Република Северна Македонија
Министерство за финансии
УПРАВА ЗА ЈАВНИ ПРИХОДИ

СТРАТЕШКИ ПЛАН НА УПРАВАТА ЗА ЈАВНИ ПРИХОДИ 2025-2027

НАПРЕД - ВО ЧЕКОР СО ПРЕДИЗВИЦИТЕ И РЕАЛНИТЕ МОЖНОСТИ

Подготвува и издава:
Управа за јавни приходи
бул. „Кузман Јосифовски - Питу”
бр.1, 1000 Скопје
www. ujp.gov.mk
info@ujp.gov.mk

Уредници:
Марјан Михајловски - Сектор за меѓународна соработка

Дизајн и припрема:
Драгица Николоска - Сектор за дигитализација

Наслов:
Стратешки план на Управата за јавни приходи за периодот 2025-2027 година

Дата на издавање:
09.01.2025 година

Бр:08-142/1

2025 © Управа за јавни приходи
Материјалот е наменет за некомерцијални цели на Управата за јавни приходи. Копирање, умножување и употреба на материјалот за комерцијални цели не е дозволено. При користење на податоци од публикациите на Управата за јавни приходи потребно е да се цитира изворот.

СОДРЖИНА

4 ПОРАКА ОД ДИРЕКТОРОТ

5 ВОВЕД

6 КОЈ СМЕ НИЕ - МИСИЈА - ВИЗИЈА

7 ПРОБЛЕМИ И РЕШЕНИЈА

9 „4-Д" СТРАТЕШКИ ПРИОРИТЕТИ ИЛИ ЦЕЛИ

10 ДАНОЧНА АДМИНИСТРАЦИЈА

11 ДАНОЧНИ ОБВРЗНИЦИ

12 ДАНОЧНИ ПРИХОДИ

13 ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

14 СТРАТЕШКИ ПОСТУЛАТИ

15 ШТО ЌЕ ПОСТИГНЕМЕ

21 КАКО ЌЕ ГО СЛЕДИМЕ НАПРЕДОКОТ

23 КАКО ЌЕ ГО СПРОВЕДУВАМЕ СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

24 МРЕЖИ ЗА СОРАБОТКА

ПОРАКА ОД ДИРЕКТОРОТ

Почитувани,

Со особена чест и задоволство Ви го презентирам Стратешкиот план на Управата за јавни приходи „Напред - во чекор со предизвиците и реалните можности“. Горда сум на овој план не само како Директор на Управата за јавни приходи, туку како долгогодишен даночен службеник. Овој Стратешки план е повеќе од документ – тој е визија за иднината на УЈП во согласност со актуелните предизвици и можностите што нè опкружуваат. Тој е клучен патоказ за нашата трансформација кон поефикасна, транспарентна и доверлива даночна администрација, која ќе работи во корист на сите - даночните обврзници, државата, целото општество!

Фокусот на овој Стратешки план е квалитативна промена во процесот на собирање на даноците и начинот на работење на Управата. Ова не е само обврска која произлегува од мисијата на Управата, туку и одговорност кон општеството. Флексибилност и прилагодување на динамичните економски, технолошки и општествени промени е клуч за стабилни даночни приходи. Промените што ќе ги воспоставиме преку нашите програми и проекти ќе имаат трајна вредност.

Овој процес не е само техничка и административна трансформација на Управата за јавни приходи. Најзначајно нешто што треба да го постигнеме со овој план е зајакнувањето на професионалноста и интегритетот на даночната администрација, со воведување редизајнирани процеси, високи стандарди и вистинска соработка со даночните обврзници. Ова се клучни двигатели за поефикасно работење и зголемена доверба на јавноста во нашата организација.

Со посветеност и професионалност, убедена сум дека ќе постигнеме значајни резултати кои ќе бидат мерливи и видливи во блиска иднина. Лично, силно сум посветена на обезбедување успешна имплементација на нашата заедничка визија за модернизација на Управата за јавни приходи. Мојата заложба е да ги обезбедам сите неопходни ресурси и поддршка за успешна реализација на нашите стратешки цели. За сите неопходни промени и иновации, ќе водам со пример и ќе обезбедам поддршка за решавање на сите предизвици кои може да се појават во текот на имплементацијата.

Директор,

м-р Елена Петрова

ВОВЕД

Стратешкиот план на Управата за јавни приходи (УЈП) претставува визија за создавање модерна и ефикасна даночна администрација која активно ќе поттикнува доброволна даночна усогласеност и ќе ја зајакне довербата на даночните обврзници. Целта на овој план е да се воспостават поедноставени, дигитализирани и интегрирани процеси за собирање даноци, кои ќе го намалат административното оптоварување и ќе ја зголемат ефикасноста на Управата во управувањето со ризиците.

Планот е резултат на темелна анализа на надворешното опкружување, вклучувајќи политички, економски, социјални, технолошки и законодавни фактори кои го дефинираат амбиентот во кој функционира УЈП. Притоа се земени предвид предизвиците со кои се соочува Управата, можностите што треба да ги искористи, како и трендовите во македонската економија и глобалните промени. Во оваа анализа се вклучени и најдобрите практики на други даночни администрации, технолошкиот напредок и очекувањата на даночните обврзници.

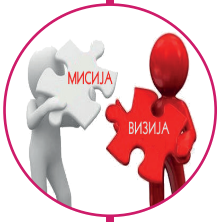
Со овој стратешки пристап, УЈП се прилагодува на новите реалности на глобализацијата и дигитализацијата, додека се стреми кон поголема транспарентност и одговорност. Стратешкиот план овозможува Управата поефикасно да ги следи новите трендови, да ја подобри оперативната ефикасност и да ги задоволи потребите на даночните обврзници. Дополнително, модернизацијата на внатрешните процеси ќе придонесе за намалување на даночната евазија, зајакнување на правичноста и зголемување на довербата во даночната администрација.

Стратешките приоритети и цели на УЈП се фокусирани на минимизирање на административните оптоварувања за даночните обврзници, обезбедување на лесно достапни услуги и интегрирање на даночните обврски во деловните системи на даночните обврзници, преку: (-) имплементација на напредни дигитални решенија за е-услуги и сигурни системи за известување за даночните обврски; (-) автоматизација на процесите со цел намалување на времето и трошоците за даночните обврзници и администрацијата и (-) обработка на масовни податоци и примена на деловна интелигенција за подобра предвидливост и управување со усогласеноста.

Во дополнение на долгорочните резултати од автоматизацијата и дигитализацијата, Стратешкиот план вклучува и иницијативи за брзо постигнување позитивни резултати, преку иновации во процесите и услугите. Овие активности ќе овозможат поефективно исполнување на мисијата на УЈП, со позитивно влијание врз даночната усогласеност, мобилизацијата на даночните приходи, намалувањето на даночната евазија и борбата против сивата економија.

Конечно, Стратешкиот план ги содржи и мерките за успешност, како и структурата која ќе обезбеди негово ефективно спроведување и постигнување на посакуваната иднина на УЈП.

КОИ СМЕ НИЕ

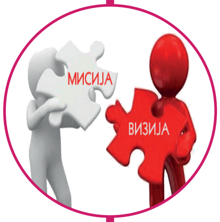


Управата за јавни приходи оперативно ја спроведува даночната политика, го води единствениот даночен регистар и даночните евиденции на даночните обврзници, прима даночни пријави, ги утврдува, врши наплата и поврат на даноци, социјални придонеси од плата и други јавни давачки, врши инспекциски надзор, им дава помош на даночните обврзници за исполнување на нивните даночни обврски, го следи и анализира функционирањето на даночниот систем и дава предлози за негово унапредување, соработува со даночни органи од други држави и дава меѓународна правна помош во даночни предмети.

МИСИЈА

Мисијата на Управата за јавни приходи е да обезбеди праведна и ефикасна наплата на даноците и другите јавни давачки со висок степен на доброволна усогласеност на даночните обврзници при исполнување на даночните обврски, преку едноставни даночни постапки и дигитализирани услуги за помош и поддршка на даночните обврзници за навремено и точно исполнување на обврските.

ВИЗИЈА



Визијата на УЈП е да создаде модерен лик на даночната администрација, која ќе обезбеди правично, транспарентно и кооперативно опкружување за даночните обврзници и службеници, поттикнувајќи доверба и севкупен напредок.

Со дигиталната трансформација како стратешка алатка за раст и развој, УЈП ќе воведе иновативни пристапи во управувањето со ресурсите, информациите и процесите. Интеграцијата на нови технологии ќе овозможи ефикасно мобилизирање на даночните приходи како клучен извор на државните финансии.

ПРОБЛЕМИ И РЕШЕНИЈА

Даночните обврзници во Македонија сѐ уште се соочуваат со значителни предизвици во процесот на доброволна даночна усогласеност, трошејќи време и ресурси за правилно исполнување на своите обврски. И покрај напредокот постигнат со воведувањето на електронски системи за пријавување, даночните обврзници и понатаму мора самостојно да ги пресметуваат, пријавуваат и плаќаат своите даноци. На нив лежи одговорноста за точното известување, почитување на роковите и правилното чување на документацијата.

Дополнителни трошоци произлегуваат од временскиот јаз помеѓу настанувањето на оданочивите трансакции и активностите на УЈП. Пријавувањето и плаќањето на даноците се врши на крајот на даночниот период, што ретроспективно вклучува контроли и други мерки за усогласување. Овој јаз може да го отежне обезбедувањето на соодветни докази и утврдувањето на фактичките состојби, со што се зголемува ризикот за неправилно плаќање на даноците.

Иако УЈП располага со големи количини податоци, нивната обработка е сѐ уште ограничена и често се врши полурачно. Ова ја забавува идентификацијата на ризиците и ја намалува ефикасноста на мерките за усогласеност.

Зголемената дигитализација на економијата и општеството бара нов модел на даночна администрација. Процесите за собирање даноци треба да се трансформираат – од управување со пријави и обрасци кон управување со податоци во реално време; од рачни и бавни постапки кон автоматизирани системи; од неповрзани софтвери кон интероперабилни „екосистеми“. Визијата за иднината на УЈП е даночните процеси да бидат интегрирани во деловните системи на даночните обврзници, преку автоматизација и вградување на даночни правила директно во деловните софтвери. Во таков „екосистем“, валидацијата на податоците и проценката на ризиците ќе се вршат автоматски, а неусогласеностите ќе се означуваат веднаш, овозможувајќи на обврзниците брза корекција без долготрајни постапки со УЈП. Ова ќе го приближи моментот на оданочување до моментот на настанување на трансакциите.

Идната УЈП ќе биде дел од мрежа на интеракции со граѓаните, бизнисите и институциите, овозможувајќи автоматизиран проток и валидација на податоците во интероперабилниот екосистем за поефикасна комуникација и работење со сите засегнати страни.

СО ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА КАКО СТРАТЕШКА АЛАТКА ЗА РАСТ И РАЗВОЈ, УЈП ЌЕ ВОВЕДЕ ИНОВАТИВНИ ПРИСТАПИ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО РЕСУРСИТЕ, ИНФОРМАЦИИТЕ И ПРОЦЕСИТЕ. ИНТЕГРАЦИЈАТА НА НОВИ ТЕХНОЛОГИИ ЌЕ ОВОЗМОЖИ ЕФИКАСНО МОБИЛИЗИРАЊЕ НА ДАНОЧНИТЕ ПРИХОДИ КАКО КЛУЧЕН ИЗВОР НА ДРЖАВНИТЕ ФИНАНСИИ.

За да ја максимизира даночната усогласеност, УЈП треба да негува партнерски однос со даночните обврзници, заснован на доверба и споделување информации. Клучно е обврзниците однапред да бидат информирани за нивните обврски, со цел да се намали јазот во знаењето и да се поттикне усогласеност.

УЈП ќе мора да балансира меѓу поддршката на доброволната усогласеност и следењето на неусогласеноста, обезбедувајќи правични услови за сите даночни обврзници. Преку програма за идентификација и превенција на неусогласеностите во областите со висок ризик, УЈП ќе применува иновативни алатки за рано откривање, одвраќање и поттикнување на усогласеноста. Законот и санкциите ќе се применуваат доследно кон оние кои избегнуваат плаќање даноци, а УЈП ќе соработува со други институции и даночни администрации во борбата против даночното затајување и измами, со цел да се зајакне довербата во даночниот систем.

Темел за спроведување на овие промени се човечкиот капитал, знаењето и институционалните системи на УЈП, кои се предуслов за успех.

МОЖЕМЕ ДА КУПИМЕ ТЕХНОЛОГИЈА, НО ЕФЕКТИВНА АДМИНИСТРАЦИЈА Е РЕЗУЛТАТ НА НАШАТА ТИМСКА РАБОТА.

„4-Д” СТРАТЕШКИ ПРИОРИТЕТИ ИЛИ ЦЕЛИ

Нашата визија ја *остваруваме* преку програми и проекти во четири стратешки области, кои ги претставуваат основните димензии на нашиот долгорочен успех.

ДАНОЧНА АДМИНИСТРАЦИЈА

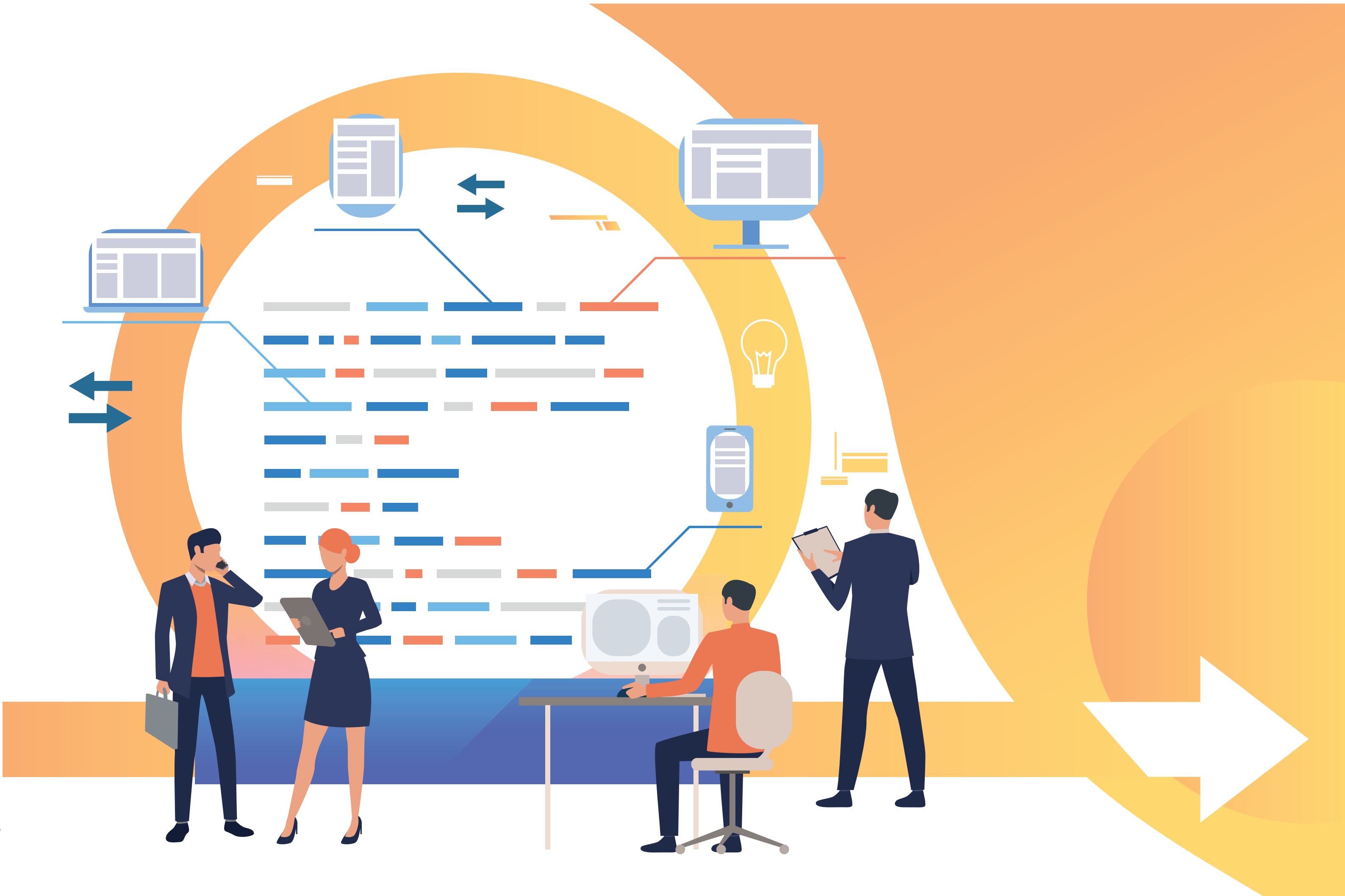
ЗАЈАКНУВАЊЕ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАПАЦИТЕТ НА УЈП, ПРЕКУ РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ, ПОДОБРО ИНСТИТУЦИОНАЛНО УПРАВУВАЊЕ И ОПТИМИЗИРАНА ВНАТРЕШНА ОРГАНИЗАЦИЈА, ЗА ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ

Човечкиот потенцијал, знаењето и институционалните системи се клучни за одржување на „здрава“ кондиција и претставуваат предуслов за успех. Силна и ефикасна даночна администрација ќе изградиме преку подобрување на лидерските и управувачките структури, усовршување на системите и процесите, како и со систематски фокус на управување со ризици. Одговорното користење и заштита на јавните ресурси, вклучувајќи ги и податоците со кои располага УЈП, е од суштинско значење. Исто така, ќе имплементираме сеопфатна програма за зајакнување на човечкиот капитал. Управувањето ќе биде механизам кој ги усогласува сите ресурси на УЈП, заснован на длабока информираност и разбирање на ризиците, користејќи ги податоците за ефективно искористување на ресурсите и агилност - брза адаптација кон промените во опкружувањето.

ПОЗИТИВНО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ДАНОЧНА УСОГЛАСЕНОСТ, ПРЕКУ ЗАЈАКНАТА СОРАБОТКА ПОМЕЃУ УЈП И ДАНОЧНИТЕ ОБВРЗНИЦИ, ЗГОЛЕМЕНА ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ДОВЕРБА ВО ДАНОЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

ДАНОЧНИ ОБВРЗНИЦИ

Доброволната даночна усогласеност е заедничка цел на УЈП и даночните обврзници, која може да се постигне преку активно партнерство и кооперативност. За да се максимизира усогласеноста, УЈП мора да развива однос заснован на доверба и отворена комуникација, каде што даночните обврзници се охрабруваат да споделуваат информации и идеи. Ова вклучува подобрување на соработката не само со обврзниците, туку и со нивните асоцијации и советници, за да се осигура дека обврзниците добиваат компетентни и професионални совети, засновани на точни и доверливи информации. Висококвалитетната и двонасочна комуникација меѓу УЈП и даночните обврзници е основа за градење на взаемна доверба и долгорочно одржување на успешна даночна усогласеност.



ДАНОЧНИ ПРИХОДИ

МОБИЛИЗАЦИЈА НА ДАНОЧНИТЕ ПРИХОДИ, ПРЕКУ ПОЕДНОСТАВНИ И ПОЕФИКАСНИ ПРОЦЕСИ, НАМАЛУВАЊЕ НА ДАНОЧНАТА ЕВАЗИЈА И СИВАТА ЕКОНОМИЈА, ПРЕКУ РАНО ОТКРИВАЊЕ НА НЕПРАВИЛНОСТИ И ДОСЛЕДНА ПРИМЕНА НА ЗАКОНСКИ МЕРКИ

За да обезбедиме висока даночна усогласеност, ќе дизајнираме постапки кои ќе го минимизираат оптоварувањето за даночните обврзници, ќе ги намалат можностите за грешки и прекршувања и ќе бидат „природно" вградени во нивните деловни системи. Едноставните и јасни даночни постапки се клучни за ефикасноста на даночниот систем и за промовирање доброволна усогласеност. Врз основа на диференцијацијата на ризиците и сегментацијата на даночните обврзници, УЈП ќе се фокусира на следење и спречување на однесувања кои водат кон даночна евазија, со акцент на рано интервенирање и примена на иновативни решенија преку вкрстување на податоци. Доследниот, објективен и неселективен пристап кон оние кои не се усогласени е основа за одржување висок интегритет и доверба во УЈП, како и за правична примена на законите.

ТРАНСФОРМАЦИЈА НА УЈП ВО ФЛЕКСИБИЛНА, ЕФИКАСНА, ЕФЕКТИВНА И СЕРВИСНО ОРИЕНТИРАНА АДМИНИСТРАЦИЈА, ПРЕКУ ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА ФУНКЦИИТЕ И ОБЕЗБЕДУВАЊЕ СИГУРЕН ИНФОРМАЦИСКИ СИСТЕМ

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

Дигитализацијата стана глобален стандард за модерните даночни администрации, а новите технологии брзо ја трансформираат економијата, воведувајќи нови производи, услуги и бизнис модели. Овие промени ги менуваат начините на комуникација, работење и извршување на трансакции. Со растот на интернетот, достапноста на портал решенија, употребата на социјалните медиуми, мобилните платформи, клауд технологиите, управувањето со масовни податоци и напредните аналитички техники, како и вештачката интелигенција, се отвораат нови можности за даночните обврзници и значајни предности за УЈП. Овие технологии нудат нови начини за подобро администрирање на даноците, поддршка на даночните обврзници и унапредување на усогласеноста, со што дигиталната трансформација станува клучен приоритет за успешно справување со идните предизвици.

СТРАТЕШКИ ПОСТУЛАТИ

Н — **НОВИТЕТИ**
Иновациите во процесите, технологиите и услугите на даночните обврзници се клуч за успехот на УЈП во новата реалност.

А — **АГИЛНОСТ**
Со агилност и флексибилност УЈП ќе се прилагодува на промените и ќе обезбеди одржливост и сигурни приходи во сите услови.

П — **ПОДАТОЦИ**
Квалитетните податоци, аналитики и бизнис интелигенцијата се новата ера во која УЈП ќе носи одлуки базирани на знаење во реално време.

Р — **РИЗИЦИ**
Управувањето со ризиците на усогласеноста ќе даде соодветен, праведен и правичен одговор на секое однесување на даночните обврзници.

Е — **ЕФЕКТИВНОСТ**
Со ефективно користење на јавните ресурси УЈП ќе обезбеди поддршка на доброволната усогласеност и заштита на даночната база.

Д — **ДОВЕРБА**
Со „клима на доверба” УЈП ќе влијае врз даночниот морал. Довербата на јавноста во УЈП ќе биде атрибут за доброто владеење на Владата.

ШТО ЌЕ ПОСТИГНЕМЕ

Овде ќе ги идентификуваме конкретните програми и активности во рамките на секој од четирите стратешки приоритети, кои ќе не приближат до посакуваната позиција на УЈП како даночна администрација.

ПРИОРИТЕТ I: ДАНОЧНА АДМИНИСТРАЦИЈА
ПРОГРАМА I.1 СИЛНА АДМИНИСТРАЦИЈА – ЗДРАВА КОНДИЦИЈА

АКТИВНОСТИ / КАМПАЊИ / ПРОЕКТИ

I.1.1 Кампања
„ОДГОВОРНО И ТРАНСПАРЕНТНО УПРАВУВАЊЕ”

- Цврста управувачка рамка
- Систем за проверка на квалитет
- Управување со ризиците на даночна усогласеност
- Законска обврска на УЈП за достава на годишен финансиски извештај - завршна сметка за утврдени и наплатени даночни приходи
- зајакнување на општата даночна регулатива
- Воведување постапка за лиценца за даночен инспектор

I.1.2 Кампања
„СРЕДИНА ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ – НОВ АМБИЕНТ ЗА ДАНОЧНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ”

- Зајакнување на човечкиот капитал на УЈП
- Препознавање и поттикнување на вработените, подобрување на внатрешната комуникација и организациската култура
- Реорганизација на системите и процесите за континуирано учење на даночните службеници
- Мерки за зајакнување на етика и интегритет

I.1.3 Кампања
„ДИНАМИЧНА ОРГАНИЗАЦИЈА ВО ПОВРЗАНА ОКОЛИНА”

- Функционална анализа и оптимизација на внатрешна организација
- Воведување Центар за даночно извршување

КЛУЧНИ ВЛИЈАНИЈА

- *Зголемена ефикасност на даночната администрација - намалување на административните трошоци за одредени даночни постапки*
- *Зголемена ефективност на даночните службеници - високо исполнување на мерките за учинок*
- *Подобрено институционално управување - функционални управувачки структури во внатрешната организација*
- *Подобрена перцепција на вработените за квалитетот на лидерството и институционалното управување*

ПРИОРИТЕТ II: ДАНОЧНИ ОБВРЗНИЦИ
ПРОГРАМА II.1. КООПЕРАТИВНО КОН ЗАЕДНИЧКАТА ЦЕЛ

АКТИВНОСТИ / КАМПАЊИ / ПРОЕКТИ

II.1.1 Кампања „ДА ВЕ УСЛУЖИМЕ ПОДОБРО"	• Подобрување на традиционалните форми и воведување нови форми за информирање и комуникација со даночните обврзници • Регуларна анализа на најчесто поставувани прашања од даночните обврзници • Проширување на достапноста и каналите за спроведување на фискална едукација на млади • Нови електронски услуги (е-уверение/потврда за остварени приходи, за платени даноци, за даночна резидентност, други електронски услуги) • Консолидација на директните услуги кон даночните обврзници
II.1.2 Кампања „КОЛЕКТИВНО ПАРТНЕРСТВО СО ЗАЕДНИЧКИ ЦЕЛИ"	• Кооперативни аранжмани (договори за соработка, формални структури, форуми и сл.) со даночни обврзници, нивни асоцијации и советници, со цел за заеднички дијалог за даночни прашања
II.1.3 Кампања „ДАНОЧЕН РЕЈТИНГ"	• Процена на рејтинг на даночните обврзници според критериуми за даночна усогласеност, јавни признанија и пофалби на даночни обврзници кои демонстрираат висока усогласеност

КЛУЧНИ ВЛИЈАНИЈА

- *Зголемена сеопфатност, лесна достапност и ажурност на информациите од УЈП за даночните обврзници – зголемен број на објави и број на прегледи на социјалните мрежи и веб порталите на УЈП*
- *Подобрени услуги кон даночните обврзници - намалено време за издавање на даночни документи*
- *Подобрени услуги кон даночните обврзници - зголемен број на успешно воведени нови електронски услуги кои ги користат даночните обврзници*
- *Подобрена соработка со даночните обврзници - зголемен број на формални средби одржани со даночните обврзници и нивни асоцијации и советници*

ПРИОРИТЕТ III: ДАНОЧНИ ПРИХОДИ
ПРОГРАМА III.1 ИНТЕГРИРАНА УСОГЛАСЕНОСТ

АКТИВНОСТИ / КАМПАЊИ / ПРОЕКТИ

III.1.1 Кампања „ДАНОЧЕН ЕКОСИСТЕМ”	• Нови дигитализирани процеси за исполнување на даночни обврски • Консолидација на тековниот процес за враќање на ДДВ и пребивање на даноци • Редизајнирање на процесот за поврат на ДДВ (законски измени и автоматизиран процес) • Поедноставено плаќање на заостанат даночен долг - едноставна постапка и лесни услови за плаќање на данокот на рати
III.1.2 Кампања “НАПРЕДНО СОВЕТУВАЊЕ И ПОДДРШКА”	• Унапредување на персонализираната поддршка и советување • Функционален механизам за независно решавање на потенцијални даночни спорови • Таргетирани мерки за зголемена даночна усогласеност, по дејности и сл.
III.1.3 Кампања „ХОРИЗОНТАЛЕН МОНИТОРИНГ”	• Имплементирање кооперативни аранжмани со големите даночни обврзници
III.1.4 Проект „МЕЃУНАРОДНА РАЗМЕНА НА ИНФОРМАЦИИ ЗА ДАНОЧНИ ЦЕЛИ”	• Автоматска размена на информации за финансиски сметки со други даночни администрации

КЛУЧНИ ВЛИЈАНИЈА

- *Пораст на вкупните даночни приходи како процент од БДП*
- *Зголемување на стапката на навремено плаќање на даноци*
- *Зголемување на стапката на навремено вратен ДДВ*
- *Зголемен број на нови дигитализирани процеси за пресметување и плаќање на даночни обврски кај даночните обврзници*
- *Зголемен број на даночни обврзници опфатени со консултации и поддршка за зголемена даночна усогласеност*
- *Зголемен број на даночни обврзници кај кои успешно се решени потенцијални даночни спорови*
- *Склучени кооперативни аранжмани со големи даночни обврзници*
- *Подобрување на задоволството на даночните обврзници, мерено преку анкети*

ПРИОРИТЕТ III: ДАНОЧНИ ПРИХОДИ
ПРОГРАМА III.2 ДОСЛЕДНА БОРБА ПРОТИВ ДАНОЧНАТА ЕВАЗИЈА И СИВАТА ЕКОНОМИЈА

АКТИВНОСТИ / КАМПАЊИ / ПРОЕКТИ

III.2.1 Кампања
“ПОМАЛ ДАНОЧЕН ЈАЗ – ПОБОГАТО ОПШТЕСТВО”

- Унапредување на процесот на рано детектирање на неточно пријавен данок
- Напредна анализа на ризици и таргетирани поефикасни контроли
- Зајакнување на програмата за даночна контрола
- Мерки против сивата економија

КЛУЧНИ ВЛИЈАНИЈА

- *Намалување на даночната евазија - пораст на број на контроли со утврдени неправилности, како резултат на подобрената селекција за контрола и сите други мерки за подобрување на ефикасноста на даночната контрола*
- *Намалување на даночната евазија - пораст на износот на наплатени даночни приходи од неправилности утврдени со контрола*
- *Намалување на даночната евазија - зголемување на износот на пријавен промет и пријавени приходи од сектори со висок ризик за сивата економија*
- *Зголемени ефекти од превенција и рано детектирање - зголемен број на редовно воведени вкрстувања на податоци од разни извори*
- *Зголемени ефекти од превенција и рано детектирање - зголемен број/процент на даночни обврзници за кои не е започната присилна наплата по доставена персонализирана превентивна порака за плаќање на доспеан даночен долг*
- *Зголемени ефекти на мерките за принудно усогласување и санкции - зголемен број/процент на даночни обврзници за кои е успешна присилна наплата*
- *Зголемена ефективност на програмата на УЈП за намалување на даночната евазија - зголемен број/процент на управни спорови решени во корист на УЈП (потврдени даночни решенија)*
- *Подобрена усогласеност на средни и мали даночни обврзници - зголемен број/процент на средни и мали даночни обврзници кои навремено ги исполниле даночните обврски за поднесување даночни пријави и плаќање даночен долг*
- *Подобрена ефективност на меѓуинституционалната и меѓународната соработка - зголемен број на обезбедени и дадени информации во постапка на взаемна административна помош со други даночни администрации.*

ПРИОРИТЕТ IV: ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

ПРОГРАМА IV.1 ТРАНЗИЦИЈА ВО ДИГИТАЛНИОТ СВЕТ
(Реформска програма на УЈП 2025 – 2028)

АКТИВНОСТИ / КАМПАЊИ / ПРОЕКТИ

IV.1.1 Проект „КОНСОЛИДИРАНА ЕЛЕКТРОНСКА ДАНОЧНА АДМИНИСТРАЦИЈА - Е-УЈП”

- Единствен регистар на даночни обврзници
- Електронски даночни услуги и електронско сандаче
- Процесирање на даночни пријави и документи и утврдување данок
- Управување со долгови и плаќања и даночно сметководство
- Управување со предмети (даночна постапка)
- Интегрирано управување на исплата на бруто доход
- Подобрување на услугите на Контакт центарот
- Модернизација на услугите на даночните обврзници
- Управување со организациски и човечки реусри (ERP/HRM)
- Организациски дизајн и усогласување на регулатива
- Управување со промени

IV.1.2 Проект „ПЛАТФОРМА ЗА АНАЛИТИЧКИ КАПАЦИТЕТ НА УЈП”

- е-Фактура
- Складиште на податоци (DwH)
- Алатки за бизнис интелигенција (BI)
- Електронско следење и оданочување на добивки од игри на среќа
- Консолидирање на базите на податоци од ДАНИС за потребите на ИДИС
- Размена на податоци со ЕУ

IV.1.3 Проект „СИГУРНОСТ, БЕЗБЕДНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ИТ СИСТЕМОТ НА УЈП”

- Центар за опоравување во случај на катастрофа (Disaster Recovery Center) и модернизација на центарот за податоци
- Зголемување на сигурноста на системите на УЈП

КЛУЧНИ ВЛИЈАНИЈА

- *Иновации во работните процеси*
- *Оптимизација на организацијата и процесите - висок процент дигитализирани процеси во УЈП*
- *Оптимизација на материјалните и човечките ресурси - зголемена продуктивност на даночните службеници мерена преку пораст на бројот на обработени предмети по службеник*
- *Оптимизација на материјалните и човечките ресурси - намалување на административните трошоци на УЈП (за хартии, пошта и др.)*
- *Подобрен квалитет на даночните услуги - намалено време за одговор на барање од даночен обврзник*
- *Зголемено задоволство на даночните обврзници од дигиталните услуги на УЈП*
- *Подобрена даночна усогласеност, мерена преку зголемен број регистрирани ДДВ обврзници*
- *Зголемена наплата на даночните приходи, мерена како процент од БДП*

КАКО ЌЕ ГО СЛЕДИМЕ НАПРЕДОКОТ

Развивањето квалитетен стратешки план е од витално значење, но само ефективното спроведување на активностите и проектите ќе овозможи да ја постигнеме нашата посакувана идна позиција и да ја оствариме нашата визија. Ги претставуваме клучните *показатели на успешност* за секоја програма. Овие цели ќе не држат одговорни пред Министерството за финансии, Владата, даночните обврзници и пред меѓународните организации.

Показател на успешност	2025	2026	2027
ПРОГРАМА I.1 СИЛНА АДМИНИСТРАЦИЈА – ЗДРАВА КОНДИЦИЈА			
Намалување на просечното времетраење на инспекциска контрола и просечниот трошок за инспекциска контрола во однос на 2024 година	5%		
Зголемување на просечната материјална вредност на утврден данок со инспекциска контрола во однос на 2024 година	5%		
Секоја формална управувачка структура да одржи најмалку четири редовни состаноци годишно	20%		
ПРОГРАМА II.1. КООПЕРАТИВНО КОН ЗАЕДНИЧКАТА ЦЕЛ			
Зголемен број на објави на информации и број на прегледи на социјалните мрежи и веб порталите на УЈП			
Намален број на уверенија/потврди издадени физички на шалтери во УЈП			
Воведени најмалку три електронски уверенија/потврди до крајот на 2025 година	3+		
Одржани најмалку пет формални средби со даночните обврзници и нивни асоцијации и советници	5+		
ПРОГРАМА III.1 ИНТЕГРИРАНА УСОГЛАСЕНОСТ			
Пораст на вкупните даночни приходи како процент од БДП за 0,1% во однос на 2024 годиа	0,1%		
Зголемување на стапката на навремено плаќање на даноци во однос на 2024 година			
Воведени најмалку три нови автоматизирани или значително поедноставени процеси за пресметување и плаќање на даночни обврски	3+		
Спроведени најмалку четири кампањи со таргетирани мерки за зголемена даночна усогласеност	4+		
Успешно решени потенцијални даночни спорови кај најмалку 10 даночни обврзници (се мери на годишно ниво)	10+		
Назначени „account representatives" / „ваш даночник" за 30% од големите даночни обврзници	30%+		
ПРОГРАМА III.2 ДОСЛЕДНА БОРБА ПРОТИВ ДАНОЧНАТА ЕВАЗИЈА И СИВАТА ЕКОНОМИЈА			
Пораст на процентот на завршени контроли за фискализација со утврдени неправилности во однос на 2024 година	5%		
Пораст на износот на наплатени даночни приходи од неправилности утврдени со контрола во однос на 2024 година	5%		
Зголемување на износот на пријавен промет и пријавени приходи од сектори со висок ризик за сивата економија во однос на 2024 година	5%		

Најмалку пет редовно воведени вкрстувања на податоци од разни извори до крајот на 2025 година	5+		
Зголемен процент на даночни должници кои ја исполниле обврската за плаќање и за кои не е започната присилна наплата по доставена персонализирана порака за плаќање на доспеан даночен долг за ДДВ во однос на 2024 година			
Зголемен процент на даночни должници за кои е успешна присилна наплата од парични средства (блокада) за долг по МПИН во однос на 2024 година			
Зголемен процент на управни спорови решени во корист на УЈП (потврдени даночни решенија) за утврдување даночна гаранција во однос на 2024 година			
Зголемен процент на управни спорови решени во корист на УЈП (потврдени даночни решенија) за утврдување данок во надворешна контрола во однос на 2024 година			
Зголемен процент на средни и мали даночни обврзници кои навремено поднеле точна ДДВ пријава во однос на 2024 година			
Зголемен процент на средни и мали даночни обврзници кои навремено го платиле пријавениот ДДВ долг во однос на 2024 година			
ПРОГРАМА IV.1 ТРАНЗИЦИЈА ВО ДИГИТАЛНИОТ СВЕТ (Реформска програма на УЈП 2025 – 2028)			
Спроведени постапки за јавна набавка и склучени договори за проектни активности финансирани од буџетски средства	5		
Спроведени постапки за јавна набавка и склучени договори за проектни активности финансирани од заем од Светска Банка	3		

КАКО ЌЕ ГО СПРОВЕДУВАМЕ СТРАТЕШКИОТ ПЛАН

Даночни службеници

Даночните службеници се тие *кои ќе ја носат оваа трансформација* во секој аспект на работата и кои ќе го реализираат Стратешкиот план во пракса. Затоа, овој план не е само визија за иднината на Управата за јавни приходи, туку и патоказ за нашето секојдневно работење и посветеност кон создавање модерна, ефикасна и транспарентна даночна администрација.

Свесноста за значењето на овој план е првиот чекор кон успехот. Секој вработен во УЈП треба да разбере дека нашите цели можат да бидат остварени само со колективен ангажман и поддршка. Затоа е важно сите да се целосно посветени и вклучени во овој процес така што ќе покажат високо ниво на соработка, иновативност и адаптибилност кон промените што ќе следат. Со вклученост и активен придонес сите даночни службеници ќе имаат можност да бидат дел од оваа важна мисија и да придонесат со своето знаење, вештини и ентузијазам.

Раководители во УЈП

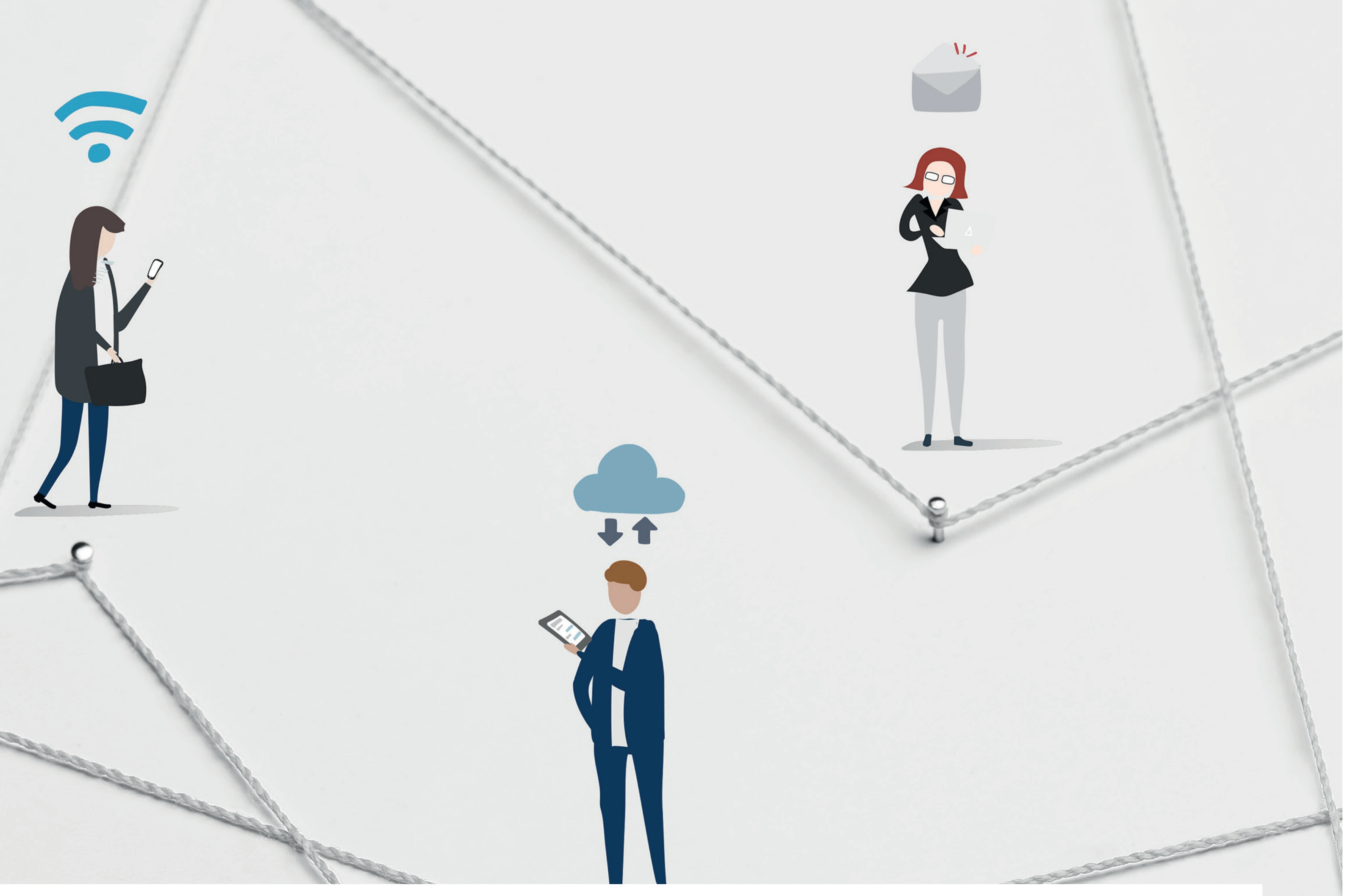
Улогата на раководителите во реализацијата на Стратешкиот план на УЈП е *клучна за успехот на целиот процес*. Се очекува тие да бидат пример во посветеноста и лидерството, да ги водат тимот со јасна визија и да обезбедат дека секој аспект од овој план се спроведува со висока ефикасност и фокус.

Флексибилноста е основен принцип во овој период на трансформација, па подготвеноста на раководителите да се прилагодат и да водат со пример кој ќе биде темел за успехот на целиот тим. Нивната одговорност е не само да ги организираат ресурси за тековното даночно работење, туку и да обезбедат континуиран напор за постигнување на стратешките цели. Раководителите треба да ги препознаваат потенцијалните ризици кои би можеле да го одложат или комплицираат процесот на реализација на стратешките активности. Нивната способност да ги идентификуваат и управуваат со овие ризици, како и да делуваат превентивно, ќе биде пресудна за напредокот.

Нема место за компромиси - со нивната стручност, организациски капацитет и способност да ги инспирираат и мотивираат тимовите, раководителите имаат моќ и одговорност да ја овозможат реализацијата на целите на Стратешкиот план.

Комитетот за стратешко и реформско управување

- Редовно ќе ја следи реализацијата на Стратешкиот план и по потреба ќе врши прилагодувања
- Ќе ги проценува перформансите на организацијата, ќе учи „лекции” и од успесите и од неуспесите
- Ќе споделува информации за резултатите со сите засегнати страни
- Ќе ја евалуира имплементацијата на планот во целина, како основа за следниот циклус на стратешко планирање



МРЕЖИ ЗА СОРАБОТКА

Мрежите за соработка се клучни за *поддршка и градење на капацитети* за успешна реализација на овој Стратешки план.

МИНИСТЕРСТВО ЗА ФИНАНСИИ
Поддршката и партнерството со Министерството за финансии се од клучно значење за успешното спроведување на Стратешкиот план на Управата за јавни приходи. Овој план е дел од заедничките заложби за унапредување на даночната администрација, зголемување на даночната усогласеност, мобилизација на даночните приходи, намалување на сивата економија и стабилни јавни финансии.

ВЛАДА И ДРУГИ ДРЖАВНИ ОРГАНИ
Стратешкиот план на Управата за јавни приходи ќе придонесе за модернизација на јавните услуги, намалување на корупцијата, зголемување на правденоста, транспарентноста и довербата на јавноста во даночниот систем и создавање праведно и стабилно економско опкружување. Неговата реализација бара активна поддршка и координација на сите нивоа на владина и институционална соработка.

МЕЃУНАРОДНИ ОРГАНИЗАЦИИ
Соработката со меѓународните партнери е од суштинско значење за успешната имплементација на Стратешкиот план на Управата за јавни приходи. Нивната експертиза и поддршка во процесите на модернизација и дигитализација ќе ни овозможат да ги примениме најдобрите меѓународни пракси и да ја унапредиме даночната администрација во Македонија.

Контакт информации

Контакт информации за понатамошни прашања, веб-страница, социјални медиуми.

ДАНОЧНИ ОБВРЗНИЦИ
Даночните обврзници имаат важна улога во исполнувањето на нашата визија да изградиме поедноставен и поефикасен систем што ќе им овозможи да ги исполнуваат даночните обврски брзо и лесно, со минимално оптоварување. Даночната усогласеност не е само обврска, туку и инвестиција во иднината на нашето општество и економија.

www.ujp.gov.mk

info@ujp.gov.mk

kontaktcentar.ujp.gov.mk

e-pdd.ujp.gov.mk

etax-fl.ujp.gov.mk