, локални даватели, ЕЛС, ЦРПР и независен контролор.
РП1-А02	МКТ за координација; законски организатор и локални даватели за испораката.	ЕЛС, ЦРПР, постојни ДМО со потврден мандат; независен контролор.
РП1-А03	МКТ за програмска координација; законски продавач за продажбата.	Даватели, оператори на продажни канали, договорен технички изведувач и независен тестер.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	70	62	62
Централни експертски дена	81	75	75
Индикативни средства МКТ €	5.000	5.000	5.000
Индикативни средства од други носители €	0	0	0

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП1-А01: 2028: МКТ 42 дена; Е2 6, Е6 54. 2029: МКТ 42 дена; Е2 6, Е6 54. МКТ: досиеја, календар, теренска поддршка и прием. Е6: 54 дена за годишниот панел; Е2: доработка на шесте понуди. Се задржува истиот сезонски прозорец.

РП1-А02: 2028: МКТ 10 дена; Е2 4. 2029: МКТ 10 дена; Е2 4. Сезонска координација и проверка на доказите. Реалната услуга ја испорачуваат законските даватели; нивните деловни расходи не се во експертските денови.

РП1-А03: 2028: МКТ 10 дена; Е2 3, Е5 2, Е6 6. 2029: МКТ 10 дена; Е2 3, Е5 2, Е6 6. Е6: шест независни тестови; Е2/Е5: содржина и евиденција. Преводот и техничките поправки имаат одделни трошочни ставки.

РП1 Услови, календар и доказ за прием

РП1-А01. Законски давател; одобрена програма и средства; продажна патека преку РП1-А03. Групите од 74 локалитети се кандидати, не квоти. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.1.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП1-А02. Не се условува секој производ со локално поаѓање. Регистрираните 4/74 не се новата почетна вредност. Нема повторно плаќање на аудит од А01. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.1.2 и се прима од определениот надлежен носител.

РП1-А03. За конкретната понуда се потребни резултатите од РП1-А01 и РП1-А02. Пред техничка интервенција се потврдуваат договорните права и лиценци за системот, овластениот оператор, приемот и одржувањето. Timeless и Е75 не се претпоставуваат како продажни системи. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.2.1 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

Моделот за спроведување ги опфаќа истите шест единствени туристички понуди во РП1-А01, РП1-А02 и РП1-А03. Производот има јасна содржина, цена или правило за цена, календар, услови, законски давател и продавач, реална локална услуга и проверлива патека за резервација или купување. Се доработуваат постојни или напредно подготвени понуди преку советување, локално поврзување, содржина, превод во ограничен обем и оправдани мали поправки на постоен канал. Не е проценета целосна изградба на шест нови понуди со непознати капитални или деловни трошоци.

Конкретните производи, локации, даватели и продавачи сè уште не се избрани. Еден интерен број на досие се користи низ трите активности, трошоците и тестовите. Шесте производи не се бројат како 18 различни единици, ниту нужно значат шест бизниси или шест дестинации. Варијанти и повторени огласи за иста понуда не создаваат нов производ. Планираниот обем не гарантира шест успешни проверки или шест реални продажби.

Избор и содржина на производното досие

МКТ ги одобрува програмскиот опфат и условите, прибира споредливи досиеја и ги оценува документарно. По почетната проверка се избираат шест единствени понуди. Меѓу подобните кандидати се образложуваат изводливоста, конкретниот јаз, пазарната применливост и регионалната/сезонската разновидност, без нови квоти или измислени национални прагови. Нема однапред избрани корисници. Секоја замена добива причина и иста проверка пред поддршка; веќе поддржан неуспешен производ останува во евиденцијата, а замената не смее тивко да го зголеми платениот опфат над шест.

У1 Законска и конкретна понуда. Именувани давател и продавач, проверливи права, применлив статус и одговорности за услугата.

У2 Отстранлив недостаток. Документирано што постои и што недостига, со задача, извршител, рок и цена. Ограничената поддршка треба да биде доволна без неопходен непокриен капитален зафат или нова платформа.

У3 Проверлива локална услуга. Локален давател, договор или нарачка, календар и доказ за вистинска испорака во соодветната сезона. Терминот за изведување во 2028 се запишува пред изборот; локално поаѓање се бара само кога е оправдано.

У4 Постоен законски продажен канал. Одговорен продавач, пристап и права, патека за барање и резервација или купување, оператор и одржување. WordPress не е услов за избор; неговата тарифа се користи само за применлива поправка.

У5 Независен тест и дозволени продажни податоци. Давателот се согласува со датиран тест и краток агрегат за однапред фиксиран период. Се утврдуваат контакт, полиња и рок; не се прибираат имиња на гости.

У6 Изводлив календар и ресурс. Задачите се вклопуваат во планираните работни денови и во реалниот сезонски прозорец. Секоја непокриена потреба има статус и одговорен, без автоматско ветување за завршување.

Во секое досие се чуваат ID и врски со мерките; програма, место и времетраење; вклучени услуги; цена, календар и услови; законски давател и продавач; локални договори и доказ за услуга; канал, права и одржување; почетна состојба и корекција; трошочен запис; независен наод и договорен продажен период. Се бележи и ID на локалитетот каде што производот е поврзан со фиксниот панел. Ова е евиденција за исполнување на постојните мерни правила, а не нов показател.

Етапи и контролни точки во 2027 година

Следните датуми се предложени оперативни контролни точки. МКТ ги усогласува со потврдениот сезонски прозорец и именуваните извршители. Ако почетното мерење методолошки мора да биде подоцна, зависните рокови се поместуваат со јасен запис; не се скратува потребната проверка за да се задржи привиден календарски успех. Етапите се дел од постојните активности.

Етапа 1 Програма метод и одговорности

РП1-А01. I/2027. Предложен оперативен рок: 31.03.2027. Одобрен ограничен програмски опфат, критериуми и образец за шест досиеја; именувани МКТ координатор/примач и независен Е6; фиксен панел, споредлив метод, сезонски прозорец и реални маршрути.

МКТ за програмата; Е2 за критериуми/образец; Е6 за метод и независност. Во постојната распределба: МКТ 6 дена; Е2 1 ден; Е6 4 дена. Е6 не ги советува или изработува производите што ќе ги проверува. Прибирањето кандидати може да почне; поддршка и поправки не почнуваат пред почетното мерење.

Етапа 2 Заедничко почетно мерење на 74 локалитети

РП1-А01; заеднички почетен доказ за А02. II квартал 2027, во потврден сезонски период. Предложен оперативен рок: 30.06.2027, само ако прозорецот е методолошки соодветен. Еден датиран независен почетен циклус за сите 74 локалитети, со одделни наоди за пазарната подготвеност и проширената локална испорака; фиксирани недостасувачки докази и регион/календар.

Е6 проверува; МКТ обезбедува контакти/досиеја, придружба и посебен примач. Во постојната распределба: МКТ 36 дена; Е6 50 дена. Нема поддршка на шесте понуди пред прифаќање на почетниот запис. Не се заменува потребната реална функционална/теренска проверка со онлајн преглед. Ако соодветниот прозорец е подоцна, се поместуваат зависните рокови без скратување на методот.

Етапа 3 Избор и оформување шест понуди

РП1-А01. II–III/2027, по етапа 2. Предложен оперативен рок: Избор до 15.07.2027; шест оформени досиеја до 31.08.2027. Шест избрани единствени понуди со произведен запис, цена/правило, календар, услови, законски давател/продавач и конкретен список на отстранливи недостатоци.

МКТ го води изборот и досиејата; Е2 советува; давателот ја потврдува сопствената понуда. Во постојната распределба: МКТ 6 дена; Е2 8 дена. Предуслов се одобрена програма и почетен запис; изборот и непокриените потреби се образложени. Избраниот опфат не се смета за шест успешно потврдени производи.

Етапа 4 Договарање и реална локална испорака

РП1-А02. III/2027, по изборот. Предложен оперативен рок: 15.09.2027 за договорите/календарот; реалната испорака во тест-периодот до 30.11.2027. За истите шест досиеја: одговорен организатор, локални даватели, договор/нарачка, распоред и услови на реалната услуга. Во досието се додава доказ за вистинско изведување кога ќе настапи предвидениот термин за изведување.

Законскиот организатор и локалните даватели ја испорачуваат услугата; МКТ координира, Е2 советува. Во постојната распределба: МКТ 12 дена; Е2 6 дена. Потписот не е доказ за испорака. Ако услугата бара дополнителна тест-набавка или расход, се утврдува цена и дозволен извор пред преземање обврска.

Етапа 5 Содржина и постојни продажни патеки

РП1-А03. III–IV/2027, по стабилен произведен запис. Предложен оперативен рок: 15.10.2027. Шест стандардни записи поврзани со постоен законски канал; готова потребна англиска содржина и оправдани мали поправки; договорени оператор, одржување и продажни агрегати.

Продавачот/операторот обезбедуваат канал и права; МКТ прима, Е2 ја уредува продажната содржина, Е5 ја усогласува евиденцијата; договорени изведувачи преведуваат/поправаат. Во постојната распределба: МКТ 6 дена; Е2 4 дена; Е5 2 дена. Превод се нарачува по стабилизирање на текстот. Поправките се ограничуваат на реален дефект и применлива понуда; заеднички дефект/содржина се плаќа еднаш. Техничкиот тест на изведувачот не е независниот тест на Е6.

Етапа 6 Независни тестови прием и годишен пресек

РП1-А03; заеднички докази за резултатите на А01/А02. IV/2027. Предложен оперативен рок: Тестови до 30.11.2027; прием/регистар до 15.12.2027; пресек на 31.12.2027. Шест датирани независни тест-записи со исход за подготвеност, локална испорака и продажна патека; реални недостатоци и случаи чиј термин за проверка сè уште не настапил; пополнет регистар и одговорности за 2028.

Е6 ги потпишува наодите; назначен МКТ примач ги прифаќа записите и проверува пресметка/опфат; продавачот дава дозволен агрегат. Во постојната распределба: МКТ 4 дена; Е6 6 дена. Е6 проверува независно. Тест-резервација не се прикажува како реална продажба. Неуспехот се евидентира; повторна работа/патување мора да се вклопи во договорениот обем или да добие посебна одлука за навистина дополнителниот опфат, без автоматски втор хонорар.

Распределба на работата за трите активности

Активност	Дена МКТ	Експертски дена	Распределба во планираниот капацитет
РП1-А01	48	63	Е2 9; Е6 54 за заедничката почетна проверка на 74 локалитети.
РП1-А02	12	6	Е2 6 за локално поврзување и договорените услуги.
РП1-А03	10	12	Е2 4; Е5 2; Е6 6 за независните продуктни тестови.
Вкупно РП1	70	81	Од вкупните 440 планирани службенички и 200 експертски дена; не се додаваат повторно.

По распределбата на 70 работни дена за РП1, за другите активности во планот остануваат 370 дена на МКТ и 119 експертски дена. Од 81 експертски ден кај РП1, 54 се за заедничкото почетно мерење на сите 74 локалитети, а 27 за шесте производи и нивните тестови. Е2 користи 19 од своите 34 дена, Е5 2 од 38, а Е6 сите 60. Вкупниот експертски ангажман останува 200 дена; во основните 360 дена на МКТ се вклучени 22 дена за трите Б2Б средби. Со планираните 80 саемски дена, вкупниот службенички ангажман изнесува 440 дена, со распоред по лица и термини.

МКТ ја води програмата, изборот, евиденцијата, набавките и приемот. Е2 советува за понудите и локалните врски, Е5 ја усогласува евиденцијата, а Е6 независно проверува. Законските даватели и продавачи ги обезбедуваат реалната услуга, цената, календарот, правата и продажните докази. Нивното време и деловни расходи се утврдуваат по изборот и не се прикажуваат како бесплатно обезбеден ресурс. ЕЛС, ЦРПР и постојни ДМО помагаат само во потврден мандат.

Резултати, докази и продолжување во 2028 година

До крајот на 2027 се планираат еден независен почетен извештај за 74-те локалитети; шест заеднички производни досиеја; шест локални и продажни записи со права и одговорности; шест независни тест-записи; и еден консолидиран пресек на 31 декември. Секој тест содржи проверена димензија, доказ, исход, недостатоци и предвиден термин за проверка. Во пресекот се внесуваат и неуспешните случаи и случаите чиј термин за проверка сè уште не настапил, трошоците и задачите за 2028.

Пазарна подготвеност (М1.1.1-R1). Е6 ја проверува целината: содржина, цена/правило, календар, услови, законски давател и функционална резервација/купување; датиран потпишан наод со референци до доказите. Се брои секој единствен поддржан производ само по независно исполнување на стандардот; нема автоматско признавање на сите шест.

Локална испорака (М1.1.2-R1). Договор/нарачка, датум, одговорен локален давател, запис за реалната услуга и независен тест или проверлива потврда од изведувањето. Договор сам не е доволен. Неуспешна/непроверена услуга чиј термин за изведување настапил се прикажува со својот статус; ако соодветната сезона сè уште не настапила, проверката се пренесува со наведен датум.

Продажна патека (М1.2.1-R1). Целосен запис, канал, датирано барање и доказ за резервација/купување кај законски продавач; кратки екрани/лог или дозволена потврда.

Е6 го следи патот, не само кликање на линк. Во фиксниот пресек се покажуваат сите активни вклучени производи и бројот со успешен тест; неуспешните/некомплетните записи не се отстрануваат за подобар процент.

Реална продажба (М1.2.1-I1). Потврден агрегат од законскиот продавач со ID на производ, канал, однапред фиксиран период и реални резервации/продажби; без имиња на гости. По првиот целосен период, во 2027 или 2028. Тестови, откажани/непотврдени трансакции, кликови и посети не се реална продажба. Се применува именителот со целосни проверливи записи утврден во Поглавје 4 и одделно се покажува опфатот.

Фиксниот панел (М1.1.1-I1 и М1.1.2-I1). Еден ист почетен циклус на сите 74 во однапред утврден прозорец; одделни наоди за подготвеност и локална испорака. Шест производи не значат автоматски шест нови функционални локалитети. Пилот-наодите подоцна во годината не се мешаат со почетните податоци за другите локалитети од панелот за да се прикаже фиктивна нова целосна панелна вредност.

Задоцнета сезона, недостиг на дозволен продажен агрегат или неуспешен тест се запишува со конкретен статус. Исходот може да се провери во 2028, по завршувањето на првиот целосен продажен период. Подоцнежните шест пилот-наоди не се мешаат со почетните наоди за останатите локалитети за да се прикаже нова целосна вредност за панелот од 74. Годишниот извештај ги применува календарот и именителите од Поглавје 4.

Дополнителни услуги и преостанати потврди

За шесте производи е планска проекција од околу 2.600 евра: околу 900 за превод и околу 1.700 за применливи мали поправки на постојните канали, со условниот даночен простор. Пресметковната основа е до 60 стандардни страници и до 48 работни часа за поправки; реалните количества се утврдуваат според недостатоците. Тоа не е целосна цена на шесте производи или грант по производ. Преводот се нарачува по стабилизирање на текстот, а поправките по конкретен недостаток. Заедничка работа на ист канал или иста содржина се плаќа еднаш. Двете ставки се водат под РП1-А03 и се прикажани одделно во Прилог 7.

Сите експертски патувања и независните проверки за планираниот опфат се вклучени во заедничките 50.000 евра. Планираните околу 1.200 евра за сместување на едно лице од МКТ се користат кога е потребно теренско присуство во заедничкиот почетен циклус за 74 локалитети. Тоа не гарантира 16 ноќевања. За директните трошоци на шесте тестирања се планирани вкупно 1.200 евра, по 200 евра за тест. По утврдување на опфатот се проценуваат дополнителните службени трошоци, превоз, материјали, права и посебни услуги. За нив се потребни количество, цена, применлив извор и разграничување од редовното работење. Нов портал, голема интеграција или капитална инвестиција бараат посебно образложен опфат.

Пред почеток МКТ го потврдува применливиот програмски инструмент и администратор, именуваниот координатор, независниот Е6 и посебниот примач, методот и сезонскиот календар. По изборот се потврдуваат шесте конкретни понуди, давателите, продавачите, правата, локалните услуги, каналите и дозволените агрегати. Пред нарачка се потврдуваат вистинските страници и часови, потребното службено присуство, тековните понуди, данокот, изворот и приемот. Потврдите се предуслов за спроведување на планираните задачи. Бројот шест, вкупните 440 планирани службенички дена (360 основни и 80 за саемите), 200 експертски дена и трите проекции се основа за оперативното планирање. МКТ оперативно го утврдува распоредот по лица и термини без нова кадровска алокација.

9.2 РП2 Пазарно позиционирање и промоција

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП2-А01 / М1.3.1; РП2-А02 / М1.4.1; РП2-А03 / М1.4.2.

Пазарно проверена и надлежно усвоена рамка за позиционирање, годишно управувано промотивно портфолио и документирана врска меѓу настапите, проверените понуди и реалните пазарни резултати.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП2-А01	Попис на материјали и права; три тематски картички; спецификација за пазарно истражување и квалитативни белешки од Б2Б средбите.	Насочено пазарно истражување со плански 600 валидни одговори на два пазари, по буџетска и договорна потврда; извештај и предлог за задржување, освежување или замена на идентитетот.	Примена на усвоената рамка и проверка на промотивната усогласеност. Споредлив повторен истражувачки бран само по доволен период за ефект и потврден ресурс; инаку ажуриран календар.
РП2-А02	Едно пазарно портфолио; четири саеми (два поголеми и два помали) и три Б2Б средби со проверени купувачи и понуди.	Ажурирано пазарно портфолио и календар; четири саеми, три Б2Б средби и два промотивни циклуси на странски пазари, со проверени понуди и следење на резултатите.	Нов годишен преглед и календар; четири саеми, три Б2Б средби и два промотивни циклуси на странски пазари, приспособени според купувачите и проверените резултати.
РП2-А03	Два вонсезонски домашни промотивни циклуси со потврдени продавач, цена, календар и резервација.	Два вонсезонски домашни промотивни циклуси; задржување или замена на темите според резултатите, со евиденција на резервации и реализирани ноќевања.	Два вонсезонски домашни промотивни циклуси и споредба по сезона и регион; предлог за календарот на следниот план.

РП2 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП2-А01	МКТ за пазарна и промотивна рамка.	Промотивна служба, договорен истражувачки/креативен изведувач, дестинациски и приватни партнери.
РП2-А02	МКТ за портфолиото и одобрената промотивна програма.	Промотивна служба/изведувач, туристички продавачи, РП3 за транспортни податоци, РП10 за аналитика.
РП2-А03	МКТ за националната промотивна функција.	Законски продавачи/организатори, сместувачки и локални даватели; ЕЛС, ЦРПР и формализирани ДМО.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	125	136	134
Централни експертски дена	16	20	18
Индикативни средства МКТ €	305.800	332.800	332.800
Индикативни средства од други носители €	0	0	0

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП2-А01: 2028: МКТ 10 дена; Е2 6, Е5 2. 2029: МКТ 8 дена; Е2 4, Е5 2. Централните денови се за спецификација, координација и прием. Теренот, програмирањето и анализата на истражувањето се во одделните 12.000 евра по бран.

РП2-А02: 2028: МКТ 118 дена; Е2 8. 2029: МКТ 118 дена; Е2 8. Од 118 дена МКТ, 80 се за четирите саеми и 38 за портфолио, Б2Б, двата странски промотивни циклуси и следење. Промотивните услуги се плаќаат одделно.

РП2-А03: 2028: МКТ 8 дена; Е2 4. 2029: МКТ 8 дена; Е2 4. Годишна подготовка, проверка на понудите и оценка; по 1.700 евра за секој од двата промотивни циклуси.

РП2 Услови, календар и доказ за прием

РП2-А01. Одделна проверка на бренд/материјали и портал; усвојување од надлежен орган. Раната точна промоција не го чека усвојувањето, но не се брои како усогласена пред него. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.3.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП2-А02. Проверена понуда од РП1; транспортен сигнал од РП3; еднократно користење на аналитиката од РП10. Нема нов фонд за авиолинии. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.4.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП2-А03. Готова понуда и законски продавач; одобрена програма. Не се воведуваат нови ваучери/субвенции со оваа активност. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.4.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

РП2-А01 Подготовка и ограничена проверка во 2027

Почетна задача (I–II квартал). МКТ составува краток регистар на постојните брошури, фотографии, видеа, визуелни правила, кампањи и материјали од Macedonia Timeless. За секој материјал се наведуваат сопственик/носител на права, дозволени канали и пазари, рок на користење, право на превод и адаптација, договорен изведувач, достапен изворен фајл и услов за повторна употреба. Се проверуваат и веќе договорените услуги и резултатите од програмата за 2026. Планирана бренд-активност и објавена набавка не се доказ за склучен договор или за пренесени права; МКТ треба да достави конкретни договори и записници за прием. Не се финансира вторпат веќе договорена услуга.

Концепти (II–III квартал). Се изработуваат три кратки споредливи комуникациски картички, со сличен обем и дозволени материјали: (1) културно наследство поврзано со природата како основен национален концепт; (2) активни доживувања во природа како насока за конкретен пазарен сегмент; (3) гастрономија и вино како специјализирана тема. Секоја содржи едноставна порака, сегмент, сезона, фактички докажливи примери и врска со проверлива понуда; тоа не се три нови брендови, слогани или конечни идентитети.

Ограничена проверка (III–IV квартал). Пред да се покажат картичките, од релевантните деловни партнери на трите планирани Б2Б средби се бара кратка спонтана асоцијација за Македонија. Потоа, со менување на редоследот на трите картички, се бара оценка на јасност, веродостојност, разликување од конкурентите, соодветност за сегмент/сезона и постоење понуда што може да се резервира. Се бележи пазарот, профилот на соговорникот, датумот и отворен коментар. Ако дозволените креативни материјали и поставувањето на кампањите го овозможат тоа без нов трошок, во двете домашни промоции може да се споредат варијанти на порака; кликовите и резервациите се само оперативен показател, не мерење на препознатливоста на националниот бренд.

Одлука заснована врз резултатот. Во декември 2027 МКТ со Е2 подготвува кратка препорака кои концепти да се задржат и кои формулации да се преработат пред насоченото пазарно истражување планирано за 2028. Формалната одлука за задржување, освежување или замена на Macedonia Timeless и усвојувањето на национална позиционирачка рамка се разгледуваат по проверка на правата и по насочено и споредливо пазарно истражување на потенцијални туристи во 2028, со утврдени пазар, сегмент, примерок, јазици и методологија и со соодветна финансиска и институционална потврда. Б2Б-пилотот не создава почетна вредност за показателот за исход М1.3.1-I1 и не е доказ дека промоциите се усогласени со формално усвоена рамка. Правилата за мерење се утврдени во Поглавје 4 и Прилог 4.

Извршители и финансии. За подготовката во 2027 се планирани пет дена на МКТ: инвентар и договори (2), подготовка со Е2/Е1 (1), тест-образец и координација (1) и консолидирана белешка (1). Експертскиот ангажман опфаќа три дена на Е2 за пораките, производите и протоколот и еден ден на Е1 за правата на материјалите. Партнерските белешки се прибираат на трите планирани Б2Б средби, во нивниот веќе пресметан опфат. За ограничената подготовка нема дополнителна финансиска ставка во 2027. За првиот истражувачки бран во 2028 се планирани околу 12.000 евра. МКТ во 2027 ги прецизира опфатот, методот и трошокот, а пред извршувањето ги потврдува финансирањето и договорот. Евентуалните дополнителни креативни услуги се проценуваат посебно. Подготовката не ги заменува потврдата на договорните права и надлежното усвојување на рамката за позиционирање.

Во РП2-А02 Министерството го подготвува годишниот календар според приоритетните пазари, подготвените понуди и интересот на туроператорите. За 2027–2029 се планираат по два поголеми и два помали саемски настапа годишно, со околу 300.000 евра годишно преку програмата на МКТ. За 2027 се планирани три насочени Б2Б средби со проверени купувачи и конкретна понуда, по 800 евра за средба. За секоја се планирани две лица од МКТ и подготовка во експертскиот пакет. Пред првиот саем МКТ го потврдува распоредот на службеничкиот ангажман според правилото за капацитетот во овој дел. По настапите се следат испратените понуди, вклучените аранжмани и потврдените резервации или групи.

РП2-А03: Планирани се две насочени промоции за домашни гости, една за краток гастрономски престој и една за краток семеен престој во две различни туристички подрачја,

надвор од главната летна сезона. До реализација се проверуваат давателот, законскиот продавач, цената, расположливите датуми, правата на материјалите и функционалниот пат до резервација. Шесте нови туристички производи се кандидати, но не се вклучуваат автоматски пред завршен тест. За секоја промоција се води одделна евиденција на кампањата, потврдени резервации и реализирани ноќевања. Планирана распределба: до 1.700 евра по промоција, вкупно 3.400 евра, со 8 дена од постојниот тим и 4 дена Е2 вклучени во вкупниот планиран ангажман.

9.3 РП3 Пристапност и туристичка поврзаност

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП3-А01 / М2.1.1; РП3-А02 / М2.1.2; РП3-А03 / М2.2.1; РП3-А04 / М2.2.2.

Технички подготвени приоритетни пристапни точки, проверени ограничени пилоти за мобилност и меѓудестинациски врски и годишна туристичка анализа за воздушната поврзаност. Капиталната изведба се одобрува и финансира по конкретен проект.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП3-А01	Консолидирана листа и до три подготвителни досиеја; целосен почетен аудит со потврден ресурс, задолжително пред интервенција.	Две технички досиеја за приоритетни пристапни точки, по потврден инвеститор и ресурс; целосен почетен аудит пред секоја интервенција. Изведбата бара посебен проект и буџет.	Уште едно техничко досие; повторни аудити на реализираните зафати и преглед на подготвените и преостанатите случаи за следниот план.
РП3-А02	До две досиеја за патеки до посетителски места; спецификација за кориснички тест и дозволени мали организациски корекции.	Еден сезонски пилот за локална мобилност во избрана посетителски места, со потврдени побарувачка, оператор, почетна проверка и средства; извештај за користењето.	Повторување или корекција на еден сезонски пилот според провереният резултат; практичен тест на целата врска и потврдено одржување.
РП3-А03	Една датирана туристичка анализа на реално реализираните воздушни врски, доставена пред релевантната транспортна одлука.	Еден годишен туристички преглед на реалните воздушни врски и пазарните потреби, службено доставен пред одлуката; нов инструмент само со надлежен акт и средства.	Еден годишен преглед на функционалните воздушни врски и препораки за следниот циклус, врз истата пазарна основа од РП2-А02.
РП3-А04	Матрица за до шест релации со реални поаѓања, сезоналност и надлежен примач на утврдените празнини.	Една пробна меѓудестинациска врска во пилот-сезона, по одлука на оператор/надлежен орган и обезбеден ресурс; проверени поаѓања и користење.	Повторување или корекција на една пилот-сезона според резултатите; проверка на фреквенцијата, трансферите, сезоналноста и враќањето.

РП3 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП3-А01	МКТ за туристичка приоритизација; надлежниот инвеститор за зафатот.	ЕЛС/Град Скопје, ЈПДП, секторски и заштитни управувачи, ЦРПР и контролори.
РП3-А02	Надлежна ЕЛС/Град Скопје или законски управувач за локалното решение.	МКТ за методологија; ЈП, превозници, инфраструктурни управувачи и кориснички организации.
РП3-А03	Министерство за транспорт за секторскиот инструмент; МКТ за туристичката анализа.	АЦВ, аеродромски оператор, авиопревозници, РП2 и РП10.
РП3-А04	Министерство за транспорт и надлежниот орган/оператор за конкретната врска.	МКТ за туристичка анализа; превозници, железнички управувачи, ЈПДП и ЕЛС.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	23	23	21
Централни експертски дена	7	10	8
Индикативни средства МКТ €	0	0	0
Индикативни средства од други носители €	0	21.000	17.000

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП3-А01: 2028: МКТ 8 дена; Е3 3. 2029: МКТ 6 дена; Е3 2. МКТ и Е3 координираат и примаат. Надворешната техничка подготовка е посебна ставка: 2 × 4.000 евра во 2028 и 1 × 4.000 во 2029.

РП3-А02: 2028: МКТ 6 дена; Е3 3. 2029: МКТ 6 дена; Е3 3. Планирани 5.000 евра годишно кај надлежниот носител. Се исклучува преклопување со меѓудестинациската врска од А04.

РП3-А03: 2028: МКТ 4 дена; Е5 2. 2029: МКТ 4 дена; Е5 2. Аналитичките податоци се користат заеднички со РП2 и РП10; нема втор надомест за истата анализа.

РП3-А04: 2028: МКТ 5 дена; Е3 2. 2029: МКТ 5 дена; Е3 1. Планирани 8.000 евра годишно кај надлежниот носител. Ако услугата ја покрива А02, преклопениот трошок се отстранува пред договор.

РП3 Услови, календар и доказ за прием

РП3-А01. Пред изборот се утврдуваат критериумите за важноста на пристапниот правец и критичноста на точката, според мерната картичка М2.1.1, и се фиксира опфатот. За конкретниот зафат се проверуваат применливиот заштитен режим, потребните согласности, правата врз средството и одговорниот управувач. Пред инвестицијата се обезбедуваат потребниот акт, проект, буџет и одржување. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.1.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП3-А02. Се утврдува фиксен опфат; за нов превоз се потврдуваат операторот и економската оправданост. За физички средства се проверуваат правото на користење, управувачот и одржувањето. Ист зафат не се буџетира и во А01. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.1.2 и се прима од определениот надлежен носител.

РП3-А03. РП2 пазари и РП10 анализа; фиксен пазарен опфат и фреквентен стандард. РП8 е условен координативен канал; дотогаш директна комуникација. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.2.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП3-А04. Потврден оператор и применлив инструмент; нова услуга само по изводливост. Самото доставување на наодот не значи дека надлежниот орган формално ја презел обврската да постапи по него. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.2.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП3-А01 во 2027

Една консолидирана листа на предложени пристапни правци/точки и до три подготвителни досиеја поврзани со кандидатските дестинации: локација, надлежен инвеститор, доказ за пречката и следен потребен увид. Рангирањето ги задржува тежините 40% важност на правецот и 60% критичност на точката. Целосниот почетен аудит се извршува во 2027 со потврден извршител и ресурс, а во спротивно во првиот обезбеден циклус, задолжително пред интервенцијата.

2 РП3-А02 во 2027

До две досиеја за патеката од пристигнување до посетителското место во истите две кандидатски дестинации: точки, сегменти, познати пречки, надлежни и спецификација на целосниот кориснички тест. Во 2027 може да се исправи потврдена информациска/организациска пречка; не се прогласува целосна пристапност без целосен валиден аудит.

3 РП3-А03 во 2027

Една датирана туристичка анализа за фиксните приоритетни пазари, со потврда на стварно реализирани летови и службено доставување пред релевантната транспортна одлука. Истата пазарна основа од РП2-А02 се користи повторно без втор аналитички надомест.

4 РП3-А04 во 2027

Една фиксна матрица за до шест релевантни релации кон/меѓу кандидатските дестинации, со возен ред, доказ за реални поаѓања, сезонска достапност и евиденција кому е доставен секој потврден јаз. Нова линија или подобрена функционалност се признаваат само по секторско преземање и реална проверка.

9.4 РП4 Дестинациски услуги и критични точки

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП4-А01 / М2.3.1; РП4-А02 / М2.3.2.

Целосни проверливи записи за двете почетни дестинации и до четири критични точки, со корективни задачи, реално извршени финансирани корекции и повторни проверки. Функционалноста се утврдува според исполнетите критериуми.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП4-А01	Две дестинациски досиеја; цел два целосни аудита и два усвоени корективни плана, по локална потврда до 31 март; резервен тек за недостиг.	Спроведување на финансираните корективни задачи во истите две дестинации; довршување на нецелосниот почетен циклус и повторен сезонски аудит.	Проверен извештај за постигнатата функционалност во истите две дестинации, преостанатите недостатоци и одржувањето; успехот се утврдува по сите применливи критериуми.
РП4-А02	Една листа и до четири теренски валидирани точки; условно до две мали корекции со проверка на првичната причина.	До две мали корекции кај подготвени случаи од почетната листа до четири точки; повторен тест на истата причина кога ќе настапи предвидениот термин и евиденција на нерешените случаи.	До две оправдани мали корекции во истиот опфат; проверка на функционалното решавање и повторната појава. Повторена проверка не се брои како нова решена точка.

РП4 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП4-А01	Надлежна ЕЛС/управувач за услугите; МКТ за стандардот.	Комунални ЈП, секторски даватели, определен теренски контролор; ДМО само со мандат.
РП4-А02	Законски локален/секторски орган или управувач за корекцијата.	МКТ за постапка/преглед; ЈП, изведувач, теренски контролор и одржувач.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	22	22	22
Централни експертски дена	8	10	10
Индикативни средства МКТ €	0	0	0
Индикативни средства од други носители €	2.000	2.000	2.000

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП4-А01: 2028: МКТ 14 дена; Е3 6. 2029: МКТ 14 дена; Е3 6. Редовен локален ресурс и потврдени даватели за услугите. Е3 го поддржува методот и проверката; нема универзална претпоставка за нов надворешен аудитор.

РП4-А02: 2028: МКТ 8 дена; Е3 4. 2029: МКТ 8 дена; Е3 4. Условни 2.000 евра годишно од локален/секторски носител. Нова точка или посложен зафат бара посебна задача и пресметка.

РП4 Услови, календар и доказ за прием

РП4-А01. До 31.03: применлив метод, фиксен опфат/сезона, локален контролор и даватели, пристап, ресурс и надлежен орган за план. Физичките корекции имаат дополнителни конкретни правни/финансиски услови; тие не ја блокираат дозволената подготовка или почетната проверка. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.3.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП4-А02. Потврден изворен речник BS0–BS7 пред целосно кодирање; дотогаш описни состојби. За мерење важат валидирана точка, приоритет и надлежност. Пред корекцијата се фиксираат групата, првичната причина, критериумот и рокот на повторниот тест; права/согласности/ресурс/одржување според конкретниот зафат. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.3.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

Во РП4-А01 / М2.3.1 и РП4-А02 / М2.3.2, под ОЦ2 и ПЦ2.3 со приоритет А, се планира следниот опфат за 2027: два целосни почетни аудита со два усвоени корективни плана во двете кандидатски дестинации и до четири теренски валидирани критични точки. Условно се планирани до две мали корекции со повторен тест кога ќе настапи предвидениот термин, по доказ за причината, надлежноста и ресурсот. Предусловите се проверуваат до 31.03.2027; за неподготвените случаи се определуваат преостанатите задачи и следниот рок. Конкретните места не се избрани. Планираниот обем не гарантира две функционално усогласени дестинации или четири решени точки и не создава нова цел од Поглавје 4.

Избор и граници на проверката

Се избираат две компактни, однапред јасно определени програмски целини. Пред мерењето се фиксираат границата, сите посетителскиместа, применливите услуги и споредливиот сезонски прозорец. Местата се проверуваат одделно, а дестинацијата се брои еднаш. Наод за ограничено место не се пренесува на цел град или регион. Туристичката потреба, сериозноста и повторливоста на проблемот се оценуваат одделно од подготвеноста за извршување.

До четири точки се избираат според значењето, без задолжителна квота од две по дестинација. Иста локација со иста почетна причина има еден идентификатор и по повеќе пријави. Се проверуваат сопственоста, управувачот, постојните проекти и одржувањето. Потежок неподготвен проблем останува во евиденцијата и се доставува до надлежниот орган; не се заменува со полесен заради прикажување успех. Панелот од 74 локалитети и шесте туристички производи не се додаваат како нов обем на РП4.

Оперативни етапи и услов за целосен аудит

Наведените датуми се предложени оперативни рокови во планираниот опфат. Пресекот на предусловите е до 31.03.2027. Сезоната, зависностите и доказот имаат предност пред механичко затворање на календарска етапа. За секој нецелосен случај се наведува конкретниот недостиг и рокот за довршување, без прогласување целосна почетна вредност.

I квартал до 28 февруари 2027. МКТ со ЕЛС или законскиот управувач подготвува една работна листа, две дестинациски досиеја со граници и места и до четири досиеја на пријавени точки. Е3 го усогласува образецот. Приемот бара единствени идентификатори, туристичка релевантност и одделни записи за потребата и подготвеноста; пријавата не е теренска валидација.

I квартал до 31 март 2027. Се утврдуваат применливиот метод, рубриката 0–3, задолжителните услови, образложената неприменливост и образецот за план. За секоја дестинација се именуваат локалниот координатор, давателите, теренскиот контролор и органот за усвојување на планот, со пристап, сервисни докази, сезонски календар и потврден редовен ресурс. Методот не создава нова законска надлежност или дозвола.

II и III квартал во потврдениот сезонски прозорец. Локалните даватели и определениот контролор ги проверуваат сите избрани места и применливи области и ги потпишуваат двата почетни аудита, ако предусловите се исполнети. До четири точки се теренски валидираат со причина, приоритет и надлежна институција. Е3 советува, учествува во двете договорени посети и проверува комплетност. Датумите, фотографиите и сервисните записи ги разликуваат непровереното, неисполнетото и образложено неприменливото.

До 30 дена по аудитот како предложен оперативен рок. Надлежниот локален или секторски орган го усвојува корективниот план. За секоја задача планот ги наведува причината, мерката, носителот, рокот, трошочниот статус, изворот и одржувањето. Актот или записникот за усвојување и потпишаниот целосен аудит се заеднички доказ за M2.3.1-R1. Пред корекцијата на точките се фиксираат групата и начинот и рокот на повторниот тест.

III квартал со предложен оперативен рок 30 септември 2027. Надлежниот давател извршува до две мали организациски или доказно специфицирани корекции, само ако претходните етапи, правата и ресурсот го дозволуваат тоа. За другите недостатоци се подготвува редовна сервисна задача или техничка спецификација и предмер. Физичка санација не почнува без конкретно дозволено решение и средства. Фактура, поставена информација или сервисен налог не се доказ за функционално решена точка.

IV квартал и годишен пресек до 31 декември 2027. Определениот локален или секторски контролор, одделен од изведувачот на корекцијата, ги извршува повторните функционални тестови за кои реално настапил предвидениот сезонски термин. МКТ ги прима доказите и ги раздвојува аудитот со план, функционалниот минимум, теренската валидација и решената почетна причина. Тестот за кој соодветната сезона сè уште не настапила се закажува во 2028 без предвремен успешен исход.

Ако до 31.03.2027 е потврдена подготвеноста за локално извршување на задачите само за една дестинација, таму се завршуваат целосниот аудит и планот, а за другата се довршува досие со точно наведен недостиг и следен рок во 2028. Ако ниту една не е подготвена, се доставуваат методот и двете досиеја. Веќе фиксираниот опфат не се стеснува. Ако реалната сезона не овозможува навремена корекција или повторен тест, се запишува подоцнежниот термин за извршување.

Поделба на работата и локален ресурс

Активност	Дена МКТ	Дена Е3	Задачи во постојниот капацитет
РП4-А01	14	5	МКТ: избор, граници, календар, сервисни докази, две теренски придружби, прием на аудитите и плановите. Е3: метод, рубрика, досиеја, инструктажа и проверка на комплетност.
РП4-А02	8	3	МКТ: листа, надлежност, теренски записи, корекции и прием на тестови за кои предвидениот термин настапува во 2027; инаку календар за 2028. Е3: причина, приоритет и две заеднички теренски посети со пат.
Вкупно РП4	22	8	Делови од планираните 440 службенички и 200 експертски дена. Е3 останува со вкупно 24 дена; нема нови денови на Е6.

Е3 обезбедува стручна поддршка за дестинациските услуги, пристапноста и одржливоста во распределениот капацитет. Институционални носители остануваат МКТ и надлежните локални или секторски органи, со одделно потврдување на конкретните задачи и лица.

Двете теренски посети се планска претпоставка од вкупно два дена на Е3 со патување, заведени кај А02. Двата службенички дена за придружба се кај А01. Двата дена на МКТ за валидациските записи кај А02 се за подготовка, прием и обработка, без повторно броење на истите посети. Истиот доказ се користи за двете активности. Маршрутата треба да се вклопи во овој капацитет; посетите на Е3 не го заменуваат целосниот аудит на ситеместа.

Локалните даватели и определениот контролор ја преземаат целосната теренска работа и обезбедувањето докази, сервисните записи, својот дел од планот и повторниот тест. Нивната работа е надвор од работниот капацитет на МКТ и бара потврда на редовната програма и ресурсот до 31.03.2027. Непотврден локален ресурс не се прикажува како бесплатен. Осумте дена на Е3 не се основа самиот да изврши два целосни аудита, четири валидации, корекциите и сите повторни тестови. Дополнителен специјалистички или теренски опфат останува непроценет до конкретна задача и цена.

Доказ и признавање на резултатот

Кај М2.3.1 се проверуваат санитарните услови, чистотата и отпадот, сигнализацијата и ориентацијата, посетителските информации и јавниот посетителски простор. Целосен аудит со неисполнета услуга може да биде валиден почетен наод; непроверена применлива услуга значи нецелосна проверка. М2.3.1-R1 бара и потпишан целосен аудит и усвоен корективен план. М2.3.1-I1 бара сите применливи задолжителни услови и најмалку ниво 2 во секоја применлива област во сите избраниместа; просек или две поправки не компензираат неисполнета услуга.

М2.3.2-R1 брои единствени теренски валидирани точки со приоритет и надлежна институција. За М2.3.2-I1 определениот контролор по интервенцијата тестира дали првичната причина е функционално отстранета. Фиксната група и повторниот рок се определуваат однапред; задоцнетите и непроверените случаи за кои настапил рокот за проверка остануваат во именителот. Ако за ниту една точка не настапил рокот за проверка, не се пресметува процент. До потврдување на целосниот изворен BS0–BS7 шифрарник се користат описни состојби. Онлајн СКЕН не заменува теренска валидација.

Се назначува компетентен теренски контролор со пристап и документирана одговорност. За прием по корекција тој се одделува од изведувачот. Поглавје 4 бара независна проверка кај М2.3.1 каде што е договорена; нов надворешен независен аудитор не е универзален

предуслов. Ако услугата бара квалификуван технички тест, се потврдуваат конкретниот режим и ресурс, без замена со визуелно мислење на Е3. Почетните вредности остануваат НЕУТВРДЕНИ. За M2.3.1-R1 целите 100% во 2029 и 2032 остануваат ПРЕДЛОГ; другите цели на овие две мерки се НЕПОТВРДЕНИ. Планските количества 2/4/2 не ги менуваат овие статуси.

Трошоци и продолжување по 2027 година

Не се додава нова централна алокација за РП4. МКТ и Е3 ги користат наведените постојни денови; локалната редовна услуга се потврдува од носителот. Дополнителни проверки, сезонски услуги, материјали и физички зафати се проценуваат по вистински недостаток. Трошокот за санација се утврдува според конкретното решение и предмер. За ист зафат се користат единствениот идентификатор, доказ и финансиски носител, вклучително кога служи за двете активности.

Во 2028 се довршува првиот целосен валиден циклус каде што 2027 бил делумен, се извршуваат финансираните корекции и сезонските тестови за кои настапил предвидениот термин и се подготвуваат посложените дозволени зафати. Во 2028–2029 продолжуваат одржувањето и споредливото следење. Нема автоматско проширување на нови дестинации или предвремено затворање на нерешените точки. Пред спроведувањето, надлежните институции ги потврдуваат конкретните носители, локалниот ресурс, правата, контролорите и начинот на прием.

9.5 РП5 Одржливост и управување со посетителите

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП5-А01 / М2.4.1; РП5-А02 / М2.4.2; РП5-А03 / М2.5.1; РП5-А04 / М2.5.2.

Споредливи локални мерни циклуси, применето и проверено ограничено решение за тековите, независни проверки за одржливост и ажурирани протоколи за подготвеност со документирани вежби.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП5-А01	Скрининг и досие за еден простор со посетителски притисок; прв сезонски циклус по потврдени метод, управувач и извршител.	Еден повторен сезонски мерен циклус во почетниот простор, со ист споредлив метод, документирани локални сигнали и реакции на управувачот.	Два просторни сезонски циклуси: продолжување во почетниот простор и вклучување втор подготвен простор по оценка на првиот и потврден управувач, метод и ресурс.
РП5-А02	Една правно проверена опција за управување со тековите во почетниот простор, со управувач и наведени преостанати услови.	Едно мало локално решение во почетниот простор, по надлежна одлука и обезбедени средства; споредлива проверка на посетителските текови кога ќе настапи предвидениот термин.	Продолжување или корекција на едно локално решение според сезонскиот ефект. Вклучувањето втор мерен простор во А01 не создава втор автоматски финансиран зафат.
РП5-А03	Листа на применливи признати шеми и до две доброволни процени на подготвеност; документирани недостатоци, издавач и рок.	До две независни проверки за одржливост кај подготвени субјекти, по потврден платец и шема; сертификат се евидентира само по реално доделување.	До две независни проверки: прво проверките за кои настапил предвидениот термин според шемата, потоа нови подготвени субјекти во преостанатиот обем; проверка на валидноста и резултатите.
РП5-А04	Туристички контакт-протокол кон постоен план и една мала симулација ако службите ја потврдат; наоди и корективни задачи.	Ажуриран протокол и една дозволена локална вежба со надлежните служби; запис за наодите и спроведувањето на корекциите чиј рок настапил.	Ажуриран протокол и една дозволена локална вежба; проверка на контактите, информирањето, постапувањето и услужниот континуитет.

РП5 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП5-А01	Законскиот управувач за локалниот протокол; МКТ за скринингот.	Секторски/заштитни органи, локални извори на податоци и РП10.
РП5-А02	Законскиот управувач на просторот за одлука и извршување.	МКТ за национален преглед; секторски, заштитни и сообраќајни органи.
РП5-А03	Туристичкиот субјект за приспособување; независното тело за сертификат.	МКТ за дозволена селективна поддршка; советник и администратор на избраната шема.
РП5-А04	Постојниот управувач за туристичките задачи; надлежните кризни служби за реакцијата.	МКТ за краток образец; локални и секторски служби.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	17	18	20
Централни експертски дена	8	12	14
Индикативни средства МКТ €	0	0	0
Индикативни средства од други носители €	2.500	8.000	9.500

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП5-А01: 2028: МКТ 6 дена; Е3 4. 2029: МКТ 8 дена; Е3 6. Локалното броење е одделно: 1.500 евра во 2028 и 3.000 во 2029. Ако вториот простор не е подготвен, средствата не се сметаат за потрошени или автоматски пренаменети.

РП5-А02: 2028: МКТ 4 дена; Е3 3. 2029: МКТ 4 дена; Е3 3. Планирани 2.500 евра годишно за еден простор. Насочувањето и материјалите се одделни од корекциите во РП4.

РП5-А03: 2028: МКТ 3 дена; Е3 2. 2029: МКТ 3 дена; Е3 2. Планирани 3.000 евра годишно за надворешните проверки. Надоместот се потврдува според конкретната шема, без двојна наплата на истата обнова.

РП5-А04: 2028: МКТ 5 дена; Е3 3. 2029: МКТ 5 дена; Е3 3. Локален организациски расход 1.000 евра годишно и редовно време на службите. Отсуство на криза не е доказ за успешно тестирање.

РП5 Услови, календар и доказ за прием

РП5-А01. Проблем или оправдан ризик и изводливо следење; локален мандат и податоци. Нема универзални квоти, забрани или нов паралелен систем. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.4.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП5-А02. Доказ од А01 или еквивалентен извор; законски управувач, овластување и локален опсег. Приоритет В не забранува рана подготовка. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.4.2 и се прима од определениот надлежен носител.

РП5-А03. Законска дејност и доброволна пријава; дозволена јавна поддршка ако ја има. Нема нов национален печат или дуплиран аудит. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.5.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП5-А04. Официјална документација за ризиците и мандат; сите применливи услови за практична подготвеност. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М2.5.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен

датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП5-А01 во 2027

Еден краток скрининг од постојни записи и едно досие за простор со документиран посетителски притисок: законски управувач, просторна единица, дозволен извор, локален праг и одговор. Првиот сезонски мерен циклус се активира само ако управувачот го потврди методот, терминот и извршителот.

2 РП5-А02 во 2027

За истиот простор од А01: една правно проверена опција за локално управување со тековите, со почетен доказ, управувач и одлука кои услови недостигаат. Во основниот пакет за 2027 нема ветен нов режим, капацитетна забрана или опрема.

3 РП5-А03 во 2027

Една проверена листа на применливи признати шеми и до две доброволни процени на подготвеност кај заинтересирани субјекти. За секој има јасен јаз, издавач и рок. Сертификат се евидентира само ако стварно е доделен од надлежниот независен издавач.

4 РП5-А04 во 2027

Еден туристички прилог/контакт-протокол кон постоен важечки план за избрана подготвена единица и една дозволена мала симулација ако службите ја потврдат. Се запишуваат наодите и корективните задолженија. Отсуството на криза не се претставува како успешен тест.

9.6 РП6 Кадар, вештини и квалитет на услугите

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП6-А01 / М3.1.1; РП6-А02 / М3.2.1; РП6-А03 / М3.2.2; РП6-А04 / М3.3.1; РП6-А05 / М3.5.1.

Применети одговори на кадровските потреби, практично оценувани обуки и проверка на употребата на вештините, со докази за реално посредување, организациски подобрувања и отстранети услужни недостатоци.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП6-А01	Листа на кадровски јазови и една конкретна понуда за практика или приспособување постојна програма до надлежното тело.	Еден усогласен годишен циклус со образовните партнери: активирана практика или приспособување во постојна програма, по акт/договор; евиденција на реалниот прием.	Годишен преглед на применетите одговори и оценка на работодавачот на групите за кои настапил предвидениот термин за оценување; приспособена понуда за следниот период.
РП6-А02	Претсезонска листа со до 12 реални работни позиции, преку постоен овластен посредник; дозволени докази за пополнување.	Еден насочен сезонски циклус преку овластениот посредник, со ажурирани реални позиции и проверка на пополнувањето во договорениот рок.	Еден насочен сезонски циклус и преглед по регион, дејност и сезона; потврдено реално пополнување и предлог за следната година.
РП6-А03	До два случаи на работодавачи со почетна состојба пред промената, мали корекции на распоредот и рок за споредлива проверка.	Први споредливи проверки кај почетните до два случаи кога на работодавачи ќе настапи предвидениот термин; оценка на непокриените позиции и корекции на организацијата.	Повторна споредлива проверка кај оправданите почетни случаи; преглед на одржаните организациски подобрувања и преостанатите недостатоци.
РП6-А04	Една пилот-група од 12 активни работници; практична задача, тест и однапред утврден рок за проверка на примената.	Две групи по 12 учесници, по оценка на пилотот и потребно приспособување на програмата; практични тестови и проверки на работното место кога ќе настапи предвидениот термин.	Две групи по 12 учесници со програма приспособена според резултатите; тестови, проверки на примената кога ќе настапи предвидениот термин и предлог за следниот период.
РП6-А05	До две доброволни досиеја за услуга и спецификација за независна проверка; дополнителен ресурс ако опфатот не е покриен со Е6.	До две дополнителни независни проверки на услуги во одделно финансирани случаи; повторни тестови на истите недостатоци кога ќе настапи предвидениот термин.	До две дополнителни независни проверки во потврдениот опфат; извештај за отстранетите недостатоци и одржувањето на подобрувањата.

РП6 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП6-А01	Надлежниот образовен орган/установа за формалниот одговор.	МКТ, образовни тела и установи, работодавачи, комори и служби за вработување.
РП6-А02	Агенција за вработување и нејзините центри за посредувањето.	Министерство за економија и труд, работодавачи и МКТ.
РП6-А03	Вклучениот работодавач за сопственото организациско подобрување.	организации на работодавачи /советници; Министерство за економија и труд и МКТ.
РП6-А04	Договорениот понудувач за обуката и тестот; работодавачот за примената.	МКТ, образовни/трудови органи каде се надлежни и деловни организации.
РП6-А05	Доброволниот давател за корекцијата; независниот оценувач за проверката.	МКТ за програмска рамка; стручни лица, образовни/консултантски организации и здруженија.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	29	34	34
Централни експертски дена	12	16	16
Индикативни средства МКТ €	5.500	11.000	11.000
Индикативни средства од други носители €	0	1.000	1.000

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП6-А01: 2028: МКТ 5 дена; Е4 3. 2029: МКТ 5 дена; Е4 3. Координација во постојните програми. Нов образовен инструмент или дополнителна реализација бара посебна пресметка.

РП6-А02: 2028: МКТ 6 дена; Е4 1. 2029: МКТ 6 дена; Е4 1. Работа преку постојниот овластен посредник и редовниот капацитет; бројот на вработувања се наведува во извештајот врз основа на докази за остварените вработувања.

РП6-А03: 2028: МКТ 4 дена; Е4 2. 2029: МКТ 4 дена; Е4 2. Постојниот опфат на работодавачи и ист споредлив сезонски период. Работодавачот ги потврдува записите.

РП6-А04: 2028: МКТ 14 дена; Е4 8. 2029: МКТ 14 дена; Е4 8. 11.000 евра годишно за обуките и договорените проверки. Е4 подготвува/усогласува задача и критериуми и врши прием, без повторно плаќање за услугите на понудувачот.

РП6-А05: 2028: МКТ 5 дена; Е4 2. 2029: МКТ 5 дена; Е4 2. 1.000 евра годишно за проверки што не ги покрива Е6. Е4 координира и го прима доказот, не го заменува независниот контролор.

РП6 Услови, календар и доказ за прием

РП6-А01. Постојните профили и практика прво; формален акт/договор. Нема национална анкета или лична студентска база. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.1.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП6-А02. Еден оглас не е една позиција; упатување не е вработување. Само дозволени агрегати за МКТ. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.2.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП6-А03. Се следат кадровската покриеност и непреченото работење. Уделот на непокриени клучни позиции по промената треба да биде понизок од почетниот, со позитивен споредлив именител; бришењето позиции или намалувањето на обемот не се прикажува како успех. Пред пристапот до записите се потврдуваат правната основа,

контролорот, минималните полиња, периодот и именителот, заштитата од откривање и начинот на доставување агрегирани податоци. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.2.2 и се прима од определениот надлежен носител.

РП6-А04. Според видот на програмата се потврдуваат применливите образовни постапки, потребните одобренија за програмата и понудувачот, договорите за практична работа и дозволеното следење на резултатите. Цена за обука на невработени не се пренесува автоматски на активен кадар. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.3.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП6-А05. Нема мешање со законска категоризација, инспекција или сертификат за одржливост; оценувачот не ја потврдува својата работа. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.5.1 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП6-А01 во 2027

Една кратка листа на регионални/дејносни јазови поврзана со шесте производни пилоти и една конкретна понуда за практика или приспособување на постојна програма до надлежното образовно тело. Формално активиран одговор се брои само по акт/договор, а компетенциски исход по реален прием и оценка извршена откако настапил предвидениот термин.

2 РП6-А02 во 2027

Една претсезонска/регионална листа со до 12 реални позиции кај заинтересираните работодавачи, насочена преку постојниот овластен посредник. Се чуваат доказ по позиција, рок и дозволен агрегат за реалните вработувања. Еден оглас не се изедначува со една позиција.

3 РП6-А03 во 2027

До два доброволни случаи кај работодавачи со дефинирани клучни позиции и потврдена В0 пред организациската промена. Се предлагаат мали промени на распоредот и се определува следниот споредлив период. В1 и исходот се признаваат само кога навистина ќе настапи тој утврден споредлив период.

4 РП6-А04 во 2027

Една мала пилот-група од 12 активни работници за конкретно потврдена вештина во резервации/продажба. Пред почетокот се усвојуваат практична задача, рубрика и рок за проверка на примена. Завршувањето и успехот се прикажуваат според реалниот тест; 12 учесници не значат 12 успешни исходи.

5 РП6-А05 во 2027

До две доброволни домаќински досиеја со опис на услугата, почетни записи и спецификација за независна почетна/повторна проверка на исти недостатоци. Ако тоа бара работа над шесте продуктни тестови на Е6, се прибавува посебен ресурс пред пилотот. Нема прогласен независен резултат само од советувањето.

9.7 РП7 Локални деловни врски и поддршка на претпријатијата

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП7-А01 / М1.5.1; РП7-А02 / М3.4.1; РП7-А03 / М3.4.2.

Проверени почетни локални деловни врски, конкретно применета советодавна поддршка и подготвени барања кон достапни финансиски инструменти, со одделни докази за поднесување, одобрение и исплата.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП7-А01	Листа на реални набавни потреби и до две нови доброволни деловни врски, со прва трансакција и точен рок по 12 месеци.	Први 12-месечни проверки на почетните деловни парови за кои настапил рокот за проверка; одделни записи за прва и повторена реална набавка.	Проверка на одржувањето на почетните врски и повторените набавки за кои настапил предвидениот термин за проверка; евентуални нови врски со одделен идентификатор, задача и потврден ресурс.
РП7-А02	До две проверки на подобност и советодавна потреба; конкретна поддршка со отворен инструмент и ресурс, инаку упатување со наведен недостиг.	Два советодавни пакета за подобни случаи преку достапен инструмент; конкретни применети чекори и проверка на продолжената употреба кога ќе настапи предвидениот термин.	Три советодавни пакета во потврден инструмент; проверка на одржаните промени кај корисниците за кои настапил предвидениот термин за проверка и преглед за продолжување.
РП7-А03	До три проверки на потреба и подобност и најмногу еден пакет за навистина отворен финансиски инструмент.	Еден циклус на проверка и подготовка на досие со достапната поддршка; поднесување и потврда за формална целосност според роковите на инструментот.	Еден дозволен циклус на подготовка според отворените инструменти; одделна евиденција за поднесување, одобрение, договор и исплата кога има докази.

РП7 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП7-А01	Постојна доброволна деловна/локална организација за поврзувањето.	МКТ; законски купувачи и добавувачи; надлежни секторски тела кога е применливо.
РП7-А02	Овластениот оператор/советник на конкретен потврден инструмент.	МКТ за насочување; деловни организации и доброволно вклучени претпријатија.
РП7-А03	Потврден советодавен оператор; законскиот финансиски администратор за одлуката.	МКТ, претпријатија, банки/Развојна банка, ИПАРД администратор или друг конкретен инструмент.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	14	15	17
Централни експертски дена	5	6	6
Индикативни средства МКТ €	0	0	0
Индикативни средства од други носители €	800	1.600	2.400

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП7-А01: 2028: МКТ 6 дена; Е2 1. 2029: МКТ 6 дена; Е2 1. Координација и проверка на докази; комерцијалните набавки се деловен расход на субјектите. Нова врска не се меша со споредливата почетна група.

РП7-А02: 2028: МКТ 4 дена; Е4 2. 2029: МКТ 6 дена; Е4 2. Надворешните специјализирани совети се одделни: 1.600 евра во 2028 и 2.400 во 2029. Централните денови се за избор, координација и прием.

РП7-А03: 2028: МКТ 5 дена; Е5 3. 2029: МКТ 5 дена; Е5 3. Подготовката не гарантира кредит или грант. Инвестицијата на апликантот се финансира од соодветниот инструмент и не е трошок на централниот тим.

РП7 Услови, календар и доказ за прием

РП7-А01. Испораката мора да биде законска, а учеството доброволно. Врските во истата општина или однапред определена поширока дестинација се прикажуваат одделно од врските во остатокот од истиот плански регион, без преклопување. Врските со остатокот од земјата се прикажуваат информативно. Се бележи точниот датум на првата реална трансакција, од кој се пресметува терминот за проверка по 12 календарски месеци. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М1.5.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП7-А02. Важечки акт/повик, прием на корисници, подобност, буџет и овластен советник. Без инструмент само достапно информирање/упатување. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.4.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП7-А03. Сопствено учество, дозволени трошоци и капацитет; веќе платената влезна дијагностика од А02 се користи без дуплирање. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М3.4.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП7-А01 во 2027

Една кратка листа на реални набавни потреби кај вклучените даватели и до две доброволни нови локални деловни врски. За секоја остварена врска се чуваат единствен пар-ID, доказ за прва трансакција и точен датум за проверка по 12 календарски месеци. Проверките на врските од 2027 се планираат во 2028, кога ќе настапи утврдениот рок.

2 РП7-А02 во 2027

До две проверки на подобност и непокриена советодавна потреба преку важечки инструмент. Кога постои отворен прием и финансирана услуга, се подготвува кратка дијагностика и конкретен чекор; во спротивно резултатот од активноста е потврдено упатување и запис за пречката, без фиктивно завршена деловна поддршка.

3 РП7-А03 во 2027

До три проверки на инвестициска потреба и подобност, со подготовка на најмногу еден конкретен пакет за навистина отворен инструмент. Се користи веќе направената дијагностика. Поднесување, формална целосност, одобрение и исплата се водат одделно; не се гарантира кредит или грант.

9.8 РП8 Координација и дестинациско управување

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП8-А01 / М4.1.1; РП8-А02 / М4.2.1; РП8-А03 / М4.2.1.

Редовна национална координација, потврден функционален стандард и еден условно активиран дестинациски пилот со годишна проверка откако ќе измине предвидениот период. Во 2029 започнува независната периодична оценка и подготовката на следниот план.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП8-А01	Функционална матрица, распоред за 34 активности и регистар на обврски; 440 дена МКТ и прием на шесте договорени пакети документи и други резултати од експертската работа.	Годишен распоред на истиот основен тим и експертите, два работни пресеци, извештај за 2027 и следење на доспеаните меѓуресорски обврски во важечкиот мандат.	Годишен распоред, два работни пресеци и извештај за 2028; почетен извештај од независната периодична оценка 2029–2030 и подготовка на следниот Акциски план.
РП8-А02	Национален функционален стандард, споредба на трите модели и до две кандидатски досиеја за дестинациско управување.	Ажуриран стандард и проверено досие на најподготвениот кандидат за еден пилот од А03; останатите кандидати со јасно наведени преостанати услови.	Корекција на стандардот според реалниот годишен резултат на пилотот и подготвен предлог за евентуално проширување во следниот план.
РП8-А03	Досие за најподготвениот кандидат со оператор, функции, кадар и годишни средства; старт по посебна надлежна одлука.	Еден пилот за дестинациско управување, по потврдени мандат, оператор, кадар и годишно финансирање; евиденција на реалниот почеток и извршените функции.	Продолжување на истиот пилот; прва функционална годишна оценка по целосен соодветен годишен циклус од реалниот почеток и предлог за следниот план.

РП8 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП8-А01	МКТ; раководителот на постојниот сектор за туризам за оперативната координација; надлежните ресори за своите обврски.	Одделението за анализа за податоци и извештаи; постојните промотивни, проектни, финансиски и набавни единици. Меѓуинституционално тело по акт; Советот за туризам за стратегиски и советодавни мислења.
РП8-А02	МКТ за националниот функционален стандард.	МЛС, ЗЕЛС, ЕЛС, ЦРПР и релевантни локални чинители.
РП8-А03	Локален договорен носител со валиден акт за конкретниот механизам.	МКТ за национален преглед; ЕЛС, ЦРПР, локален приватен/граѓански сектор и договорни извршители.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	50	44	43
Централни експертски дена	23	18	17
Индикативни средства МКТ €	50.000	50.000	57.500
Индикативни средства од други носители €	0	12.000	12.000

Во финансиските износи на РП8 е евидентиран заедничкиот експертски пакет за сите десет пакети. Експертските денови во табелата се само делот за задачите на РП8 и не се повторна финансиска алокација. За почетниот извештај од периодичната оценка во 2029 се предвидени посебни 7.500 евра.

РП8-А01: 2028: МКТ 28 дена; Е1 4, Е5 4. 2029: МКТ 28 дена; Е1 4, Е5 5. Централниот експертски пакет 50.000 евра годишно се евидентира еднаш во А01. Периодичната оценка има посебни 7.500 евра во 2029, надвор од 200-те централни дена.

РП8-А02: 2028: МКТ 6 дена; Е1 4. 2029: МКТ 5 дена; Е1 2. Стандардот и досието се резултати од подготвителните задачи. Воспоставен механизам и функционален исход се докажуваат одделно во А03.

РП8-А03: 2028: МКТ 10 дена; Е1 4, Е5 2. 2029: МКТ 10 дена; Е1 4, Е5 2. Планирани 12.000 евра годишно од локален/друг носител за истиот пилот. Доцниот старт го поместува терминот за годишна проверка; нема автоматски втор пилот во 2029.

РП8 Услови, календар и доказ за прием

РП8-А01. Не се претпоставува дека ново тело постои. Дозволена секторска работа продолжува без чекање на обврзувачки меѓуресорски акт. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.1.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП8-А02. При изборот се утврдуваат кандидатот, потребните функции и локалниот интерес и се споредуваат моделите. Се проверуваат актуелните договори на членките, секретаријатот, кадарот, годишниот буџет, финансискиот модел и приватното учество. Почетното мерење вклучува национален функционален инвентар и проверка на реалните меѓуопштински посетителски текови и територијалниот опфат. Локалната одлука не се заменува со национална методологија. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.2.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП8-А03. По подготовката од РП8-А02, пред реализација се потврдуваат валидниот носител, актите и договорите, потребните согласности, кадарот и дозволеното финансирање. Непосредниот резултат бара реален оператор, годишен план, финансиска рамка, локално учество и почеток на функциите. Исходот се потврдува по документирано извршување на функциите во целосен соодветен годишен циклус и проверка на одржливоста. Повардарие е кандидат; изборот за пилот зависи од исполнувањето на

условите. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.2.1 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП8-А01 во 2027

Во I квартал: контактна/функционална матрица за 32 мерки и 34 активности, годишен распоред на задачи и резултати и регистар на доспеани обврски. За секој учесник: одговорна единица, планиран резултат, рок, ресурс и доказ за прием. Раководителот распределува 440 службенички дена по лица и термини. МКТ именува примачи за шесте договорени пакети документи и други резултати од експертската работа и одделен прием на Е6. Почетно усогласување и два работни пресеци; меѓуресорски обврски само во важечки мандат.

2 РП8-А02 во 2027

Еден национален функционален стандард со споредба на трите модели за дестинациско управување и до две кандидатски досиеја со територија, функции, носител, кадар, средства и преостанати услови. Стандардот и изборната листа се резултати од подготвителните задачи, не воспоставени ДМО.

3 РП8-А03 во 2027

Досие за правно-финансиска подготвеност на најподготвениот кандидат со оператор, функции, кадар, годишни средства и локално учество. Предлог за реален старт се враќа за посебна одлука кога условите и ресурсот се докажани. Не се ветува активиран механизам или годишен функционален исход во 2027; подготовката продолжува.

9.9 РП9 Финансирање и поттикнувачки шеми

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП9-А01 / М4.3.1; РП9-А02 / М4.3.2.

Годишно обновуван тригодишен финансиски преглед, проверено одржување на трајните резултати за кои настапил терминот за проверка и независна оценка на една шема за која настапил терминот за оценување со документирано постапување по препораките.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП9-А01	Тригодишен финансиски преглед; врска со програма, буџет и набавки во I квартал; регистар на трајни резултати и 12-месечни проверки.	Финансиски преглед 2028–2030 со врска по активност, планиран резултат и буџетска ставка; први проверки на трајните резултати и одржувањето по истекот на 12 календарски месеци.	Финансиски преглед 2029–2031; проверка на тековните обврски, условните извори и континуитетот за кој настапил предвидениот термин за проверка, со основа за планот 2030–2032.
РП9-А02	Инвентар на шеми и исплати, административна проверка и најмногу една задача за независна оценка на шема за која настапил предвидениот термин за оценување.	Независна оценка на една шема за која настапил предвидениот термин за оценување пред обновување/измена, со потврден опфат и ресурс; извештај и надлежно постапување по препораките.	Преглед на постапувањето по оценката и спроведените одлуки, опфатените исплати и календарот за следниот период.

РП9 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП9-А01	МКТ за туристичкиот финансиски преглед; буџетскиот корисник за сопствениот буџет.	МФ во буџетскиот делокруг; ЕЛС, ресори, ЈП, инвеститори и оператори.
РП9-А02	Законскиот администратор на секоја шема за одлука; МКТ за сопствени инструменти.	Функционално независен оценувач; МФ, КЗК и контролори само во нивна надлежност.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	32	32	30
Централни експертски дена	11	11	11
Индикативни средства МКТ €	0	6.000	0
Индикативни средства од други носители €	0	0	0

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП9-А01: 2028: МКТ 24 дена; Е5 7. 2029: МКТ 24 дена; Е5 7. Постојни финансиски и набавни единици со координаторот. Секој годишен преглед ги раздвојува планираните, одобрените и реализираните средства.

РП9-А02: 2028: МКТ 8 дена; Е5 4. 2029: МКТ 6 дена; Е5 4. Надворешната оценка во 2028 е посебна ставка од 6.000 евра. Централниот тим обезбедува податоци, задача и прием, без двојно пресметување на оценувачките денови.

РП9 Услови, календар и доказ за прием

РП9-А01. Општата буџетска рамка не е доказ за обезбедени средства; пред преземање обврска се потврдуваат годишниот буџет, овластениот администратор и потребните согласности. Правата, операторот и одржувањето се проверуваат кога финансирањето опфаќа конкретно средство. Се бележат точниот датум на завршување на финансирањето и единствена ознака на резултатот. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.3.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП9-А02. Пред воведување или измена на шема за помош, надлежниот орган и администраторот го потврдуваат применливиот режим на државна помош, потребната постапка, корисниците, прифатливите трошоци и спречувањето двојно финансирање. Подготвителната анализа може да продолжи во дозволениот опфат. Оценките на шемите се одделни од единствената периодична оценка на Стратегијата. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.3.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП9-А01 во 2027

Еден тригодишен финансиски преглед со одвоени тековни обврски, предложени распределби, трошочни пресметки и потврдено финансирање; една листа на нови применливи трајни резултати со оператор, права, одржување и датум на завршување. Се поставува календар за проверка по 12 календарски месеци, без рано прогласување функционалност. Во I квартал 2027, пред преземање обврски: единицата за финансии со

координаторот ги поврзува планските 366.300 евра со активност, планиран резултат, почетен квартал и програмска/буџетска ставка; единицата за јавни набавки го усогласува планот за набавки. Износите остануваат планска потреба до буџетската одлука.

2 РП9-А02 во 2027

Еден ажуриран инвентар на шеми, исплати и календар на термините за оценување, со административна проверка на достапните записи. За шема за која навистина настапил предвидениот термин за оценување се подготвува најмногу една конкретна задача за независна оценка. Самата независна оценка и измена на шемата следуваат само со валиден опфат, ресурс и надлежен акт.

9.10 РП10 Административни постапки, електронски услуги и податоци

Поврзаност и резултат до 2029

Активности и мерки: РП10-А01 / М4.4.1; РП10-А02 / М4.4.2; РП10-А03 / М4.5.1; РП10-А04 / М4.5.2; РП10-А05 / М4.5.2.

Применето приоритетно поедноставување, една функционално проверена постојна е-услуга, дозволено усогласување на податоци и редовна пазарно аналитична функција. Обновувањето на ТСС се води според потврдениот план на ДЗС.

Планирани годишни резултати

Активност	2027	2028	2029
РП10-А01	Три процесно-правни карти и еден приоритетен предлог за поедноставување; почетна проверка на товарот пред промена.	Правно одобрено и реално применето приоритетно поедноставување во почетниот опфат; повторно мерење на товарот кога ќе настапи предвидениот споредлив циклус.	Проверка на реалниот административен товар и зачуваните заштитни услови кога ќе настапи предвидениот термин; корекции и образложен предлог за дополнителни постапки.
РП10-А02	Инвентар на е-услуги и техничко-правно досие за една приоритетна постојна услуга, со дополнителен јаз и одржување.	Доработка и целосен функционален тест на една постојна е-услуга, по одобрена постапка, права, оператор и средства; прием од поднесување до решение и достава.	Реална употреба на истата е-услуга, евиденција на завршени предмети, корекции и одржување; без автоматска набавка на втора услуга.
РП10-А03	Инвентар, речник и правна карта за до три извори; фиксна тест-група и усогласување кај овластените органи по дозволен пристап.	Прво усогласување и дозволена размена во ограничен потврден опфат, со една техничка работа по извор во годишната пресметка; документирани исправки и прием.	Повторен годишен циклус и институционално потврден квалитет и статус; една техничка работа по извор во пресметаниот годишен обем, по конкретна спецификација.
РП10-А04	Годишен аналитички план, полугодишен пресек и регистар на најмалку три именувани продукти; годишен пакет за извештајот во 2028.	Годишен аналитички календар, пазарно портфолио, анализа на поврзаноста и полугодишен пресек; пакет за годишниот извештај и користење на истражувањето од РП2-А01.	Годишен аналитички календар и истите редовни продукти; проверени податоци за периодичната оценка и планот 2030–2032, со доказ за навремена употреба.
РП10-А05	Службено барање и подготвително досие со ДЗС за ТСС: статус, референтна година, извори, празнини и ресурс.	Дополнување на извори и статистичка обработка само според писмено потврден план и буџет на ДЗС; документирана етапа и ажуриран календар.	Обновено официјално издание само ако ДЗС ги исполни условите; во спротивно потврдена документарна етапа, наведени недостатоци и ажуриран рок.

РП10 Носители и соработка

Активност	Носител	Соработка
РП10-А01	Надлежниот орган за конкретната постапка; МКТ за секторска координација.	МВР, ЕЛС/Град Скопје, надлежен лиценцен орган, правни и процесни експерти.
РП10-А02	Правниот носител на конкретната електронска услуга.	МКТ за секторски потреби; МДТ за системска соработка; МВР, ЕЛС и оператори според услугата.
РП10-А03	Контролорот/сопственикот на секој административен извор; МКТ за координација.	ЕЛС, МВР, ДЗС за законски статистички агрегати, МДТ и други дозволени извори.
РП10-А04	МКТ; Одделение за анализа, истражување и категоризација.	ДЗС и други официјални извори; договорени факултети/стручни организации.
РП10-А05	ДЗС како методолошки и статистички носител, со потребна формална потврда.	МКТ за иницијатива/потреби; Народна банка и други институции за дозволени извори.

Ресурси и распределба на работата

Ресурс	2027	2028	2029
Дена МКТ	58	54	57
Централни експертски дена	29	22	25
Индикативни средства МКТ €	0	0	0
Индикативни средства од други носители €	0	33.000	16.000

Централните експертски денови се дел од заедничкиот годишен пакет, евидентиран еднаш во РП8-А01. Нулта дополнителна ставка не значи дека редовното време или локалната услуга се без трошок. Надлежниот носител го потврдува својот ресурс пред извршување.

РП10-А01: 2028: МКТ 8 дена; Е1 7. 2029: МКТ 8 дена; Е1 7. Правна и процесна работа на надлежниот орган и Е1; промена се применува по потребниот акт.

РП10-А02: 2028: МКТ 8 дена; Е1 3. 2029: МКТ 6 дена; Е1 3. Надворешна техничка доработка 15.000 евра во 2028 и одржување 3.000 во 2029 ако не е во постоен договор. Централните денови се за правна координација и прием.

РП10-А03: 2028: МКТ 14 дена; Е5 5. 2029: МКТ 14 дена; Е5 5. По 3.000 евра годишно за ограничената техничка работа. Контролорот ја потврдува законската цел; истата ИТ-функција не се плаќа и преку А02.

РП10-А04: 2028: МКТ 18 дена; Е5 5. 2029: МКТ 23 дена; Е5 8. Истите пазарни и транспортни анализи се произведуваат и финансираат еднаш. Централниот тим подготвува податоци за надворешната периодична оценка, не ја изведува сам.

РП10-А05: 2028: МКТ 6 дена; Е5 2. 2029: МКТ 6 дена; Е5 2. МКТ/Е5 координираат потреби и следење. Дополнителните статистички 60 дена во 2028 и 40 во 2029 се посебни, условни ставки на ДЗС.

РП10 Услови, календар и доказ за прием

РП10-А01. За конкретната постапка се потврдуваат важечките секторски акти, надлежниот орган, потребните документи и рокови, правното дејство на електронските чекори и дозволената размена на податоци. Постапката се одобрува пред дигитализацијата во А02. Документарна карта сама не е доказ за применета промена. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.4.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП10-А02. Потребни се одобрена постапка од А01, надлежен правен носител, дозволена размена на податоци, договорни права врз кодот и податоците, оператор, прием, одржување и буџет за конкретниот систем. Се доработува постојна услуга, без нов

паралелен туристички портал. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.4.2 и се прима од определениот надлежен носител.

РП10-А03. Законски пристап и статистичка доверливост; ДЗС микроподатоци не се контролна база. 717111 е финансиски сигнал, не број туристи. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.5.1 и се прима од определениот надлежен носител.

РП10-А04. Не го чека целосното А03 или ТСС. Истите анализи/податоци за РП2, РП3, РП9 и рамката за следење од Поглавје 4 се плаќаат само еднаш. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.5.2 и се прима од определениот надлежен носител.

РП10-А05. Формален ДЗС план и буџет; посебна спецификација без дуплирање на А04 истражувања. Аналитички процени не се нова официјална ТСС. Доказот за годишниот резултат од активноста се поврзува со М4.5.2 и се прима од определениот надлежен носител.

Носителот во I квартал го потврдува распоредот на задачите, извршителите, ресурсите и приемот. По извршувањето се чуваат документацијата за извршената задача со наведен датум, изворниот доказ, наодот и преостанатите обврски. Рок што зависи од сезоната или од целосен 12-месечен циклус се запишува со точен датум. Недостигот на услов и неуспешниот резултат се прикажуваат одделно.

Оперативни чекори и контролни точки

1 РП10-А01 во 2027

Три процесно-правни карти за избраните групи постапки, со дозволен пресек на реални предмети, товар и заштитни прагови пред интервенцијата. Еден приоритетен предлог за поедноставување се доставува до надлежниот орган; дозволена мала промена може да се примени по акт. Исход се проверува по споредлив постинтервенциски циклус за кој настапил утврдениот рок.

2 РП10-А02 во 2027

Еден инвентар на постојни туристички е-услуги и едно целосно техничко-правно досие за приоритетна постојна услуга: од поднесување и докази до решение, достава и евидентирање. Се дефинира дополнителниот јаз и одржувањето. Нов функционален електронски резултат не се брои од спецификацијата.

3 РП10-А03 во 2027

Еден инвентар/речник и правна карта за до три приоритетни извори, со именувани контролори, дозволени цели, правила за идентитет/дупликати и фиксна тест-група. Тест усогласувањето се прави кај овластените изворни органи само по дозволен пристап; во националниот извештај се користи дозволен агрегат.

4 РП10-А04 во 2027

Еден годишен план за аналитика, еден полугодишен пресек и единствен регистар за најмалку три именувани аналитички продукти: пазарно портфолио, туристичка поврзаност и полугодишен пресек. Првите два се истите аналитички документи од РП2-А02 и РП3-А03 и се финансираат/евидентираат еднаш. Во IV квартал се подготвува дозволениот годишен пакет; извештајот за 2027 се довршува во 2028.

5 РП10-А05 во 2027

Едно службено барање и заедничко подготвително досие со ДЗС за статусот на ТСС, постојните материјали, можната референтна година, празниците и потребниот ресурс. Задачата за која е одговорен ДЗС се смета за завршена само со негова писмена потврда. Нема ветено издание на ТСС во 2027 или безусловно во 2029.

Извори

1. Влада. Програма за работа 2024–2028, дел за туризам. Официјален извор

2. Влада. Упатство за структурата, содржината и начинот на подготвување, спроведување, следење, известување и оценување на секторските и мултисекторските стратегии, 25 мај 2022, и придружна Методологија. Официјална објава на Упатството: Официјален извор

3. Национална развојна стратегија 2024–2044; Стратегија за регионален развој 2021–2031; Национална транспортна стратегија 2018–2030; Стратегија за паметна специјализација 2024–2027 и релевантните образовни и секторски програмски документи.

4. Државен завод за статистика. МакСтат ES369E16, туристи и ноќевања по земја на припадност, по години. Национални податоци 2019–2025, извоз со ажурирање од 23 април 2026. Официјален извор

5. Државен завод за статистика. Туризам, декември 2025, со годишните збирови за 2025. Официјален извор

6. Државен завод за статистика. Туристичка сателитска сметка 2019; месечни туристички серии, регионални податоци, сместувачки капацитети, вработеност, плати, деловни статистики, ТУ.16 и влезно-излезни табели. Деталните извори и ограничувања се наведени во Поглавје 2 и мерните картички.

7. Народна банка. Биланс на плаќања, ставка Патувања, годишни серии и ревизии. При користење се наведува верзијата на годишниот извод.

8. Општински завршни сметки, буџетски и програмски извештаи за 2023–2025; административни серии за граничниот проток; анкети и регионални работилници за Стратегијата; преглед на 74 локалитети на 13 резервациски платформи.

9. Kohl & Partner. Стратегија за развој на туризмот 2016–2021 и Акционен план, 2016. Оценката на исполнувањето во овој документ е проверка на достапните докази, а не причинска евалуација.

10. Совет на Европската Унија. European Agenda for Tourism 2030, 2022. Европска комисија. Transition Pathway for Tourism, 2022.

11. Совет на Европската Унија. Заклучоци за одржлив и конкурентен туристички сектор, 28 мај 2026. Официјален извор

12. Европска комисија. Clusters of negotiating chapters. Официјален извор

13. Министерство за европски прашања. ИПА 2021–2027, тематски прозорци и програмска рамка. Официјален извор

14. Службен весник на Република Северна Македонија, бр. 134 од 18 јуни 2026. Закон за изменување и дополнување на Законот за угостителската дејност, особено членовите 1, 24, 26 и 28.

15. Закон за Националната развојна стратегија („Службен весник“ бр. 30/2024 и 235/2024), особено член 6. Редакциски пречистен текст на порталот на НРС. Текст на законот

16. Европска комисија. EU Sustainable Tourism Strategy, објавена на 4 ноември 2026. Официјална објава и придружни документи. Стратегија на ЕУ за одржлив туризам

17. Министерство за образование и наука. „Усвоена е новата Стратегија за образование 2026–2032“, 26 март 2026. Официјална објава на МОН

18. Министерство за култура и туризам. „Започнува процесот за изготвување Национална стратегија за туризам 2027–2032“. Официјална објава на МКТ

19. Документација за подготовката на Стратегијата: податоци за работната група, регионалните работилници, јавните расправи и консултациите, изворен документ „Вовед“, верзија 5 од 29 октомври 2026. Секторска студија „Туризам“ за Просторниот план 2021–2040, 2024.

20. Министерство за култура и туризам. Внатрешна организација, проверена на 6 ноември 2026. Официјален извор

21. Министерство за култура и туризам. „Министерот Љутков го формираше Советот за туризам“, 3 декември 2025. Официјален извор