

Nazlije Qerimi, candidate MR¹
Florina Bajrami²

UDC: 005.8:351(497.7)

**MENAXHIMI I PROJEKTEVE NË SEKTORIN PUBLIK: RAST
STUDIMOR NË REPUBLIKËN E MAQEDONISË SË VERIUT**

**МЕНАЦИРАЊЕТО СО ПРОЕКТИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР:
СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

**PROJECT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A CASE
STUDY IN THE REPUBLIC OF NORTH MACEDONIA**

Abstract

This paper addresses project management in the public sector, with a particular focus on the processes and phases of organizing and implementing projects in North Macedonia. Through a detailed analysis, the key phases of project management are examined, including planning, implementation, and monitoring. The paper also analyzes the determinants of a project's success, such as time, cost, performance. This research identifies the critical success factors and how best practices should be shared to achieve successful project outcomes.

As a case study, this paper explores the management and precision of the project budgeting process as a specific example in the Republic of North Macedonia. It explains what a budget is, the stages it goes through, and the complete budgeting procedure within a fiscal year for the project to be implemented in service of citizens. We have also included an analysis of capital public investments in North Macedonia for the year 2024 how much was planned versus how much was actually realized in practice. Furthermore, we outline the planned investments for 2025. This study aims to provide a clear overview of current practices and offer a deeper understanding of the

¹ Autorja është në fazën përfundimtare të ciklit të dytë të studimeve master në Universitetin e Tetovës, Fakulteti i Administratës së Biznesit, Programi Studimor i Administratës Publike. Email: n.qerimi233058@unite.edu.mk.

² Bashkëautorja është e diplomuar në Universitetin e Tetovës, Programi studimor: Administratë Publike. Email: florina.bajrami2105@gmail.com

factors influencing the success of public projects in North Macedonia, thereby contributing to the improvement of future project management practices.

Keywords: *Project management, public projects, public sector, public investment, North Macedonia etc.*

I. Hyrje

Menaxhimi i projekteve në sektorin publik luan një rol kyç në zhvillimin ekonomik, shoqëror dhe institucional të një vendi. Përmes tij, qeveritë synojnë të zbatojnë politika publike, të përmirësojnë shërbimet ndaj qytetarëve dhe të shfrytëzojnë në mënyrë efikase burimet financiare, njerëzore dhe kohore. Ndryshe nga sektori privat, projektet publike shpesh kanë objektiva më të gjera sociale dhe kërkojnë transparencë, llogaridhënie dhe përfshirjen e interesit publik. Në një botë gjithnjë e më komplekse dhe të ndërlidhur, suksesi i një projekti varet nga aftësia për të planifikuar në mënyrë efektive, për të menaxhuar burimet me mençuri dhe për t'u përballur me sfidat që mund të lindin gjatë procesit të zbatimit. Në Maqedoninë e Veriut, si në shumë vende të tjera, projektet përbëjnë një element të rëndësishëm të zhvillimit ekonomik dhe shoqëror.

Menaxhimi i projektit si planifikimi, organizimi, drejtimi dhe kontrollimi i burimeve të kompanisë për një objektiv relativisht afatshkurtër janë krijuar për të përmbushur qëllimet dhe objektivat specifike.³ Menaxhimi i Projekteve është i rëndësishëm për të konceptualizuar në mënyrë të përshtatshme një ide, për të planifikuar dhe zhvilluar një propozim, si dhe për të zbatuar, monitoruar, kontrolluar dhe vlerësuar siç duhet një projekt.⁴

Menaxhimi i projektit ka marrë një zhvillim të vrullshëm, pasi tiparet e shoqërisë kërkojnë zhvillimin e metodave të reja të menaxhimit.

- ❖ rritja dhe zhvillimin eksponencial të njohurive njerëzore,
- ❖ rritja e kërkesës për një mori të gjerë produktesh komplekse,
- ❖ evoluimi i tregjeve botërore konkurruese për prodhimin dhe konsumimin e mallrave.⁵

Menaxhimi i projektit fillon me përkthimin e këtij misioni në një grup kërkesash dhe përcakton objektivat, udhëzimet, politikat, strategjinë dhe planet thelbësore të veprimit për t'i përmbushur ato.⁶

³ Harold Kerzner "Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling", United States of America, 2009, faqe 9. (qasur më 23.03.2025).

⁴ Manual, "Project Management in OSCE", Austri, 2010, faqe 17, linku: <https://www.osce.org/files/f/documents/f/1/70693.pdf> (qasur më 21.03.2025).

⁵ What is Project Management?, linku: <https://kissflow.com/project/what-is-a-project/> (qasur më 21.03.2025).

⁶ Pr. Shigenobu Ohara, "A Guidebook of Project-Program Management for Enterprise Innovation", 2001, faqe 15. (qasur më 21.03.2025).

Pra, projektet paraqesin një grup detyrash të cilat duhet të planifikohen, kontrollohen dhe monitorohen në mënyrë të vazhdueshme, që të realizohen me sukses brenda afatit të përcaktuar. Menaxhimi i suksesshëm i një projekti kërkon një udhëheqës që të kontrollojë çdo fazë të tij, duke filluar nga planifikimi deri tek përfundimi i projektit.

Në veçanti, për projektet në sektorin publik, duke përfshirë ato shtetërore, është e rëndësishme që të merren parasysh interesat e qytetarëve dhe përfitimet sociale dhe ekonomike që do të sjellin këto projekte. Në këtë kontekst, Maqedonia e Veriut paraqet një shembull konkret me projektet e ndryshme që realizohen çdo vit. Ato kërkojnë menaxhim të kujdesshëm dhe përmbushjen e kriterëve të cilat përfshijnë jo vetëm mbajtjen brenda buxhetit dhe afateve, por edhe sigurimin e përfitimeve të qëndrueshme për qytetarët dhe shoqërinë.

II. Procesi i menaxhimit të projektit: nga ideja në zbatim

Menaxhimi i një projekti nuk është aq i lehtë sa mendohet apo supozohet. Ai kërkon punë të vazhdueshme në detaje për të siguruar suksesin, veçanërisht kur bëhet fjalë për projekte në sektorin publik. Nëse nuk punohet në përputhje me planin e përcaktuar, ekziston rreziku që i gjithë projekti të dështojë.

Sipas udhëzuesit të PMBOK (Project Management Body of Knowledge), për të menaxhuar me sukses një projekt kërkohet planifikim i mirë, zbatim i kujdesshëm dhe monitorim i vazhdueshëm nga Instituti i Menaxhimit të Projektit (PMI), një cikël jetësor i menaxhimit të projektit përbëhet nga pesë faza kryesore:

Inicimi i Projektit - është faza e parë e kthimit të një ideje abstrakte në një qëllim të rëndësishëm. Në këtë fazë, ju duhet të zhvilloni një rast biznesi dhe të përcaktoni projektin në një nivel të gjerë. Për ta bërë këtë, duhet të përcaktoni nevojën për projektin dhe të krijoni një akt themelues të projektit.⁷

Planifikimi - është procese që nevojitet për të përcaktuar fushën e projektit, objektivat dhe për të përcaktuar mënyrën e veprimit të nevojshme për të arritur objektivat për të cilat është ndërmarrë projekti.⁸

Ekzekutimi i projektit - është faza ku ekipi juaj kryen punën aktuale. Si menaxher projekti, detyra juaj është të krijoni rrjedha efikase të punës dhe të monitoroni me kujdes progresin e ekipit tuaj.

Monitorimi dhe kontrolli i projektit - zhvillohet me ekzekutimin e projektit, duke siguruar që objektivat dhe rezultatet e projektit janë përmbyshur. Kemi edhe monitorimin e brendshëm dhe të jashtëm të cilët duhet të bëhen në bazë të rregullave të parapara.

⁷ 5 Phases of Project Management, linku: <https://kissflow.com/project/five-phases-of-project-management/> (accessed 21.03.2025).

⁸ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Seven Edition. Project Management Institute, 2021, faqe 171 (qasur më 21.03.2025).

Mbyllja e projektit - tregon përfundimin e projektit pas dorëzimit përfundimtar. Ka raste kur talentët e jashtëm punësohen për projektin me kontratë. Përfundimi i këtyre kontratave dhe plotësimi i dokumentacionit është përgjegjësi e menaxherit të projektit.⁹

Në bazë të shqyrtimit të literaturës, mund të vërejmë se secila prej këtyre fazave ka një rol të veçantë dhe të pazëvendësueshëm në drejtim të arritjes së objektivave të projektit. Rëndësia e çdo faze qëndron në ndikimin e saj të drejtpërdrejtë mbi rezultatet përfundimtare, duke ndihmuar që projekti të ecë sipas planit dhe të përmbushë pritshmëritë. Kur secila fazë trajtohet me seriozitet dhe transparencë, krijohet një bazë e fortë që garanton suksesin e projektit dhe përmbushjen e qëllimeve të vendosura në interes të publikut.

III. Kushtet Themelore për Zbatimin e Suksesshëm të Projektit

Çdo përpjekje për të ndryshuar diçka ose për të krijuar një rezultat të ri është një projekt. Realizimi i një filmi ose shkrimi i një libri është një projekt. Në qeveri, një buxhet është një projekt, përmirësimi i proceseve është një projekt, dhe krijimi dhe zbatimi i një programi të ri janë projekte. Gjithçka që i duhet një projekt është një fillim, një fund dhe një rezultat unik, dhe megjithëse projektet kanë përmasa dhe sfida të ndryshme, siç do të diskutohet më vonë, ato mund të menaxhohen duke përdorur të njëjtat parime.¹⁰ Për të realizuar një projekt me sukses, është e domosdoshme të plotësohen disa kushte të cilat ndikojnë drejtpërdrejt në përmbushjen e objektivave të projektit.

Menaxherët normalisht duhet të aplikojnë këto kritere për suksesin e projektit:

Koha - projektet kushtëzohen nga një periudhë e specifikuar kohe brenda së cilës ato duhet të përfundojnë. Ato nuk supozohet të vazhdojnë pa mbarim. Kështu, kushtëzimi i parë që drejton menaxhimin e projektit përfshin kërkesën bazë: Projekti duhet të përfundojë brenda afatit ose më parë se afati i paraparë.

Kostoja - të gjitha projektet limitohen nga buxheti. Pra, ato duhet të kryhen brenda buxhetit, duke i përdorur burimet në mënyrë sa më efikase që të jetë e mundur.

Kështu që ky limitim i dytë i projektit ngre pyetjen: A është përfunduar projekti brenda buxhetit?

Performanca - të gjitha projektet gjatë kryerjes së tyre duhet të përmbushin specifikimet teknike të përcaktuara që në fillim.

⁹ 5 fazat e Ciklit Jetësor të Projektit, linku: <https://jungle-ks.com/5-fazat-e-ciklit-te-menaxhimit-te-projektit/> (qasur më 23.03.2025)

¹⁰ David W. Wirick, PMP, CMA, "Public-Sector Project Managment Meeting the challenges and achieving Results", United States of America, 2009, faqe 17 (qasur më 21.03.2025).

Matja e performancës nënkupton përcaktimin nëse produkti i përfunduar funksionon në përputhje me specifikimet. Klientët e projektit, sigurisht, do të shprehin se projekti do të përmbushë kërkesat ashtu siç janë përcaktuar.

Në mes të këtyre kritereve kemi edhe një tjetër kriter, i cili është shtuar:

Pranimi nga klienti - ky kriter argumenton që projektet zhvillohen me klientët, ose duke i pasur ata në mendje, dhe qëllimi i tyre është që të kënaqin nevojat e klientëve.

Nëse pranimi nga klienti është një variabël kryesor, atëherë duhet të kërkohej nëse projekti i përfunduar është i pranueshëm për klientin për të cilin destinohet.¹¹

Nga informacionet e paraqitura më sipër, mund të vërejmë se vlerësimi i suksesit të një projekti nuk mund të bëhet në mënyrë të njëanshme. Një projekt që përfundon në kohë dhe brenda buxhetit, por që nuk i përmbush kërkesat, nuk mund të konsiderohet plotësisht i suksesshëm. Prandaj, vlerësimi i suksesit të një projekti kërkon një qasje gjithëpërfshirëse që shkon përtej respektimit të afateve dhe buxhetit. Një projekt në sektorin publik, siç është rasti i Maqedonisë së Veriut, duhet të përmbushë jo vetëm kërkesat teknike dhe administrative, por edhe pritshmëritë dhe nevojat reale të qytetarëve. Balancimi mes kohës, kostos, performancës dhe kënaqshmërisë së publikut është thelbësor për të arritur rezultate të qëndrueshme dhe me vlerë afatgjatë.

IV. Rast Studimor: Menaxhimi i përpilimit të projekt-buxhetit në RMV

Në këtë kapitull do të flasim për menaxhimin e projekteve të sektorit publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut pra procedurën e përpilimit të projekt-buxhetit.

Buxheti është pasqyra sistematike financiare e të hyrave dhe shpenzimeve të shtetit dhe të bashkësive të ngushta shoqërore-politike për një periudhë të caktuar, përkatësisht për një vit buxhetor.¹² Buxheti është instrument i rëndësishëm në menaxhimin e financave publike për të lidhur politikën me prioritetet nën kushtin e burimeve financiare të kufizuara për shpenzimet publike.¹³ Procesi i buxhetimit paraqet një hap thelbësor për çdo administratë, lokale apo qendrore, publike apo private. Buxheti është instrument i rëndësishëm në menaxhimin e financave publike për të lidhur politikën me prioritetet

¹¹ Pr. Dr. Suzana Panariti, "Menaxhim Projekti", Kosovë, Prishtinë, 2010, faqe 10,11. (qasur më 22.03.2025).

¹² Sabahudin Komoni "Financat Publike" Prishtinë, 2008, faqe 209. (qasur më 02.04.2025).

¹³ Përgatitja e Buxhetit vjetor, linku:

https://www.researchgate.net/publication/339146474_Pergatitja_e_buxhetit_vjetor_Manual_trajtimi_per_zyrtaret_e_qeverisjes_vendore (qasur më 02.04.2025).

nën kushtin e burimeve financiare të kufizuara për shpenzimet publike.¹⁴ Të ardhurat e Buxhetit të Republikës së Maqedonisë sigurohen nga tatimet, doganat dhe nga taksat e tjera, si dhe nga të ardhurat të cilat nuk burojnë nga tatimet, përkatësisht të ashtuquajturat të ardhura pa tatum. Donacionet e pranuar nga vendi dhe nga jashtë, si dhe huat e marra në vend dhe jashtë gjithashtu trajtohen si të ardhura të Buxhetit. Fondet sigurojnë të ardhura nga kontributet dhe kompensimet ku përfshihen edhe fondet nga BE.¹⁵ Ministria e Financave është përgjegjëse për menaxhimin e mjeteve të marra nga Buxheti i Bashkimit Evropian, në përputhje me dispozitat dhe rregullat e Bashkimit Evropian për financim dhe lidhje të kontratave.¹⁶ Ministria e Financave të Republikës së Maqedonisë së Veriut është përgjegjëse për përpilimin e buxhetit dhe për dorëzimin e tij në Qeveri, gjithashtu i propozon direktivat dhe qëllimet e politikës buxhetore, si dhe kategoritë kryesore për të ardhurat dhe të dalat.¹⁷

Në tabelën më poshtë janë paraqitur fazat që kalon procesi i hartimit të buxhetit të shtetit deri në realizimin e tij.

Tabela 1. Procesi i përpilimit të projekt-buxhetit në Republikën e Maqedonisë së Veriut.

Koha, faza dhe hapat	Aktiviteti
Faza e parë	Planifikimi i Buxhetit
Faza e dytë	Miratimi i Buxhetit
Faza e tretë	Realizimi i buxhetit ¹⁸

Në bazë të të dhënave të marra nga literatura përkatëse, ne mund të shpjegojmë se përgatitja e buxhetit kalon në disa faza, të cilët do t'i analizojmë në vijim. Faza e parë për realizimin e buxhetit të shtetit është planifikimi i buxhetit. Në hapin e parë duhet të shqyrtohen prioritetet strategjike të qeverisë. Më 15 prill, qeveria duhet përcaktojë të gjitha prioritetet e saj për realizim, në mënyrë që të kalohet në hapin e dytë. Në hapin e dytë, bëhet përgatitja e politikës fiskale për vitin e ardhshëm. Pastaj Ministria e Financave harton raportin për gjendjen fiskale dhe ia dorëzon atë Qeverisë. Në hapin e

¹⁴ Anila Gjyka, Dr. Merita Toska, Manual: "Përgatitja e Buxhetit Vjetor", Tiranë, shtator 2018 (qasur më 02.04.2025).

¹⁵ Të ardhurat e buxhetit të RMV-së, linku:

https://www.aa.mk/WBStorage/Files/poglavje20_AL.pdf (qasur më 03.04.2025).

¹⁶ Ligji për realizimin e Buxhetit i Republikës së Maqedonisë së Veriut, linku:

https://aa.mk/WBStorage/Files/Zakon_budzetite.pdf (qasur më 03.04.2025).

¹⁷ Buxheti i Qytetarëve, linku:

https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2017/11/GB_2018_AL.pdf (qasur më 03.04.2025).

¹⁸ Dr.Zhidas Daskalovski, Mr. Ana Nikolovska, "Udhëzues për Buxhetet", Fondacioni Friedrich Ebert, Shkup, 2006, faqe 67,68, linku: <https://www.crpm.org.mk/wp-content/uploads/2012/03/VodiczabudzetALB.pdf> (qasur më 05.04.2025).

tretë, bëhet përgatitja e qarkores buxhetore. Kjo do të thotë që në muajin prill, Ministri i Financave e përgatit qarkoren buxhetore dhe ia dorëzon atë shfrytëzuesve buxhetorë. Ndërsa në muajin qershor, këta shfrytëzues duhet të përgatisin propozimet e tyre për llogaritë buxhetore. Në hapin e katërt, bëhet dorëzimi i kërkesave buxhetore. Kjo nënkupton që më 15 qershor, kërkesat buxhetore i dorëzohen Ministrisë së Financave. Hapi i pestë dhe i fundit i fazës së parë zhvillohet në muajin tetor. Ministria përkatëse, pra Ministria e Financave, i harmonizon nevojat e shfrytëzuesve me mjetet që janë të disponueshme për buxhetin e vitit të ardhshëm. Faza e dytë e buxhetit është miratimi i tij. Në nëntor, Ministria e Financave ia dorëzon projektbuxhetin Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut. Më 15 nëntor, Qeveria ia dorëzon propozim-buxhetin Kuvendit të Republikës së Maqedonisë së Veriut. Gjatë muajit dhjetor, Kuvendi zhvillon debat për propozim-buxhetin, në kuadër të grupeve parlamentare. Buxheti duhet të miratohet brenda fundit të muajit dhjetor. Faza e tretë dhe e fundit është realizimi i buxhetit të Republikës së Maqedonisë së Veriut.

Shembull praktik: Buxheti i paraparë për vitin 2025 në Maqedoninë e Veriut

Pas analizimit të procedurës së përgatitjes dhe miratimit të buxhetit në sektorin publik në Republikën e Maqedonisë së Veriut, në këtë pjesë do të paraqesim një rast konkret - buxhetin e shtetit për vitin 2025. Të ardhurat totale janë parashikuar në 358.8 miliardë denarë, ndërsa shpenzimet janë parashikuar në 400.2 miliardë denarë. Deficiti buxhetor është parashikuar të jetë 41.350 milionë denarë, ose 4 për qind të PBB-së, me një normë të parashikuar të rritjes ekonomike prej 3.7 për qind.¹⁹ Inflacioni 2.2%, Eksporti projektionit 4.2%, investimet kapitale 50.5 miliardë denarë, shpenzime rrjedhëse 349.6 miliardë denarë, shpenzime për paga 48.1 miliardë denarë, rritja e pensioneve 2500 denarë, kompensime të mbrojtjes sociale 14.5 miliardë denarë.^{20, 21} Sipas kriterëve të publikuara nga Ministria e Punës dhe Politikës Sociale, rajonet më të varfra do të përfitojnë më shumë mjete buxhetore. Në këtë drejtim: Rajoni Planor Verilindor, i cili përfshin komuna si Kumanova

¹⁹ Parliament approved Budget 2025, linku: <https://new.mia.mk/story/parliament-approves-2025-budget>

²⁰ Gjorgjioska Marija Adela, North Macedonia Political Briefing: "N. Macedonia's 2025 Budget: Ambitious Investment Plans Amid Fiscal Challenges", Budapest, 2024. (qasur më 16.04.2025).

²¹ Raporti i Ministrisë së Financave të Republikës së Maqedonisë së Veriut për vitin 2025, linku: <https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2025/02/Buxet-na-RSM-za-2025-SL-vesnik.pdf> (qasur më 08.04.2025).

dhe Likova, është një nga përfituesit kryesorë, me 17.3% të mjeteve të buxhetit të zhvillimit rural.²²

Për ta ilustruar ndikimin konkret të buxhetit, paraqesim si rast studimor buxhetin e Komunës së Likovës për vitin 2025. Sipas të dhënave të planifikuara: Të hyrat totale janë 562.301.772 denarë, të dalat janë 571.215.448 denarë. Investimet kryesore në komunë janë përqendruar në infrastrukturë, arsim, shërbime komunale.²³

Nga analiza e buxhetit të Republikës së Maqedonisë së Veriut për vitin 2025, vërejmë se, megjithëse ka përpjekje për të ruajtur balancën makroekonomike dhe për të mbështetur rajonet e pazhvilluara, burimet financiare të parashikuara nuk janë të mjaftueshme për të përmbushur në mënyrë të plotë të gjitha nevojat e shtetit. Deficiti i planifikuar prej 41.350 milionë denarësh, rritja ekonomike modeste prej 3.7%, dhe fondet relativisht të kufizuara për mbrojtje sociale dhe zhvillim të qëndrueshëm tregojnë se vendi përballlet me sfida të mëdha fiskale, të cilat kërkojnë reforma më të thella dhe vendimmarrje të guximshme politike. Në nivel lokal, rasti i Komunës së Likovës paraqet një pasqyrë konkrete të këtyre sfidave. Me të ardhurat dhe shpenzimet komuna përballlet me vështirësi në mbulimin e shpenzimeve me burimet ekzistuese. Kjo situatë tregon se, si në nivel qendror ashtu edhe lokal, buxheti nuk është i mjaftueshëm për të përmbushur në mënyrë të qëndrueshme të gjitha detyrimet dhe për të garantuar zhvillim të balancuar. Thellimi i decentralizimit fiskal, forcimi i kapaciteteve të administratës lokale dhe rritja e transparencës në ndarjen dhe përdorimin e fondeve publike janë hapa të domosdoshëm për përmirësimin e kësaj gjendjeje.

IV.1. Rast Studimor: Përmirësimi i Efikasitetit të Menaxhimit të Projekteve në Sektorin Publik: Analiza e Projektit të IFMIS në Maqedoninë e Veriut

Për qëllime studimore kemi zgjedhur të flasim për projektin IFMIS, i cili ka një rëndësi të veçantë për zhvillimin e menaxhimit financiar publik në Maqedoninë e Veriut. Ky projekt mbështet objektivat e Programit të Reformës së Menaxhimit Financiar Publik të Qeverisë për periudhën 2022-2025 dhe ndërton mbi mbështetje të mëparshme nga Banka Botërore për zhvillimin dhe përgatitjen e implementimit të Ligjit të Ri të Buxhetit Organik, Sistemit të Ri të Menaxhimit të Ndihmës Shtetërore dhe kërkesave për modernizimin e sistemeve për të mbështetur implementimin e reformave tatimore.²⁴ Ky

²² Ibid.

²³ Buxheti i Komunës së Likovës për vitin 2025, linku: https://komunaelikoves.gov.mk/wp-content/uploads/2025/02/ilovepdf_merged-14.pdf (qasur më 16.04.2025).

²⁴ Project Operational Manual, Building Effective, Transparent and Accountable Public Financial Management Institutions, Republika e Maqedonisë së Veriut, Prill, 2023, linku: <https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2023/04/Project-Operational-Manual.pdf> (qasur më 17.04.2025).

projekt ka për qëllim përmirësimin e efikasitetit, transparencës dhe qëndrueshmërisë së shpenzimeve publike dhe rritjen e efektivitetit të administratës tatimore në Maqedoninë e Veriut. Projekti do të realizohet me mjete financiare në vlerë prej 20 milionë eurove nga Banka Ndërkombëtare për Rindërtim dhe Zhvillim - Banka Botërore dhe grant prej 4.9 milionë eurove. Projekti do të zbatohet në periudhë 4-vjeçare.²⁵

Në veçanti, ai parashikon:

- ❖ Mbështetje për reformat në menaxhimin e shpenzimeve publike dhe zhvillimin e Sistemit të Informacionit të Menaxhimit Financiar të Integruar dhe Sistemit të Menaxhimit të Ndihmës Shtetërore (SAMIS).

- ❖ Forcimin e proceseve dhe sistemeve të administratës tatimore në Administratën Tatimore Publike (PRO).²⁶

Në bazë të të dhënave të siguruara nga Ministria e Financave dhe hulumtimit tonë të realizuar, shohim qartë se ky projekt është një hap i rëndësishëm për Maqedoninë e Veriut në forcimin e menaxhimit financiar publik dhe administratës tatimore. Megjithatë, për të arritur qëllimet e këtij projekti, është e nevojshme që të adresohen disa sfida, siç janë forcimi i kapaciteteve institucionale, përmirësimi i transparencës dhe llogaridhënies, dhe angazhimi i palëve të interesuara në procesin e reformës. Për më tepër, është e rëndësishme që reforma të jetë e qëndrueshme dhe të ketë mbështetje të vazhdueshme nga të gjitha nivelet e qeverisjes. Në përgjithësi, ky projekt ka potencialin të kontribuon në zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik të Maqedonisë së Veriut dhe të përmirësojë cilësinë e shërbimeve publike për qytetarët.

V. Investimet publike

Investimet publike kryhen nga sektori publik dhe kryesisht realizohen nëpërmjet projekteve të investimeve publike. Propozimet për investime kapitale në përgjithësi, identifikohen dhe përgatiten për projekte që zhvillohen brenda një viti.²⁷ Investimet publike janë shpenzime financiare që shteti i ndan mjetet e nevojshme për realizimin e tyre me qëllim që të kontribuojnë në zhvillimin e infrastrukturës, por edhe në përmirësimin e kushteve të qytetarëve. Sa i përket investimeve publike në Maqedoninë e Veriut, ato janë një komponent kyç. Ato zakonisht mund të financohen nga burimet e brendshme, por edhe nga fondet ndërkombëtare, ku një rol mjaft të rëndësishëm luajnë edhe fondet e Bashkimit Evropian.

²⁵ IFMIS will provide for digitalized public finance, linku: https://finance.gov.mk/2022/11/15/besimi-ifmis-will-provide-for-digitalized-public-finance-processes-in-support-of-more-efficient-more-predictable-and-more-accountable-fiscal-policy/?lang=en&utm_source=chatgpt.com (qasur më 17.04.2025)

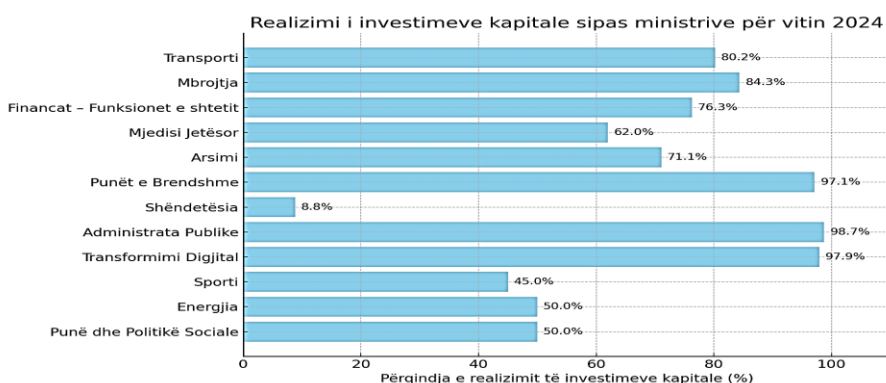
²⁶ Ibid.

²⁷ Dokument i bankës Botërore, “Njësia për uljen e varfërisë dhe për menaxhimin ekonomik Rajoni i Evropës dhe Azisë Qendrore”, Kosovë, 2007. (qasur më 19.04.2025).

V.1. Investimet publike në Maqedoninë e Veriut për vitin 2024

Sa i përket investimeve publike në Maqedoninë e Veriut për vitin 2024, mund të thuhet se ato nuk janë realizuar plotësisht sipas planifikimeve fillestare. Sipas të dhënave të marra nga Ministria e Financave, deri në fund të muajit dhjetor të vitit që lamë pas, investimet kapitale kanë arritur vlerën prej 465.8 milionë euro, që përbën 77.54% të planit të paraparë.²⁸ Ministria e Transportit, vitin e kaluar kishte buxhetin më të madh në krahasim me të gjitha ministrinë tjera, 147,9 milionë euro, Ministria e Mbrojtjes 86 milionë euro, Ministria e Financave - Funksionet e shtetit 133,4 milionë euro, kurse Ministria e Mjedisit Jetësor 40,3 milionë euro të planifikuara për investime publike. Ministria e Arsimit 35,1 milionë euro, Ministria e Punëve të Brendshme 26,5 milionë euro Ministria e Shëndetësisë 11.8 milionë euro etj.²⁹

1. Grafiku i realizimit të investimeve kapitale sipas ministrive për vitin 2024 në Republikën e Maqedonisë së Veriut



Në bazë të të dhënave të siguruar kemi arritur në përfundim se shumica e ministrive në Republikën e Maqedonisë së Veriut kanë hasur vështirësi në realizimin e investimeve të planifikuara për vitin 2024, duke sinjalizuar probleme sistematike në menaxhimin e projekteve publike, mungesë të koordinimit ndërinstytucional dhe kapacitete të kufizuara teknike e administrative. Edhe pse disa ministri, si ajo e Financave dhe e Transportit, kanë treguar performancë të mirë, pjesa më e madhe nuk ka arritur nivelin e dëshiruar të zbatimit buxhetor. Për të përmirësuar këtë situatë, është e domosdoshme të

²⁸Raporti i Ministrisë Financave për vitin 2024 në Maqedoninë e Veriut, linku: <https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2023/12/Spoen-Budzet-2024-ALB-za-sobranie-24.11.23.pdf> (qasur më 20.04.2025).

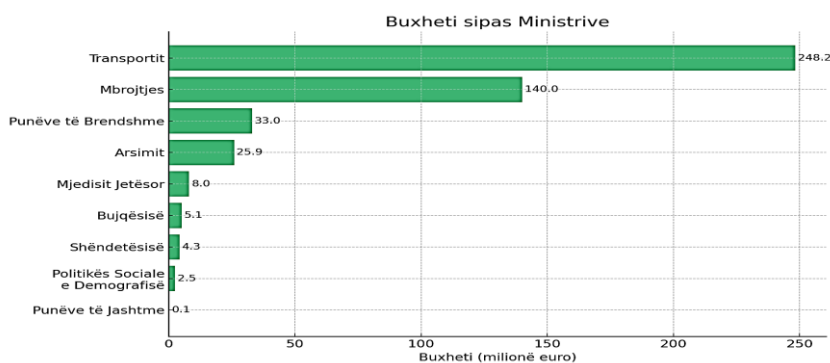
²⁹Përmbledhja e vitit 2024, investimet publike, linku: <https://portalb.mk/analize-permbledhje-e-vitit-2024-investimet-publike-ne-rmv-deshtuan-me-224/> Të dhënat janë marrë nga burimi dhe janë përpunuar. (qasur më 20.04.2025).

ndërmerren masa konkrete si forcimi i kapaciteteve administrative përmes trajnimeve në menaxhimin e projekteve dhe financave publike, përmirësimi i planifikimit, rritja e përgjegjësisë institucionale përmes vendosjes së mekanizmeve. Gjithashtu, nevojitet angazhimi i ekspertizës së jashtme në rastet kur mungojnë kapacitetet e brendshme, si dhe digjitalizimi i proceseve të prokurimit dhe menaxhimit të projekteve për të garantuar më shumë efikasitet, transparencë dhe kontroll të fondeve publike. Këto të dhëna na lënë të kuptojmë se një pjesë e madhe e institucioneve nuk kanë kapacitet të mjaftueshëm për të menaxhuar krizat, prandaj është thelbësore të sigurohen trajnime të vazhdueshme dhe të ndiqet nga afër mënyra se si administrohen mjetet që vijnë nga shteti, të cilat kanë për qëllim përmirësimin e gjendjes dhe ofrimin e shërbimeve më cilësore për qytetarët e RMV-së. Vetëm përmes këtyre veprimeve të qëndrueshme mund të sigurohet realizimi i suksesshëm i investimeve dhe avancimi i zhvillimit ekonomik të vendit.

V.2. Investimet e parapara për vitin 2025 në Maqedoninë e Veriut

Investimet publike në Maqedoninë e Veriut për vitin 2025 janë paraparë të arrijnë në 820 milionë euro, sipas planifikimeve të Qeverisë. Në grafikun më poshtë paraqiten disa nga ministritë që do të përfitojnë mjete nga këto investime.

2. Grafiku i Investimeve publike për vitin 2025 në Republikën e Maqedonisë së Veriut³⁰



Duke u mbështetur në të dhënat e siguruar dhe rezultatet e hulumtimit tonë mund të vërejmë se shpërndarja aktuale e investimeve kapitale për vitin

³⁰ Analizë Buxheti i RMV-së linku: <https://ina-online.net/analize-buxheti-i-rmv-se-ne-2025-cila-ministri-sa-para-do-te-marre-per-investime-kapitale/>. Të dhënat se sa do të jenë I.P janë marrë nga burimi i përmendur dhe janë përpunuar (qasur më 20.04.2024)

2025 në Maqedoninë e Veriut, me fokus të theksuar në infrastrukturë dhe transport, është një hap drejt përmirësimit të kushteve fizike dhe mobilitetit. Megjithatë, kjo qasje mbetet e paplotë nëse nuk shoqërohet me investime domethënëse në sektorët jetikë si shëndetësia, mbrojtja dhe arsimi. Përvoja me pandeminë COVID-19 tregoi qartë se sistemi shëndetësor i vendit ishte i papërgatitur për përballimin e krizave të mëdha. Është shqetësues, sidomos duke marrë parasysh rëndësinë jetike që ka ky sektor për sigurinë dhe mirëqenien e qytetarëve. Kjo sugjeron ose një mungesë të planifikimit realist të investimeve, ose mungesë të theksuar të kapaciteteve administrative dhe teknike për të menaxhuar projektet. Në një vend ku sektori shëndetësor përballlet me mungesë mjekësh, pajisjesh dhe infrastrukturë të vjetruar, ky nivel realizimi është i papranueshëm dhe kërkon ndërhyrje urgjente politike dhe administrative. Prandaj, është e domosdoshme të rritet investimi në infrastrukturën shëndetësore, në pajisje moderne dhe kapacitete njerëzore, për të siguruar një përgjigje më efikase në të ardhmen. Po ashtu, zhvillimi afatgjatë dhe konkurrenca ndërkombëtare nuk mund të arrihen pa investime në arsim, shkencë dhe inovacion. Bota ka avancuar me ritme të shpejta në këto fusha, ndërsa vendi ynë ka mbetur prapa. Prandaj, për të mbështetur zhvillimin e qëndrueshëm, është thelbësore që një pjesë e buxhetit të orientohet drejt arsimit cilësor, kërkimit shkencor dhe digjitalizimit të sistemit arsimor. Së fundi, rritja e kërcënimeve globale, konfliktet rajonale dhe pasiguria ndërkombëtare e bëjnë të domosdoshëm një orientim të vëmendjes edhe drejt sektorit të mbrojtjes, për të garantuar sigurinë e qytetarëve dhe stabilitetin shtetëror. Vetëm një qasje balancuese dhe gjithëpërfshirëse në ndarjen e buxhetit do të siguroj zhvillim të drejtë, të barabartë për të gjithë qytetarët e Maqedonisë së Veriut.

Conclusions

Project management in the public sector plays a very important role in the functioning and sustainable development of a country.

Without well-planned and properly implemented projects, there can be no progress, no innovation, and no quality public services.

In North Macedonia, although many projects have been initiated, serious problems often arise, such as mismanagement, lack of transparency, and failure to follow regulations.

From specific case studies, like the budgeting process and the implementation of the IFMIS project, it is clear that major improvements are needed.

When it comes to public investments, we sometimes see that even when budget funds are allocated, they are not used properly.

This shows that our institutions often lack the necessary capacities to deal with the challenges that come with these projects.

More work is needed in this area processes must be closely followed, and there must be greater accountability because these projects are extremely necessary for North Macedonia.

To truly change the current situation, institutional capacities must be strengthened, monitoring and reporting mechanisms must be improved, and citizens should be more involved in decision-making.

This is the only way to ensure that public projects bring real benefits not only now but also for the projects planned for 2025.

These projects must finally be implemented properly and not remain only on paper, as has happened too often in the past.

Recensentë:

Prof. dr. Ilaz Ameti

Prof. Muhamer Pajaziti (PhD Cand)

Literatura:

1. Harold Kerzner. "Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling", United States of America, 2009, faqe 9.
2. Manual, "Project Management in OSCE", Austri, 2010, faqe 17.
3. Pr. Shigenobu Ohara, "A Guidebook of Project-Program Management for Enterprise Innovation", 2001, faqe 15.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Seven Edition,. Project Management Institute, 2021, faqe 171.
5. Prof. dr. Suzana Panariti, "Manaxhim Projekti", Kosovë, Prishtinë, 2010, faqe 10,11.
6. Sabahudin Komoni "Financat Publike" Prishtinë, 2008, faqe 209.
7. Anila Gjyka, Dr Merita Toska, Manual: "Përgatitja e Buxhetit Vjetor", Tiranë, shtator 2018.
8. Dragan Tevdovski, Manual "Buxheti i qytetarëve", R. Maqedonisë së Veriut, 2018, f. 4.
9. Dr. Zhidas Daskalovski, Mr. Ana Nikolovska, "Udhëzues për Buxhetet", Fondacioni Friedrich Ebert, Shkup, 2006, faqe 67,68.
10. Dokument i bankës Botërore, "Njësia për uljen e varfërisë dhe për menaxhimin ekonomik Rajoni i Evropës dhe Azisë Qendrore", Kosovë, 2007.
11. Project Operational Manual, Building Effective, Transparent and Accountable Public Financial Management Institutions, Republika e Maqedonisë së Veriut, Prill, 2023.
12. Dokument i bankës Botërore, "Njësia për uljen e varfërisë dhe për menaxhimin ekonomik Rajoni i Evropës dhe Azisë Qendrore", Kosovë, 2007.
13. Ligji për realizimin e Buxhetit të Republikës së Maqedonisë së Veriut.

14. Gjorgjioska Marija Adela, North Macedonia Political Briefing: “N. Macedonia's 2025 Budget: Ambitious Investment Plans Amid Fiscal Challenges”, Budapest, 2024.

15. Buxheti i Komunës së Likovës 2025.

Burime nga interneti:

<https://kissflow.com/project/what-is-a-project/>
<https://jungle-ks.com/5-fazat-e-ciklit-te-menaxhimit-te-projektit/>
https://www.researchgate.net/publication/339146474_Pergatitja_e_buxhetit_vjetor_Manual_trajnimi_per_zyrtaret_e_qeverisjes_vendore
https://www.aa.mk/WBStorage/Files/poglavje20_AL.pdf (
https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2017/11/GB_2018_AL.pdf
<https://new.mia.mk/story/parliament-approves-2025-budget>
<https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2025/02/Buxet-na-RSM-za-2025-SL-vesnik.pdf>
https://finance.gov.mk/2022/11/15/besimi-ifmis-will-provide-for-digitalized-public-finance-processes-in-support-of-more-efficient-more-predictable-and-more-accountable-fiscal-policy/?lang=en&utm_source=chatgpt.com
<https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2023/12/Spoen-Budzet-2024-ALB-za-sobranie-24.11.23.pdf>
<https://portalb.mk/analyze-permbledhje-e-vitit-2024-investimet-publike-ne-rmv-deshtuan-me-224/>
<https://ina-online.net/analyze-buxheti-i-rmv-se-ne-2025-cila-ministri-sa-para-do-te-marre-per-investime-kapitale/>