



ЛАГ АГРО ЛИДЕР

СТРАТЕШКИ ПЛАН
2019 - 2023

март 2019

Овој документ претставува стратешки план на ЛАГ АГРО ЛИДЕР: организација која има за цел да поттикне развој на руралната средина преку вклучување на локалните актери во дизајнирање и спроведување стратегии, донесување одлуки и алокација на ресурси за развој на регионот.

СОДРЖИНА

РЕЗИМЕ	1
ВОВЕД	2
1. ЛАГ АГРО ЛИДЕР	3
2. LEADER ПРИСТАП	4
3. АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО	7
3.1 Локација и географски карактеристики	7
3.2 Население	7
3.2.1 Миграции на населението	9
3.2.2 Невработеност	10
3.3 Инфраструктура	10
3.4 Главни дејности	10
3.4.1 Земјоделско производство	11
3.4.2 Сточарство и живинарство	13
3.4.3 Индустија	13
3.4.4 Туризам	15
3.5 Резиме на анализата на окружувањето	16
4. SWOT АНАЛИЗА	17
4.1 SWOT Анализа на регионот	17
4.2 SWOT Анализа на ЛАГ АГРО ЛИДЕР	18
5. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ВРЕДНОСТИ	19
5.1. Визија	19
5.2. Мисија	19
5.3. Вредности	20
6. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ	20
6.1 Стратешка мапа	21
6.2 Рамка на врамнотежени мерила (Balanced Scorecard - BSC)	22
6.3 Елаборација на стратешката мапа	23
6.3.1 Мотиви (Теми)	23
6.3.2 Перспектива на чинители	23
6.3.3 Перспектива на интерни деловни процеси	23
6.3.4 Перспектива на учење и раст – развој на организациски капацитети	24
6.3.5 Перспектива на финансиско управување	24
6.4 Елаборација на рамката на врамнотежени мерила (BSC)	24

РЕЗИМЕ

Регионот во кој делува здружението ЛАГ АГРО ЛИДЕР (Кривогаштани, Долнени и Крушево) претставува рурална територија која има потреба од поддршка во развојот на конкурентноста на земјоделското производство, промоција на туризмот, подобрување на социјалните и здравствените услуги за жителите и модернизација и подобрување на инфраструктурата.

Стратешкиот план на ЛАГ АГРО ЛИДЕР дава детална анализа на условите во кои функционира здружението и ги одразува стремежите на сите чинители за развој на регионот.

Визијата на ЛАГ АГРО ЛИДЕР е визија за руралната средина во регионот, во кој има континуиран развој на економските активности и во кој жителите имаат поквалитетни услови за живеење.

Мисијата на ЛАГ АГРО ЛИДЕР се однесува на улогата на здружението како двигател на разработка на развојни проекти, обезбедување финансирање за проектите и нивно спроведување.

Заедничките вредности на чинителите на здружението се однесуваат на поттикнување на одржливиот развој, вреднување на придонесот на сите, почит и разбирање помеѓу сите заинтересирани страни, постигнување резултати и ефикасно користење на расположливите ресурси.

Главни мотиви во делувањето на здружението се лидерство, оперативна ефикасност, резултати, долгорочна одржливост и иновативност.

Периодот опфатен во стратешкиот план е 2019-2023 година. Планот е предвиден да биде динамичен документ, кој ќе минува низ модификации со цел да соодветствува на промените во деловното окружување.

ВОВЕД

Воспоставувањето локални партнерства (локални акциони групи - ЛАГ) е важен елемент на LEADER пристапот. LEADER пристапот промовира оддржлив развој во руралните области на Европа и претставува интегрален дел од политиката на ЕУ за рурален развој. ЛАГ-овите се местата каде што се донесуваат одлуките. Тие ги спојуваат ресурсите од јавниот и приватниот сектор, поставуваат стратегии за локален развој и управуваат со финансиските средства.

Здружението ЛАГ АГРО ЛИДЕР ја има улогата на локална акциона група за територијата на општините Долнени, Кривогаштани и Крушево. Во моментот Македонија сеуште не е акредитирана од ЕУ за повлекување средства за Локалните Акциони Групи. Во следниот период пред тимот на ЛАГ АГРО ЛИДЕР претстои работа на зајакнување на интерните капацитети и имиџот на организацијата со цел успешна реализација на основната функција за која е формирано ова здружение.

Овој документ претставува стратешки план на ЛАГ АГРО ЛИДЕР од Кривогаштани за периодот 2019 – 2023 година. ЛАГ АГРО ЛИДЕР е формиран во август 2014 година и е меѓу првите вакви организации формираны во Република Македонија, па не постојат поголеми искуства на национално ниво. Затоа, овој план е замислен да претставува динамички документ. Истиот, во периодот 2019 - 2023 година, ќе се ревидира на годишно ниво и ќе минува низ дополнувања и промени со цел адекватно да одговори на интерните и промените во окружувањето.

1. ЛАГ АГРО ЛИДЕР

Здружението за рурален развој ЛОКАЛНА АКЦИОНА ГРУПА АГРО ЛИДЕР Кривогаштани (ЛАГ АГРО ЛИДЕР) е формирано во 2014 година, со цел спроведување на LEADER програмата на ЕУ на територијата на трите општини Долнени, Кривогаштани и Крушево, како и руралниот дел на Општина Прилеп кој се граничи со овие три општини. ЛАГ АГРО ЛИДЕР е доброволно, непрофитно, невладино, непартиско здружение, формирано со слободно здружување на заинтересираните чинители.

Здружението претставува приватно-јавно партнерство и ги опфаќа приватниот, јавниот и граѓанскиот сектор на територијата на општините Долнени, Кривогаштани и Крушево. Како непрофитно здружение, тоа работи на подобрување на квалитетот на живот во руралните средини преку реализација на проекти од сферата на социјална заштита, рурален развој, туризам, култура, образование и економија.

Главна цел и задача на ЛАГ АГРО ЛИДЕР е да промовира и придонесе кон одржлив рурален развој на територијата на општините Долнени, Кривогаштани и Крушево преку иницијативи, партнерства и користење на постоечкиот потенцијал.

Табела: Покриеност

Општини	Краток профил	
Долнени	Територија:	414.4 км ²
	Население:	14.119
	Населени места (36):	Бело Поле, Браилово, Вранче, Горно Село, Гостиражни, Дебреште, Десово, Долгаец, Долнени, Дреновци, Дупјачани, Жабјани, Житоше, Забрчани, Заполжани, Зрзе, Костинци, Кошино, Кутлешево, Лажани, Локвени, Мало Мраморани, Маргари, Небрегово, Новоселани, Пешталево, Рилево, Ропотово, Сарандиново, Секирци, Сенокос, Слепче, Сливје, Средорек, Стровија и Црнилиште.
	Главни активности:	Земјоделие, сточарство
Кривогаштани	Територија:	93.57 км ²
	Население:	5.555
	Населени места (13):	Бела Црква, Боротино, Воѓани, Врбјани, Годивје, Кореница, Кривогаштани, Крушеани, Обршани, Пашино, Рувци, Подвис и Славеј
	Главни активности:	Земјоделие, сточарство
Крушево	Територија:	Територија: 190,7 км ²
	Население:	9.388 жители
	Населени места (19):	Алданци, Арилево, Белушино, Бирино, Борино, Бучин, Врбоец, Горно Дивјаци, Долно Дивјаци, Јакреново, Крушево, Милошево, Норово, Острилци, Пресил, Пуста Река, Саждево, Свето Митрани и Селце
	Главни активности:	Туризам, земјоделие, сточарство

2. LEADER ПРИСТАП

Програмата LEADER¹ започнала како пилот-проект во 1991 година, а подоцна се проширила и станала интегрален дел од политиката на ЕУ за рурален развој во рамките на Заедничката земјоделска политика (Common Agricultural Policy - CAP). LEADER е кратенка што се преведува во "Линкови помеѓу активностите за руралниот развој". LEADER програмата е финансирана од Европскиот земјоделски фонд за рурален развој (EAFRD), односно, најмалку 5% од политиките за рурален развој (Rural Development Policies - RDP) се доделени на LEADER програмата. Оваа програма може да биде поддржана и од ERDF (European Regional Development Fund) или ESF (European Social Fund) и обезбедува значително јавно финансирање од земјите-членки.

Главна карактеристика на програмата е тоа што стратегиите за развој се креираат и имплементираат на локално ниво. Програмата го следи таканаречениот пристап од доле - нагоре и ги вклучува локалните чинители од јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор во одлучувањето за стимулирање на иновациите и подобро задоволување на потребите на руралните заедници.

Идејата зад оваа програма е дека развојните стратегии кои се дизајнирани и воспоставени на локално ниво, со експертиза за локалните околности, имаат поголема веројатност за успешност во поглед на ефикасноста и ефективноста. LEADER програмата не ги поставува приоритетите за тоа што ќе се спроведува, но се фокусира на процесот на тоа како да се спроведат стратегиите. Таа им дава слобода на локалните актери во поставувањето на приоритетите и претставува алатка за тоа како да се постигнат поставените цели. Програмата се изведува со седум клучни карактеристики, кои се фокусираат на соработката меѓу различните чинители на субрегионално ниво.

Слика: Клучни карактеристики на ЛИДЕР пристапот



Извор: European Commission (2006), The LEADER Approach – A basic guide

Една од клучните карактеристики на програмата се локални стратегии за развој на локално ниво. Референтни точки за имплементација на LEADER се хомогени локални заедници. Тесно поврзани

¹ Liaison entre actions de développement rural – Линкови помеѓу акции за рурален развој

со ова се карактеристиките на пристапот од доле - нагоре и локалните акциони групи (ЛАГ). Пристапот од доле-нагоре ги вклучува локалните засегнати страни во донесувањето одлуки.

ЛАГ-овите се локални јавно-приватни партнерства кои го имплементираат LEADER пристапот во соодветниот регион. ЛАГ-овите се субјектите во кои се одлучува за стратегиите. Тие ги спојуваат ресурсите од јавниот и приватниот сектор, ја поставуваат стратегијата за локален развој и управуваат со финансиските ресурси.

Олеснувањето на целиот процес е уште една важна карактеристика која се постигнува со тоа што на ЛАГ-овите им се дава поголема слобода во однос на традиционалните програми за рурален развој.

Другите карактеристики на програмата (Интегрирани и мултисекторски акции, Вмрежување и соработка) ја нагласуваат задачата на ЛАГ-овите да комуницираат со различни засегнати страни. Тие се охрабруваат да работат со чинители од различни сектори и да разменуваат најдобри практики со организации кои работат во областа на руралниот развој. Во случај на соработка, ЛАГ групата може да се вклучи на проект и со други LEADER групи, на пример кога две акциони групи имаат исто културно наследство или се специјализираат за истите производи.

Табела: Развој на LEADER пристапот

	LEADER I	LEADER II	LEADER+	LEADER (mainstreamed)	
Период	1991-1993	1994-1999	2000-2006	2007-2013	2014-2020
Број на ЛАГ-ови	217	906	1153	2416	2050*
Вкупен јавен буџет	1,2 bn EUR	5,37 bn EUR	5,1 bn EUR	8,9 bn EUR	9,4 bn EUR*

Извор: European Network for Rural Development (2015), LEADER 2007-2013 implementation update, цитирано во Briefing for AGRI-CONT Joint Hearing on "LEADER experiences - lessons learned and effectiveness of EU funds for rural development", ноември 2018 година

Во изминатиот период, во повеќе наврати, биле направени евалуации на резултатите од LEADER програмата. Искуствата² од LEADER пристапот, до сега, покажуваат дека програмата е генерално разгледувана како успешна, за што сведочи и зголемувањето на средствата одвоени за оваа програма во изминатите 30-ина години.

Постојат и одредени критики во однос на досегашната реализација на програмата. Како главна критика се наведува дека постигнатите резултати (додадената вредност) не ги оправдуваат во целост вложените средства, и дека често, поддржаните проекти не биле и најекономични. Во одредени држави, националните фондови биле заменети со оваа програма, и всушност не била обезбедена комплементарност на средствата.

Главни препораки во сите досегашни евалуации на LEADER програмата вклучуваат: координација на различните ресурси за финансирање на проектите, обезбедување податоци за мерење на резултатите за да се оценат и следат програмите, фокус кон резултатите.

Според Хозе Луис Пералта Паскуа³, за следниот плански период 2021 – 2027, учеството на локалното население е од суштинско значење за пристапот LEADER, за додадената вредност која ја

² Briefing for AGRI-CONT Joint Hearing on "LEADER experiences - lessons learned and effectiveness of EU funds for rural development", ноември 2018 година

³ The LEADER approach and Local Action Groups in the context of a new EU strategic programming period, José Luis Peralta Pascua, Expert in European Union Law, July 2017 (превземено од: <https://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/peralta-en.pdf>, на 22.02.2019)

креира овој пристап, како и иновативниот пристап кон руралниот развој што LEADER го нуди. Било какви пречки за учеството на локалното население, било какво административно мешање или политичка препрека, злоупотреба од страна на интересни групи или други малигни влијанија служат само за ограничување или неутрализирање на ефикасноста на методот.

Клучно прашање за успешноста на програмата е капацитетот за донесување одлуки на Локалните акциони групи, односно до кој степен локалните заедници се охрабруваат да се организираат на автономни начини, надвор од влијанието на јавните институции, и до кој степен тие се охрабруваат да создадат локални демократски здруженија, колективно развивање и подобрување на стратегиите за развој, барање и избор на проекти додека самите ги донесуваат одлуките со мнозинство гласови. ЛАГ-овите мора да бидат препознаени од јавната администрација и тие мора да дадат позитивни резултати за да бидат успешни.

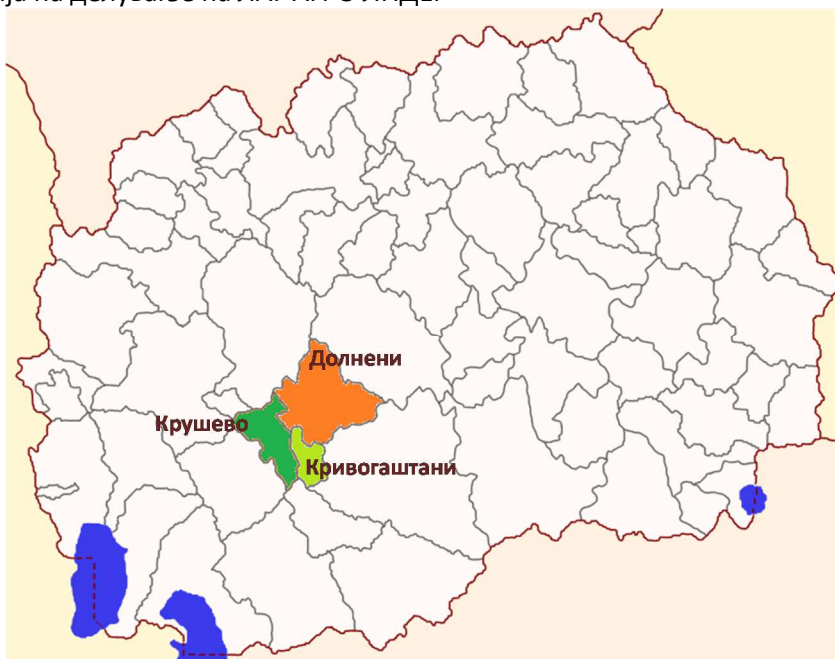
Активното учество е она што му дава легитимност на LEADER пристапот, во смисла на неговата улога во управувањето со јавното финансирање, но подеднакво, недостатокот на учество, исто така, може да резултира со недостаток на легитимитет на пристапот.

3. АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО

3.1 Локација и географски карактеристики

Делувањето на ЛАГ АГРО ЛИДЕР е дефинирано во статутот на организацијата и ги опфаќа териториите на општините Долнени, Кривогаштани и Крушево, како и одреден рурален дел од општина Прилеп кој се граничи со овие три општини.

Слика: Територија на делување на ЛАГ АГРО ЛИДЕР



<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=8648875>

Локациски, овие три општини се наоѓаат во Пелагониската Низина. Пелагонија има претежно умереноконтинентална клима, но понекогаш во зимските месеци во неа продираат студени влијанија од север, кои ја снижуваат температурата и ѝ даваат карактер на континентална клима. Поради близината на Егејското Море и географската широчина би требало да владее средоземноморската клима, но заради големата надморска височина владее умереноконтиненталната клима. Средната годишна температура на воздухот е 11,2 °C. Просечните врнежи изнесуваат околу 640 мм.

3.2 Население

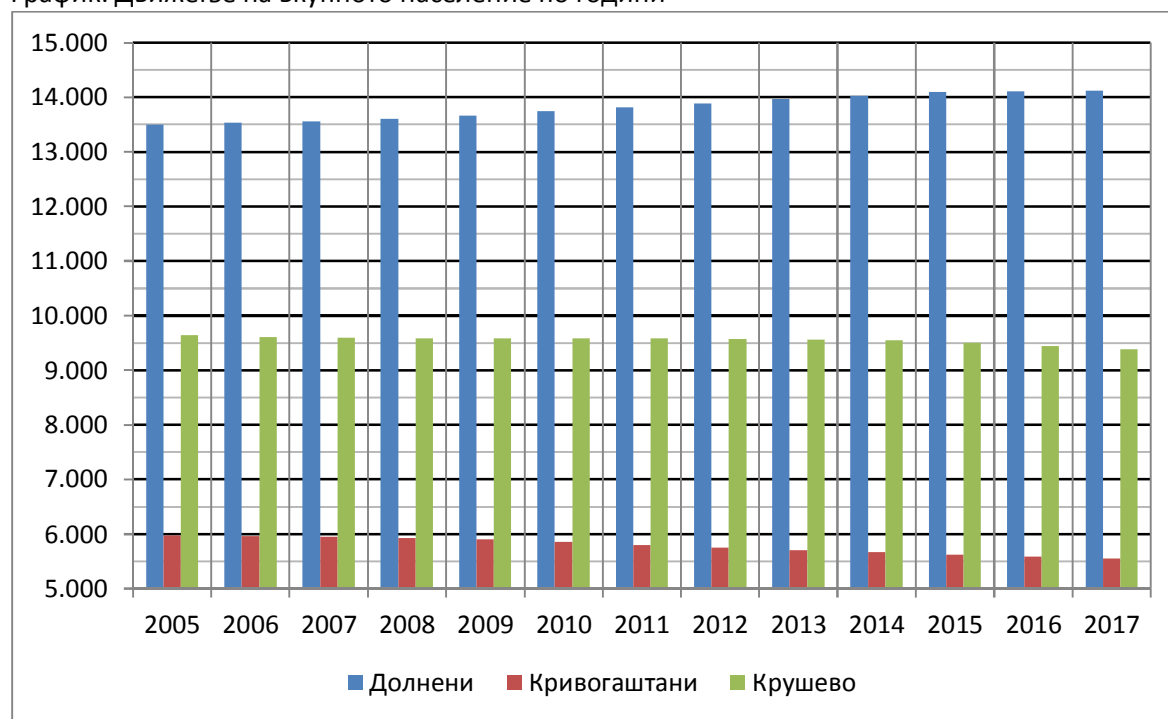
Поголеми населени места во регионот се Крушево, Кривогаштани и Долнени. Според проценките на Државниот Завод за Статистика, вкупно на територијата на општините Долнени, Кривогаштани и Крушево живеат околу 30.000 жители.

Табела: Движење на вкупното население по години

Година	Долнени	Кривогаштани	Крушево	Вкупно
2005	13.496	5.981	9.646	29.123
2006	13.535	5.967	9.612	29.114
2007	13.554	5.955	9.594	29.103
2008	13.596	5.934	9.581	29.111
2009	13.666	5.908	9.578	29.152
2010	13.743	5.862	9.589	29.194
2011	13.817	5.805	9.585	29.207
2012	13.891	5.750	9.570	29.211
2013	13.962	5.701	9.559	29.222
2014	14.033	5.663	9.545	29.241
2015	14.098	5.621	9.501	29.220
2016	14.112	5.590	9.445	29.147
2017	14.119	5.555	9.388	29.062

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

График: Движење на вкупното население по години



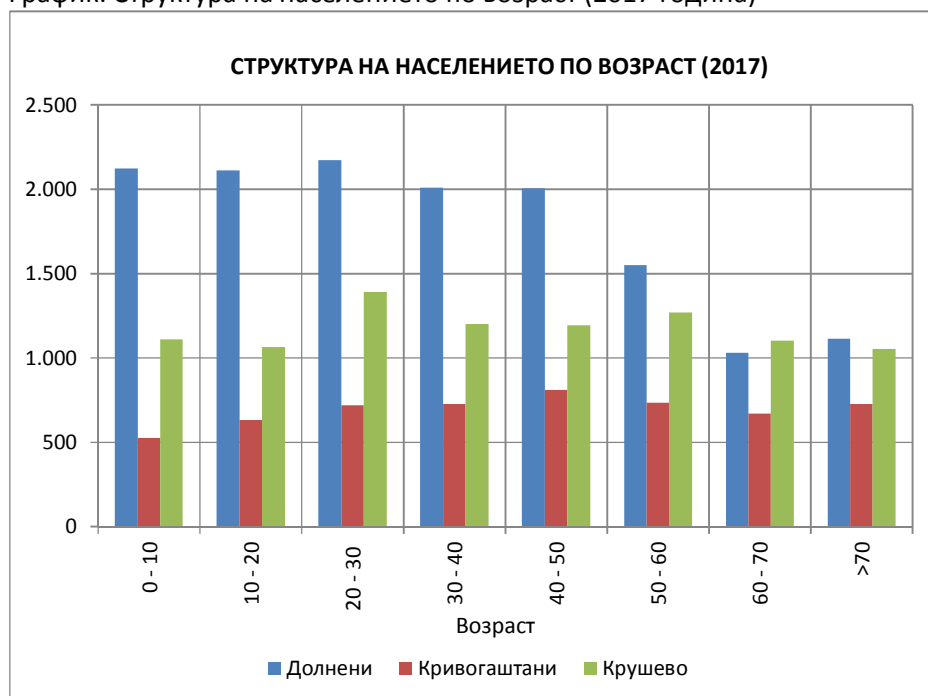
Структурата на населението по возраст е прикажано во следната табела.

Табела: Население по возрастни групи по општини (2017 година)

Возраст	Долнени		Кривогаштани		Крушево	
	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент
0 - 10	2.123	15,0%	527	9,5%	1.112	11,8%
10 - 20	2.112	15,0%	634	11,4%	1.065	11,3%
20 - 30	2.172	15,4%	719	12,9%	1.391	14,8%
30 - 40	2.012	14,3%	729	13,1%	1.203	12,8%
40 - 50	2.005	14,2%	812	14,6%	1.194	12,7%
50 - 60	1.549	11,0%	735	13,2%	1.268	13,5%
60 - 70	1.031	7,3%	672	12,1%	1.102	11,7%
>70	1.115	7,9%	727	13,1%	1.053	11,2%
Вкупно	14.119	100,0%	5.555	100,0%	9.388	100,0%

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

График: Структура на населението по возраст (2017 година)



Општина Долнени покажува изразено млада популација, со број на жители на возраст до 40 години од 60% од вкупниот број на жители. Во Општина Кривогаштани, процентот на лица на возраст до 40 години е 47%, а во Крушево е 50,8%.

3.2.1 Миграции на населението

Според проценките на Државниот Завод за Статистика, во изминатите 10-ина години постои континуиран одлив на жители од трите општини, односно во периодот од 2005 до 2017 година, разликата помеѓу доселените и отселените лица изнесува -509.

Табела: Миграции на населението

	Долнени			Кривогаштани			Крушево		
	Доселени	Отселени	Разлика	Доселени	Отселени	Разлика	Доселени	Отселени	Разлика
2005	74	114	-40	32	43	-11	35	65	-30
2006	95	109	-14	33	27	6	40	63	-23
2007	65	103	-38	26	31	-5	46	61	-15
2008	88	90	-2	29	38	-9	42	60	-18
2009	91	93	-2	36	23	13	60	79	-19
2010	87	88	-1	19	28	-9	57	52	5
2011	90	119	-29	33	31	2	61	49	12
2012	67	76	-9	16	23	-7	75	71	4
2013	46	52	-6	16	26	-10	48	64	-16
2014	57	61	-4	18	29	-11	32	69	-37
2015	58	82	-24	29	33	-4	29	82	-53
2016	70	82	-12	51	42	9	28	66	-38
2017	79	90	-11	31	46	-15	29	67	-38
Вкупно:	967	1159	-192	369	420	-51	582	848	-266

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

3.2.2 Невработеност

Според податоците од Агенцијата за Вработување, просечната невработеност на територијата на трите општини изнесува околу 12%, со што најмногу регистрирани невработени има во Крушево (18,6%), потоа Кривогаштани (13%) и Долнени (8%), односно вкупно околу 2000 невработени лица.

3.3 Инфраструктура

Во регионот потребни се посериозни инвестиции во инфраструктурата:

- Подобрување на патната инфраструктура, посебно во Долнени,
- Снабдување со вода за пиење,
- Канализација и третман на отпадните води,
- Микроаккумуляции за наводнување, со посебен акцент на Долнени и Кривогаштани.

3.4 Главни дејности

Здравата и незагадена животна средина во регионот даваат одлични можности за развој земјоделството, сточарството и руралниот туризам.

Главна активност во општина Кривогаштани е земјоделството. Главни земјоделски производи се пиперка, тутун, кромид, пченица и пченка.

Во Општина Долнени главни дејности на населението се земјоделие и рударство (минерални сировини – мермер, гранит и кварц).

Заради својата местоположба и историја, Општина Крушево има поразновидни дејности, како што се: туризмот, угостителството, текстилна индустрија, дрвна индустрија и земјоделе.

3.4.1 Земјоделско производство

Населението во регионот главно се занимава со земјоделе, при што најзастапени култури се тутунот и житните култури. Во регионот нема доволно микроаккумуляции на вода и системи за наводнување, па затоа во сушните периоди битно се намалени приносите на земјоделските култури. Земјоделството во регионот има екстензивен карактер.

Главни индустриски растенија кои се одгледуваат во регионот се пченицата, јачменот, пченката и тутунот.

Табела: Површини и производство на индустриски растенија

КУЛТУРА	ДОЛНЕНИ			КРИВОГАШТАНИ			КРУШЕВО		
	Површина ха	Производство		Ожнеана	Производство		Ожнеана	Производство	
		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)
Пченица	4.612	12.018	2.606	1.659	6.442	3.883	680	1.523	2.240
Рж	3	5	1.667	0	0	0	8	15	1.875
Јачмен	1.601	3.693	2.307	567	2.218	3.912	130	201	1.546
Овес	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Пченка	164	663	4.043	125	388	3.104	42	161	3.833
Ориз	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сончоглед	56	20	357	0	0	0	0	0	0
Тутун	3.082	4.889	1.586	764	978	1.280	1.136	1.742	1.533
ВКУПНО:	9.518	21.288		3.115	10.026		1.996	3.642	

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

Производството на градинарски производи е исто така важно за регионот. Главни градинарски производи се компир, кромид и пиперки.

Табела: Површини и производство на градинарски растенија

КУЛТУРА	ДОЛНЕНИ			КРИВОГАШТАНИ			КРУШЕВО		
	Површина ха	Производство		Ожнеана	Производство		Ожнеана	Производство	
		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)
Компир	79	1.235	15.633	106	1.908	18.000	50	989	19.780
Кромид	59	917	15.542	82	1.722	21.000	55	1.176	21.382
Лук	3	23	7.667	4	44	11.000	0	0	0
Грав	46	43	935	6	5	833	24	18	750
Грашок	3	8	2.667	0	0	0	0	0	0
Леќа	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зелка	10	187	18.700	16	272	17.000	7	97	13.857
Домати	32	391	12.219	18	198	11.000	13	175	13.462
Пиперки	175	2.822	16.126	567	11.886	20.963	127	2.501	19.693
Краставици	0	0	0	1	13	13.000	0	0	0
Бостан	42	907	21.595	9	225	25.000	18	275	15.278
ВКУПНО:	449	6.533		809	16.273		294	5.231	

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

Производството на фуражни растенија е фокусирано кон производство на луцерка.

Табела: Површини и производство на фуражни растенија

КУЛТУРА	ДОЛНЕНИ			КРИВОГАШТАНИ			КРУШЕВО		
	Површина ха	Производство		Ожнеана	Производство		Ожнеана	Производство	
		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)
Детелина	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Луцерка	305	1.212	3.974	310	1.549	4.997	41	178	4.341
Граор - сено	0	0	0	4	14	3.500	8	22	2.750
Добиточен грашок - сено	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Крмна пченка	0	0	0	68	1.230	18.088	11	210	19.091
Добиточна репка	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ВКУПНО:	305	1.212		382	2.793		60	410	

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

Во регионот, за потребите од сточна храна, се користат ливадите и пасиштата за производство на сено.

Табела: Површина на ливади и пасишта и производство на сено

КУЛТУРА	ДОЛНЕНИ			КРИВОГАШТАНИ			КРУШЕВО		
	Површина ха	Производство		Површина	Производство		Површина	Производство	
		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)
Ливади	1.789	3.085	1.724	896	2.240	2.500	878	2.089	2.379
Пасишта	755	418	554	213	170	798	6.518	5.003	768
ВКУПНО:		3.503			2.410			7.092	

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

Заради климатските услови на пелагониската низина, овоштарството и лозарството се помалку развиени. Главни овошки кои виреат во овој регион се јаболки, сливи и круши.

Табела: Број на овошни стебла и производство на овошје

КУЛТУРА	ДОЛНЕНИ			КРИВОГАШТАНИ			КРУШЕВО		
	Број на стебла	Производство		Број на стебла	Производство		Број на стебла	Производство	
		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)		Вкупно (тони)	Приноси (кг/ха)
Цреши	64	1	16	17	0	0	384	1	1
Вишни	0	0	0	4	0	0	123	0	1
Кајсии	40	1	13	147	0	0	39	0	0
Дуњи	250	1	3	106	0	0	419	9	23
Јаболка	3.525	5	1	2.385	0	0	7.576	0	0
Круши	1.120	1	1	728	0	0	1.592	0	0
Сливи	8.070	8	1	5.020	0	0	20.010	0	0
Праски	110	0	0	39	0	0	5	0	0
Ореви	1.275	6	4	80	0	0	818	0	0
Бадеми	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Лозја	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ВКУПНО:	14.454	23		8.526	0		30.966	10	

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

3.4.2 Сточарство и живинарство

Условите за одгледување на добиток се доста поволни особено во повисоките реони, а исто така здравата и незагадена животна средина даваат одлични можности за развој на оваа стопанска гранка. Сточарството во вкупната деловна активност на територијата на овие три општини учествува со околу 20%. Во Кривогаштани се наоѓа еден од најголемите сточни пазари во Македонија.

Табела: Добиточен фонд по општини

	Долнени	Кривогаштани	Крушево
Говеда	4.200	3.200	3
Овци	7.680	4.462	7
Кози	80	/	930

Во општина Долнени веќе 10-ина години функционира Живинарската Фарма Долнени, со капацитет на дневно производство од 30.000 јајца. Истата претставува brownfield инвестиција, која се состоеше во санација и модернизација на веќе постоечки објекти.

3.4.3 Индустија

Индустриското производство во регионот е помалку развиено. Во регионот се регистрирани околу 500 активни компании, од кои доминантни се микро и малите компании.

Табела: Број на деловни субјекти по години

	Долнени	Кривогаштани	Крушево	Вкупно
2010	213	139	274	626
2011	206	118	264	588
2012	213	122	269	604
2013	203	110	255	568
2014	195	101	245	541
2015	194	105	233	532
2016	193	112	222	527
2017	197	115	203	515

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

Доминантни се микро и малите компании во секторот на трговија на големо и мало и услужни дејности.

Табела: Деловни субјекти според сектори на дејност по општини во 2017 година

	2017		
	Долнени	Кривогаштани	Крушево
А Земјоделство, шумарство и рибарство	36	16	7
Б Рударство и вадење на камен	-	-	-
В Преработувачка индустрија	15	14	20
Г Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација	-	-	-
Д Снабдување со вода; отстранување на отпадни води, управување со отпад; санација на околината	2	1	1
Ѓ Градежништво	6	3	6
Е Трговија на големо и трговија на мало; поправка на моторни возила и мотоцикли	69	45	68
Ж Транспорт и складирање	28	11	24
З Објекти за сместување и сервисни дејности со храна	13	6	26
С Информации и комуникации	2	1	4
И Финансиски дејности и дејности на осигурување	1	-	-
Ј Дејности во врска со недвижен имот	-	-	1
К Стручни, научни и технички дејности	2	1	11
Л Административни и помошни услужни дејности	-	2	2
Љ Јавна управа и одбрана; задолжително социјално осигурување	1	1	2
М Образование	8	2	3
Н Дејности на здравствена и социјална заштита	9	6	13
Њ Уметност, забава и рекреација	1	-	6
О Други услужни дејности	4	6	9
П Дејности на домаќинствата како работодавачи
Р Дејности на екстратериторијални организации и тела
Вкупно	197	115	203

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

Табела: Деловни субјекти според големината на субјектот

	2017				Вкупно
	микро	мали	средни	големи	
Долнени	151	45	1	-	197
Кривогаштани	76	39	-	-	115
Крушево	154	48	1	-	203
Вкупно	381	132	2	0	515

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

3.4.4 Туризам

Туризмот како деловна активност е најразвиен во општина Крушево, каде што има 15-ина хотели и вили. Поголеми сместувачки капацитети во Крушево се: хотел Монтана и неодамна доизградениот хотел Панорама. Во Крушево и околината постојат и повеќе капацитети за приватно сместување. Според податоците на Државниот Завод за Статистика, туристичката понуда во Крушево се состои од:

- 220 легла – хотелски капацитети
- 560 категоризирани легла – приватно сместување
- 150 легла – манастирски комплекси
- 670 – седишта во угостителски објекти.

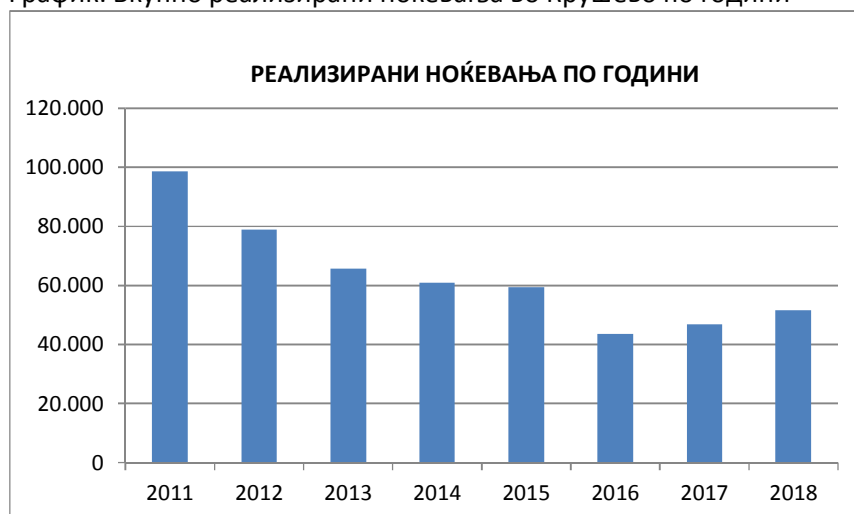
Во последните три години се забележува раст на реализираните ноќевања во Крушево, но сеуште постои можност за понатамошна поддршка за достигнување на вредностите од 2011 и 2012 година.

Табела: Број на реализирани ноќевања по тип на гост и години

	Крушево		
	Домашни	Странски	Вкупно
2011	84.916	13.779	98.695
2012	62.926	15.971	78.897
2013	51.544	14.206	65.750
2014	44.103	16.861	60.964
2015	48.040	11.349	59.389
2016	37.545	5.966	43.511
2017	39.506	7.235	46.741
2018	41.801	9.725	51.526

Извор: Државен Завод за Статистика, МАКСТАТ База

График: Вкупно реализирани ноќевања во Крушево по години



Поважни културно-уметнички и спортски настани кои привлекуваат туристи во регионот се:

- Научно-културните средби „10 дена Крушевска република“ – Крушево,

- Фестивалот на народни инструменти и песни „Пеце Атанасовски“ – Долнени,
- „Крушево Етно Град“ – Крушево,
- „Денови на македонската носија“ – Кривогаштани,
- Параглајдинг настани. Актуелни за 2019 година се:
 - Озон Крушево Опен – 13 до 20 јули 2019,
 - Светско првенство во параглајдинг – 4 до 18 август 2019

Во регионот работат 40-ина ресторани и други угостителски објекти со вкупен капацитет од околу 1000 седишта.

Табела: Капацитети во угостителството, по општини

	Број на угостителски објекти	Број на седишта	Површина на објектите (м2)	Број на вработени
Долнени	16	133	690	31
Кривогаштани	7	312	380	12
Крушево	15	605	883	33

Извор: Државен Завод за Статистика, Попис на угостителството 2008

3.5 Резиме на анализата на окружувањето

Анализата на окружувањето покажа дека главни области во коишто се потребни интервенции и во кои можат да се постигнат реални и мерливи резултати, во согласност со LEADER програмата, се проекти во областите на:

- Земјоделско производство,
- Сточарство и живинарство,
- Туризам,
- Здравство,
- Инфраструктура:
 - Микроаккумуляции за наводнување,
 - Патна инфраструктура,
 - Водовод и канализација,
 - Интернет комуникации.

Во моментот, во Министерството за Земјоделство, Шумарство и Водостопанство (МЗШВ), во Македонија се регистрирани 13 ЛАГ-ови. Во очекување на акредитација од ЕУ за повлекување средства за Локалните Акциони Групи, МЗШВ најави поддршка на ЛАГ-овите во вкупен износ од 10 милиони денари. Со евентуално добивање на овие средства, како и средства од други донатори и институции, а во очекување на средствата од ЕУ, ЛАГ АГРО ЛИДЕР во следниот период треба да работи на зајакнување на интерните капацитети и разработка на идеи за можни проекти во согласност со LEADER програмата.

4. SWOT АНАЛИЗА

SWOT анализата претставува алатка која помага во идентификација и интерпретација на стратешките приоритети.

4.1 SWOT Анализа на регионот

SWOT анализата на регионот има за цел да се утврдат потенцијалите на регионот, како и областите во кои може да се превземе акција.

SWOT Анализа на регионот

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> - Природни потенцијали на регионот, - Достапност на земјиште за обработка, - Рурална област со развиено земјоделство, сточарство и туризам, - Чиста животна средина, - Културно историски наследства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Старење на населението, - Недоволно можности за вработување на населението, - Недоволно развиена инфраструктура, - Недостаток на финансиски средства за локален развој.
Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> - Потенцијали на регионот за додадена вредност во земјоделството, сточарството, биомаса и туризам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Миграција на населението кон градовите и местата со поголеми можности, - Намалување и стареење на населението, - Политички состојби во државата (одолговлекување на пристапот кон ЕУ).

Како силни страни на регионот се јавуваат природните потенцијали и достапноста на земјиште за обработка. Регионот има големо искуство во земјоделството и сточарството, но тие се од екстензивен тип. Силна страна е и тоа што регионот спаѓа во групата на рурални области, нема големи индустриски капацитети кои би ја загадувале околината. Регионот е богат и со културно историски наследства.

Како слаби страни утврдени се возраста на населението, недоволно можности за вработување на младото население и недоволно развиена инфраструктура.

Можностите произлегуваат од природните потенцијали на регионот, во вид на додавање вредност во земјоделството, сточарството, биомаса и туризам.

Закани се намалување и стареење на населението, отселување на населението кон градовите и други места со поголеми можности. Политичките состојби во државата влијаат на регионот преку намалување на економските активности и воздржаноста на деловните субјекти од нови инвестиции.

4.2 SWOT Анализа на ЛАГ АГРО ЛИДЕР

СВОТ анализата на здружението ЛАГ АГРО ЛИДЕР има за цел да се идентификуваат силните и слабите страни на здружението, како и можностите и заканите, со цел поставување стратегии и правци за развој за следниот период.

SWOT Анализа на ЛАГ АГРО ЛИДЕР

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> - Менаџерски тим посветен целосно во функционирање на ЛАГ-от - Неколкугодишно искуство во работа на развојни проекти, - Дел од големата мрежа на ЛАГ организации низ цела Европа. 	<ul style="list-style-type: none"> - Мал тим кој во моментот е активен во ЛАГ-от, - Недоволно финансиски средства за функционирање на ЛАГ-от, - Фокус.
Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> - Активно вклучување на другите чинители во тековното работење, - Партнерства со домашни и странски сродни здруженија, - Финансирања на проекти и активности од домашни и меѓународни извори. 	<ul style="list-style-type: none"> - Неспроведување на ЛЕАДЕР пристапот во Македонија.

Главна силна страна е тимот на ЛАГ АГРО ЛИДЕР кој целосно е посветен на успешно функционирање на организацијата. Во изминатиот период, од 2014 година па наваму, организацијата успешно реализираше неколку проекти со што тимот се стекна со потребно искуство. Силна страна е и големата мрежа на ЛАГ организации низ Европа.

Како слаба страна утврдена е тековната големина на тимот. Во моментот ЛАГ-от нема доволно финансиски средства за обезбедување континуирано вработување на најмалку еден постојан вработен и опстанокот на здружението се бара во пронаоѓање на проекти финансирани од донаторски организации.

Можностите се гледаат во поактивно вклучување на другите чинители во работењето на ЛАГ-от, креирање на партнерства со домашни и странски сродни здруженија и организации. Во поглед на финансирањето на работењето и проекти, како можни извори на финансирање се домашни и странски организации и институции кои се занимаваат со поддршка на развојни проекти.

5. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ВРЕДНОСТИ

5.1. Визија

Визијата на ЛАГ АГРО ЛИДЕР е територијата на делување да биде препознатлива по чистата еколошка средина, конкурентното земјоделство, зголемен број на мали и средни претпријатија, создадени предуслови за развој на рурален туризам, на која преку одржлив рурален развој, силно партнерство и мобилност на локалните ресурси, постојано се подобруваат социо-економските услови на руралното население.

ВИЗИЈА:

ОДРЖЛИВ РУРАЛЕН РАЗВОЈ НА ТЕРИТОРИЈАТА НА ЛАГ АГРО ЛИДЕР

5.2. Мисија

ЛАГ АГРО ЛИДЕР се стреми да обезбеди услови за достигнување подобра иднина за руралните области, со просперитетни бизниси и просперитетни заедници. ЛАГ АГРО ЛИДЕР ќе обезбедува стручни совети, професионална поддршка и практична помош со што ќе им помогне на руралните бизниси и заедници да ги достигнат своите цели. Иницијативите и активностите ќе ги спроведува на неколку нивоа:

- **Рурални бизниси**
 - Поддршка на растот и одржливост на бизнисите
 - Поддршка на растот на квалитетот и квантитетот на работни места во руралните средини
 - Промоција на важноста на малите рурални бизниси во пошироката економија
 - Континуирано идентификување на бариери за раст, како и средства со кои овие бариери ќе се надминат.
- **Рурални заедници**
 - Поддршка на заедниците да ги задржат и развијат своите услуги
 - Поддршка на заедниците во достигнување само-одржливост
 - Подигнување на профилот на руралните средини
 - Помош на руралните заедници да развиваат нови иновативни проекти и да започнат бизниси во заедницата.
- **Јавен сектор**
 - Помош во поврзување на јавниот сектор со локалното население и бизнисите
 - Јакнење на капацитетите во јавниот сектор, преку информации и докази, со што ќе им се помогне во реализацијата на нивните планови.
- **Граѓански сектор**
 - Зајакнување на капацитетите на граѓанските организации кои делуваат на територијата на ЛАГ АГРО ЛИДЕР

МИСИЈА

- **Да изградиме репутација на доверлив и независен партнер препознатлив од сите заинтересирани страни: жителите, бизнис заедницата, јавниот сектор и донаторите;**

- Да препознаваме и помагаме развој на проекти кои придонесуваат кон развојот на заедницата;
- Да станеме прв избор на различни извори на финансирање на проекти и донатори.

5.3. Вредности

Вредностите на ЛАГ АГРО ЛИДЕР произлегуваат од функцијата на здружението и неговите цели:

- Поттикнувањето на одржливиот развој на земјоделството и руралната средина е од фундаментално значење за сè што правиме.
- Го цениме и вреднуваме придонесот на сите наши соработници. Нашиот успех зависи од силната индивидуална посветеност и од нашата способност да работиме како тим.
- Се трудиме да развиеме и одржуваме добри работни односи со организации и луѓе со кои делиме заеднички интереси.
- Фокусирани сме кон постигнување резултати и ефикасно користење на расположливите ресурси.

6. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Во дефинирање на фокусот и стратегиите на организацијата беше користена методата на стратешка мапа. Стратешката мапа е алатка која дава макро поглед на стратегијата на една организација, и претставува визуелна рамка на причинско-последичната врска меѓу компонентите на организациската стратегија и се користи за интегрирање на четирите избалансирани перспективи на секоја организација:

- перспектива на резултати,
- перспектива на корисници / клиенти / членови,
- внатрешни деловни процеси, и
- учење и развој.

Стратешката мапа обезбедува конзистентен начин за прикажување на стратегијата на организацијата, што овозможува полесно поставување на стратешките цели и нивно управување.

Врз основа на SWOT анализата и воспоставените визија, мисија и вредности, беше креирана стратешка мапа која обезбедува визуелен поглед на патот за остварување на визијата и мисијата.

6.1 Стратешка мапа

ВИЗИЈА: ОДРЖЛИВ РУРАЛЕН РАЗВОЈ НА ТЕРИТОРИЈАТА НА ЛАГ АГРО ЛИДЕР						
МИСИЈА: <ul style="list-style-type: none"> • Да изградиме репутација на доверлив и независен партнер препознатлив од сите заинтересирани страни: жителите, бизнис заедницата, јавниот сектор и донаторите; • Да препознаваме и помагаме развој на проекти кои придонесуваат кон развојот на заедницата; • Да станеме прв избор на различни извори на финансирање на проекти и донатори. 						
Теми / Мотиви	Лидерство	Оперативна ефикасност	Резултати	Долгорочна одржливост	Иновативност	Комуникации
Перспектива на чинителите - Основачи - Членови - Жители - Бизнис заедница - Донатори - Партнери	УСПЕШНО РЕАЛИЗИРАНИ РАВОЈНИ ПРОЕКТИ НА ТЕРИТОРИЈАТА НА ЛАГ АГРО ЛИДЕР					
	Развој и подобрување на конкурентноста на: - Земјоделското производство - Преработувачката индустрија - Туризмот	Подобрување на квалитетот на живеење	Заштита на животната средина	Вработувања		
Перспектива на интерни процеси	ПРАГМАТИЧНОСТ И ОПЕРАТИВНА ЕФИКАСНОСТ					
	Континуирано следење на состојбите на територијата на ЛАГ-от	Воспоставување и одржување мрежа на надворшени соработници	Подготовка на проектни апликации	Ефективни промотивни активности		
	Следење на активни и потенцијални извори за финансирање на проекти	Развој и давање консултантски услуги	Ефективна комуникација со чинителите			
Перспектива на развој на организациски капацитети	ОРГАНИЗАЦИСКА ИНФРАСТРУКТУРА И РАСТ					
	Обуки за вработените и тимот	Примена на ИТ технологии	Градење партнерства од вредност	Развој на организациската структура		
Перспектива на финансиско управување	ДОЛГОРОЧНА ФИНАНСИСКА ОДРЖЛИВОСТ					
	Обезбедување континуирани приходи за функционирање на ЛАГ АГРО ЛИДЕР			Финансиски менаџмент и ефикасно управување со трошоците		

6.2 Рамка на врамнотезени мерила (Balanced Scorecard - BSC)

ВИЗИЈА: ОДРЖЛИВ РУРАЛЕН РАЗВОЈ НА ТЕРИТОРИЈАТА НА ЛАГ АГРО ЛИДЕР			
МИСИЈА:			
<ul style="list-style-type: none"> • Да изградиме репутација на доверлив и независен партнер препознатлив од сите заинтересирани страни: жителите, бизнис заедницата, јавниот сектор и донаторите; • Да препознаваме и помагаме развој на проекти кои придонесуваат кон развојот на заедницата; • Да станеме прв избор на различни извори на финансирање на проекти и донатори. 			
	Мерила	Цели	Активности / Забелешки
Перспектива на чинителите - Основачи - Жители - Бизнис заедница - Донатори - Партнери	Реализирани развојни проекти	> 3 годишно	Годишен оперативен план
	Реализирани консултантски услуги	> 3 годишно	Годишен оперативен план
	Корпоративно управување	Сите средства потрошени според поставените буџети	Воспоставен систем за следење и управување на трошоците
Перспектива на интерни процеси	Проектни апликации	> 5 поднесени апликации годишно	Годишен оперативен план
	Развој на консултантски услуги	> 1 Консултантски услуги развиени годишно	Годишен оперативен план
	Секторски анализи	Годишно ажурирање на податоци за бизнис екосистемот	Годишен оперативен план
Перспектива на развој на организациски капацитети	Реализирани обуки	Посета на најмалку 2 обуки	План за обуки
	Ажурирање на веб страната	Ажурирана веб страна на неделно ниво	Маркетинг и промотивен план
	База на компании	База на компании	Годишен оперативен план
Перспектива на финансиско управување	Приходи од проекти	> 50.000 Евра годишно	
	Приходи од консултантски услуги	> 5.000 Евра годишно	
	Приходи од донации	> 3.000 Евра годишно	
	Акумулација на финансиски средства	> 1.000 Евра годишно	

6.3 Елаборација на стратешката мапа

6.3.1 Мотиви (Теми)

Мотивите претставуваат стратешки фокуси на организацијата. Во процесот на стратешко планирање беа идентификувани следните мотиви:

- **Лидерство** – произлегува од поставените визија и мисија на организацијата. ЛАГ АГРО ЛИДЕР се гледа себеси како лидер во идентификување, подготовка и реализација на развојни проекти на територијата на којашто делува.
- **Оперативна ефикасност** – е способноста на организацијата да доставува услуги на своите клиенти на најекономичен начин, при истовремено обезбедување висок квалитет на своите услуги и поддршка.
- **Резултати** – се мерилата кои покажуваат како организацијата ги достигнува своите визија и мисија. Фокусот на ЛАГ АГРО ЛИДЕР е да оствари мерливи резултати од своето работење кои се релевантни и се во функција на причината за постоењето на организацијата.
- **Долгорочна одржливост** – во современото деловно окружување бара посветеност и фокус кон стратешките цели, способност да се биде флексибилен и фокус кон потребите на корисниците.
- **Иновативноста** – е важна за здружението. Достигнувањето на целите, во услови на ограничени ресурси, зависи од способноста на организацијата брзо да ги вклучи промените во деловните практики преку креирање и / или усвојување на нови идеи, кои додаваат вредност во форма на зголемена конкурентност и одржливост

6.3.2 Перспектива на чинители

Перспективата на чинителите се однесува на начинот на којшто чинителите гледаат на резултатите и успешноста на организацијата во врска со стратешките насоки. Резултатите се изразени преку главната тема: Успешно реализирани развојни проекти на територијата на ЛАГ АГРО ЛИДЕР. Тоа подразбира:

- Континуиран развој и подобрување на конкурентноста на клучните индустриски гранки во регионот:
 - Земјоделското производство
 - Преработувачката индустрија
 - Туризмот
- Подобрување на квалитетот на живеење за сите жители во регионот – образование, здравствена заштита, инфраструктура,
- Заштита на животната средина,
- Отварање нови работни места за руралното население.

6.3.3 Перспектива на интерни деловни процеси

За да се достигне перспективата на чинителите, организацијата мора да работи на развој на своите внатрешни процеси, бидејќи тие се оние кои ќе обезбедат достигнување долгорочните цели. Клучните процеси се:

- Континуирано следење на состојбите на територијата на ЛАГ АГРО ЛИДЕР,
- Воспоставување и одржување мрежа на надворешни соработници,
- Развој на проекти и подготовка на проектни апликации,
- Ефективни промотивни активности на здружението и регионот,
- Континуирано следење на активни и потенцијални извори за финансирање на проекти,
- Развој и спроведување консултантски услуги.

6.3.4 Перспектива на учење и раст – развој на организациски капацитети

Достигнувањето на претходните преспективи зависи од способноста на организацијата да учи и расте. Организацијата мора да инвестира во луѓе, системи и процедури за да ги достигне долгорочните цели. Учењето и растот се однесуваат на:

- Човечки ресурси
 - Размена на искуства, знаење и информации
 - Општи и специјализирани обики за вработените во организацијата
- Информациски технологии
 - Датабази на извештаи, истражувања, проектни активности
 - Современа и ажурна веб страна за промоција на здружението и споделување на информации и резултати
- Партнерства од вредност
 - Креирање партнерства кои ќе го зголемат организацискиот капацитет на организацијата

6.3.5 Перспектива на финансиско управување

Успешноста на организацијата зависи од можноста да обезбеди финансиска одржливост. Финансиска стабилност може да се достигне преку:

- Обезбедување континуирани приходи за функционирање на организацијата,
- Адекватно финансиско управување и континуирано подобрување на ефикасноста на управување со трошоците.

6.4 Елаборација на рамката на врамнотежени мерила (BSC)

Рамката на врамнотежени мерила, во комбинација со стратешката мапа, претставува стратешки систем за планирање и менаџмент кој организациите ги користат за:

- Комуницирање на целите коишто организацијата се обидува да ги достигне,
- Усогласување на секојдневната работа со стратегијата,
- Постапување приоритети на проекти, производи и услуги
- Мерење и следење на напредокот кон стратешките цели.

Мерилата во рамката на врамнотежени мерила произлегоа од поставените визија и мисија, дефинираната стратешка мапа, како и производите и услугите кои ги дава организацијата.