

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА НА ЗК ПЕЛАГОНИЈА ОД БИТОЛА

период 2024 – 2026 година



Битола, 2023

СОДРЖИНА

1. ПРОФИЛ НА ЗК ПЕЛАГОНИЈА АД БИТОЛА.....	5
2. ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ - КЛИЕНТИ	6
3. АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО	7
4. ПРОЦЕНКА НА РЕЛЕВАНТНИ ПОЈАВИ И ИНДИКАТОРИ НА СРЕДИНАТА – ПЕСТЛЕ АНАЛИЗА	9
5. ВКРСТЕНО ПОВРЗУВАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ИНДИКАТОРИ НА ВНАТРЕШНОТО И НАДВОРЕШНО ОПКРУЖУВАЊЕ	10
6. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС	14
7. ПРОРИТЕТИ НА ЗК ПЕЛАГОНИЈА АД БИТОЛА (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА).....	17

Членови на компанискиот развоен тим на Млекара ИМВ ДОО Битола

Лидија Буревска - реализатор;
Гоце Митевски;
Моника Павловска;
Томислав Питошка;
Николче Ристевски.

Консултанти: проф. д-р Лидија Стефановска
МБА Андријана Апостолова

ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Организациската стратегија на ЗК Пелагонија АД Битола е креирана во рамките на проектот: „Поттикнување на „зелено вработување“: прекугранични образовни и технолошко-иновативни точки (Г.ЕМ.С)“, кој има за цел да им помогне на регионите учесници, да се придвижат - од сегашниот низок економски „кафеав“ пристап (со низок квалитет на работните места, ниско ниво на заштита на животната средина, несоодветни ниски вештини), кон „високо“ одржлива зелена економија (соодветни вештини на високо ниво, висока продуктивност, високо ниво на заштита на животната средина).

Стратегијата е креирана со помош на СКИТОП методологијата на ДЕТРА Центар Скопје, која согласно со нејзиниот акроним, има за цел синергетски да креира и интегрално да трансферира организациски промени во компании од било која област. Со фактот дека секоја стратегија носи нови промени за компаниите, методологијата се покажа како високо функционална и ефективна.

Организациската стратегија на ЗК Пелагонија АД Битола има цел да ја конкретизира насоката по која ќе се движи комбинатот во идниот тригодишен период, конкретно за периодот 2024 – 2026 г. Акцентот е ставен на активности кои се однесуваат на транзиција кон зелена економија и користење на обновливи извори на енергија, но и на други цели кои се од круцијално значање за развојот на компанијата.

ЗК Пелагонија АД Битола веќе има зачекорено по патот на зелена економија, па во таа насока, тие се едни од пионерите во делот на искористување на биомаса преку сопствена биогасната централа, готови проекти за инсталирање на фотоволтаици, како и користење на современа технологија и техника за земјоделско и сточарско производство која ја штити пред се животната средина. Во тој дух оваа стратегија, е вистински ветер во грб кон продолжување на овие активности, што ќе донесе не само организациски бенефит и значително намалување на трошоците (output), туку и бенефит за вкупната општествена заедница не само во поглед на заштита на животната средина, туку и креирање на амбиент за поттик на останатите компании да држат чекор со иновациите во областа на зелена економија (outcome).

1. ПРОФИЛ НА ЗК ПЕЛАГОНИЈА АД БИТОЛА

ЗК Пелагонија АД Битола е водечка компанија во рамките на агробизнисот во Република Македонија. Основна дејност на Друштвото е примарно земјоделско производство на нивски култури како што се пченица, јачмен, маслена репа, сончоглед, пченка зрно, пченка силажа и друго, одгледување на крупен добиток, сточарско производство и рибарство. Во својата производна дејност вклучува производство и доработка на сертифициран семенски материјал од житни, индустриски и фуражни култури и производство на концентрати за сите категории на говеда.

Високото ниво на техничко-технолошко знаење континуираното подобрување на квалитетот и квантитетот на млечното производство, воведувањето на нови сорти и високоприносни хибриди, придонесуваат за зајакнување на позицијата на Друштвото на домашниот пазар и отворање на простор за освојување на странски пазари во регионот.

Менаџментот и вработените во ЗК Пелагонија АД Битола прават особени напори за доследно пратење на светските трендови во земјоделството, со постојано инвестирање во зголемување на ефикасноста на обработливите површини и сточниот фонд, со што компанијата го има приматот на најголем производител на храна во земјата. ЗК Пелагонија АД Битола, како акционерско друштво е регистрирано на 09.05.1997 година во судскиот регистар на Основниот суд во Битола. Управувањето со Друштвото е организирано според едностепениот систем преку Одборот на Директори.

ЗК Пелагонија ад Битола обработува 17.530,25 хектари.

Говедарството во ЗК Пелагонија АД Битола е водечка гранка во сточарското производство и е организирано во две фарми (Новаци и Породин) каде говедата се одгледуваат со слободно движење. Покрај континуирана набавка на високопродуктивни крави и јунци, во говедарските фарми посебен акцент се става на почитување на сите стандарди и се посветува особено внимание на хигиената, правилната и висококвалитетна исхрана, а се со цел добивање на врвно и здраво млеко по европски стандарди. ЗК Пелагонија АД Битола поседува фарма која во континуитет е со производство на сурово кравјо млеко со екстра квалитет согласно стандардите на ЕУ.

Рибарството во ЗК Пелагонија АД Битола е исто така на високо ниво и е едно од ретките останати топловодни рибници во земјата и пошироко. Застапено е во два рибници: Рибник Жабени на површина од 172 ха и Рибник Букри на површина од 62 ха. Располага и со сопствен репродуктивен центар за производство на подмладок на конзумна риба – крап. Рибниците се порибуваат и со увезен подмладок на крап, амур, тостолобик и сом, кои се набавуваат од реномирани одгледувалишта од Бугарија и Србија.

Во рамките на ЗК Пелагонија ад Битола работи и Фабриката за сточна храна лоцирана во с. Радобор, во која се произведуваат концентрати за сите категории на

говеда. Под раководство на висококвалификувани технолози и најсовремена производна линија, производството на концентратите во најголем дел се прави од сопствените земјоделски производи, по пропишани рецептури кои ги задоволуваат сите потребни стандарди.

ЗК Пелагонија АД Битола располага и со две биогасни центри, Пелагонија Енерџи ДООЕЛ Логоварди Битола - биогасни електрани со инсталиран капацитет на енергетските објекти во Логоварди и Породин од 6 мегавати со преработка на арското ѓубриво од говедарските фарми и фуражната пченка од кои се добива биогас.

Електраните произведуваат зелена енергија од обновливи извори, кои истовремено значат и преработка на органскиот отпад од говедарските фарми Новаци и Породин во склоп на ЗК Пелагонија АД Битола. Целокупната проектна документација, технологијата и опремата се набавени од италијанската фирма „Рота Гвидо“, додека од „Џенерал електрик“ е купена опремата за производство на електрична енергија. Во плановите на оваа компанија е впишан и проектот за изградба на стакленици на двете центри на површина од 10 хектари.

2. ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ - КЛИЕНТИ

ЗК Пелагонија АД Битола работи и зависи од мајката природа. Климатските промени и деградацијата на животната средина за светот значат закана, а за земјоделството опстанок. Природата е најголемиот клиент на земјоделското и сточарско производство. Компанијата ја има привилегијата да ги прави првите чекори во најновата технологија за заштита на животната средина и да ги почувствува придобивките од тоа колку многу треба да се грижime за природата доколку сакаме да опстанат човештвото.

За значењето од зачувување на животната средина се зборува се повеќе, а ЗК Пелагонија АД Битола како еден од најголемите преработувачи на земјоделска површина и примарното сточарско производство е во прв и директен контакт со природата па оттаму ја има можеби најодговорната и најтешка улога најпрво да се грижи за истата а потоа и да делува на останатите да не следат.

Како „тренд сетери“, во агробизнисот нашата одговорност е да ги следиме светските трендови не само во бизнисот туку и меѓународните, националните и регионалните развојни документи кои ќе значат стабилизирање на климатските промени.

ЗК Пелагонија АД Битола и нејзините соработници имаат за цел да го организираат процесот на работа, што значи максимален бизнис развој со почитување на постулатите за зачувување на животната средина.

Со поставените цели во оваа стратегија, компанијата има тенденција да го формира еко делувањето во иднина, во насока да постане препознатлив преработувач во земјоделството кој ќе биде конкурентен во ЕУ.

3. АНАЛИЗА НА ОПКРУЖУВАЊЕТО

При анализа на опкружувањето е користена алатката SWOT (CBOT) анализа (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), која дава сеопфатна слика на сегашниот контекст на организацијата и нуди солидна основа за определување на насоката во која треба да се движи ЗК Пелагонија АД Битола во идниот тригодишен период.

Анализата на опкружувањето на ЗК Пелагонија АД Битола опфати анализа на внатрешниот и надворешен контекст на организацијата. Посебно внимание е посветено на анализа на внатрешниот контекст, при кој соодветно на методологијата за работа се утврдени ПИП – овите (PIP Potential Improvement Points), односно точките за потенцијално подобрување или т.н слаби страни на организацијата и ПОП – овите (POP Positive Organizational Performances), односно позитивните организациски перформанси.

Анализата на внатрешната состојба опфати оценка на вкупните внатрешни капацитети, проблемите и потенцијалите на организацијата. Со оваа анализа се утврдија предностите и недостатоците, можностите и капацитетите со коишто организацијата може да се соочи и да ги надмине поставените предизвици. Во работна атмосфера, тимот за подготовка на организациската стратегија на ЗК Пелагонија АД Битола, составен од претставници од поединечните сектори во организацијата се осврна на анализа и оценка на:

- капацитетите на организацијата за извршување на работните активности, и употребата на обновливи извори на енергија.
- профилот на вработените, нивните знаења и вештини, нивната посветеност, лојалност и однесување.
- финансиските капацитети.
- ефикасност на внатрешните процеси и примена на зелена економија и сл.

По пат на индивидуална и тимска акумулација генерирани се ПИП – ови кои се вгроздени, односно распоредени според нивната сродност во одредени кластери наречени гроздови, а гроздовите се сместени во Картата на врамнотежени резултати (KBP) која содржи четири области и тоа: Клиенти, Внатрешни процеси, Учење и развој и Финансии.

На ист начин, по пат на индивидуална и тимска акумулација генерирани се ПОП – ови, кои се вгроздени по организациски капацитети и тоа:

- **Продукциски капацитет** како способност на организацијата да креира и испорача услуга или продукт потребен на корисниците. Овој капацитет се согледува преку индикаторите како што се: вид и број на испорачани услуги/продукти, човечки, технички и други ресурси за испорака на тие услуги/продукти, признанија од корисниците, воспоставени партнерства, добиени проекти и сл.

- **Административен капацитет** што се однесува на дефинирани и функционални деловни процеси, работни постапки, друга регулатива за односите (поделба на работата, описи на работни места, овластувања и сл.).
- **Претпримачко-иновативен капацитет** кој се препознава преку индикаторите на проактивно реагирање на организацијата на новите потреби на корисниците: подобрување на процесите, нови продукти/услуги, добиени нови проекти и сл. и
- **Интегративен капацитет** кој ја одразува внатрешната интегрираност на односите на вработените (почитување, соработка и сл.), а кај мрежите и интегрираноста на членките на мрежата и другите засегнати страни (локална самоуправа, слични други мрежи и сл.).

Со генерираните ПИП – ови и ПОП – ови се заокружи анализата на внатрешниот контекст на ЗК Пелагонија АД Битола.

4. ПРОЦЕНКА НА РЕЛЕВАНТНИ ПОЈАВИ И ИНДИКАТОРИ НА СРЕДИНАТА – ПЕСТЛЕ АНАЛИЗА

ПЕСТЛЕ анализата е алатка која го опишува поширокиот контекст во кој организацијата работи. Се разгледуваат фактори од надворешното опкружување врз кое организацијата најчесто нема влијание, а е потребно да се анализира заради донесување на значајни организациски одлуки кои се на среднорочно и долгорочно ниво. Како резултат од анализата на надворешниот контекст се добиваат Потенцијалните Екстерни Можности, односно ПЕМ – ови и Потенцијалните Екстерни Закани односно и ПЕЗ – ови.

Во оценката на надворешниот контекст во ЗК Пелагонија, Битола, анализирани се: Политичкиот, Економскиот, Социолошкиот, Технолошкиот, Легално – правниот и Еколошкиот аспект, од каде потекнува и акронимот на ПЕСТЛЕ анализата.

Се користеа два извори. Едниот извор се генерираните ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови од работата на Регионалниот Развоен Тим (PPT) за подготовка на Регионалната стратегија за транзиција кон зелена економија, на Пелагонискиот плански регион, а вториот извор се генерираните ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови по пат на индивидуална и тимска акумулација на тимот за подготовка на стратегискиот план на ЗК Пелагонија АД Битола. Притоа во конечната табела на вгроздени ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови, земени се во вид оние кои се генерирани од регионалниот развоен тим и оние ПЕМ – ови и ПЕЗ – ови кои од страна на организацискиот тим за подготовка на организациската стратегија беа оценети дека имаат силно влијание и во ЗК Пелагонија АД Битола.

5. ВКРСТЕНО ПОВРЗУВАЊЕ НА КЛУЧНИТЕ ИНДИКАТОРИ НА ВНАТРЕШНОТО И НАДВОРЕШНО ОКРУЖУВАЊЕ

Добиените индикатори од анализата на внатрешното и надворешно опкружување во чии рамки се очекува да се движи развојот на организацијата во наредниот период, во понатамошниот тек на подготовка на организациската стратегија потребно беше вкрстено да се разгледуваат.

За таа цел, во адаптираната SWOT (CBOT) матрица (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), се сметајќи клучните индикатори од силните и слаби страни како институционални карактеристики и карактеристиките од екстерното опкружување, односно можностите како потенцијали на интерното и екстерно опкружување и реално очекуваните екстерни пречки во спроведувањето на одделни приоритети. Во Табелата бр. 1 прикажана е адаптираната SWOT матрица на вкрстени клучни индикатори.

Табела 1: Адаптирана SWOT матрица на вкрстени клучни индикатори на ниво на гроздови

СОЦИО-ЕКОНОМСКО ОКРУЖУВАЊЕ	
	<div>Интерно регионално опкружување</div> <div>Екстерно регионално опкружување</div>
<div>Позитивни аспекти</div> <div> <p>S - СИЛНИ СТРАНИ: Позитивни организациски перформанси (гроздови од ПОП-ови)</p> <p>П - ПРОДУКЦИСКИ КАПАЦИТЕТ за Транзиција кон зелена економија (ТЗЕ)</p> <p>Придонес за човештвото</p> <ul style="list-style-type: none"> Истовремено придонесување во екологија, економија, земјоделие и енергетика; Рационално искористување на ресурсите – одличен пример во опкружувањето; Зголемен животен стандард во руралните средини; Понизок степен на емисија на штетни гасови; <p>Самостоен ПОП</p> <ul style="list-style-type: none"> Пионерски чекори во соработка со научните институции; <p>A - АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</p> <p>Екипираност</p> </div>	<div> <p>O – МОЖНОСТИ: Потенцијални екстерни можности (гроздови од ПЕМ-ови)</p> <p>ОБНОВЛИВИ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА</p> <ul style="list-style-type: none"> Имплементација на фотоволтаици за домашна употреба Користење на обновливи извори на енергија <p>МЕРКИ ЗА ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</p> <ul style="list-style-type: none"> Рециклирање Smart системи за заштеда Биомаса <p>КОРИСНА ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</p> <ul style="list-style-type: none"> Постапка за инсталирање на фотоволтаици; Реална анализа на број на невработено работоспособно население; Планирано земјоделско производство на државно ниво; <p>ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</p> <ul style="list-style-type: none"> Зелена енергетска заедница; Организиран општински превоз за работниците во Битола и регионот; </div>

<ul style="list-style-type: none"> • Поддршка на менаџментот за вработување на стручен кадар; • Млад кадар; • Сопствен тим од ветеринарни лекари техничари; <p>Самостоен ПОП</p> <ul style="list-style-type: none"> • Користење на искуството на вработените; <p>Е - ПРЕТПРИЕМАЧКО-ИНОВАЦИСКИ КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</p> <p>Природен кружен тек за зелена економија</p> <ul style="list-style-type: none"> • Паметно искористување на отпадот за производство на зелена енергија; • Одличен систем земјоделие + сточарство = биогазна централа; • Повисоки приходи – нула отпад; • Намалена употреба на вештачки ѓубрива; • Зголемена економска независност за увоз на електрична енергија; <p>Поддршка на менаџментот</p> <ul style="list-style-type: none"> • Посета на саеми; • Расположение (одобрување) од менаџментот за вложување во зелена економија; <p>Современа технологија</p> <ul style="list-style-type: none"> • Употреба на современа механизација во областа на земјоделие; • Веќе поставена современа технологија во одредени области; <p>Самостоен ПОП</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бенефити во однос на квалитет на почва; <p>Самостоен ПОП</p> <ul style="list-style-type: none"> • Имаме основа за надоградба на зелената економија; <p>И – ИНТЕГРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</p> <p>Мотивација на вработените</p> <ul style="list-style-type: none"> • Флексибилност во организација на работното време; 	<p>ПОЛИТИЧКО ВЛИЈАНИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развој на регионална инфраструктура • Поддршка од амбасадите за работници од странство; • Поголемо перципирање на значењето и големината на ЗК ПЕЛАГОНИЈА како значаен стејкхолдер. <p>М 006 МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратешки документи за развој на национално и локално ниво • Поволна регулатива за одржлив развој • Достапност на фондови од банките (кредитни линии за ММСП) и мерки за отпочнување на бизниси АВРМ • Достапност на странски пазари • Стабилна монетарна политика • Користење на ЕУ искуства • Зголемена поддршка за зелени плаќања; <p>Самостоен ПЕМ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Промовирање на студии за земјоделие (заради дефицит на кадар);
--	--

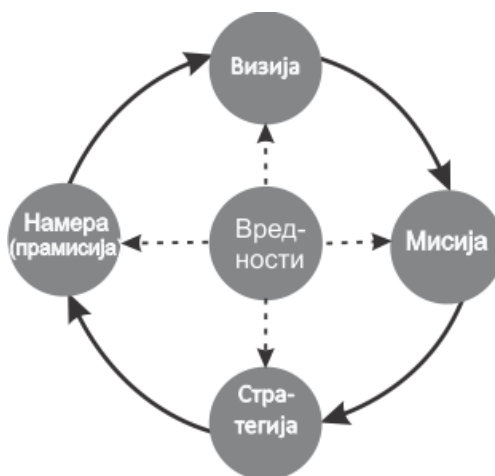
	<ul style="list-style-type: none"> Поттик на вработените да се чувствуваат важно во насока на зачувување на животната средина; Солидна плата; 	
Негативни аспекти	<p>W – СЛАБИ СТРАНИ: Точки на потенцијално подобрување (гроздови од ПИП-ови)</p> <p>К - КОРИСНИЦИ НА ЕФЕКТИТЕ ОД ТЗЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> Отежнато добивање лиценци и други дозволи Видливост на компанијата Недостаток на партнери Однесување на надворешните клиенти Однесување на добавувачите Управување со почви Пласман на производите Проектно работење <p>П - ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</p> <p>Некористење на опрема и технологија</p> <ul style="list-style-type: none"> Не се користат електрични или хибридни возила Недоволно користење на дронови <p>Посветеност</p> <ul style="list-style-type: none"> Недоволна свесност од страна на дел од вработени за зелени инвестиции Недоволна посветеност на дел од вработените <p>Биомаса</p> <ul style="list-style-type: none"> Несоодветно место за складирање на течното ѓубриво Не се испитува во континуитет инпут и аутпут во биогасните центри Нецелосно искористување на биомаса Неправилно управување со краварските фарми <p>Кадар</p> <ul style="list-style-type: none"> Потреба од млад кадар Нема кадар за работа со зелена енергија <p>Современа технологија</p>	<p>Т - ЗАКАНИ Потенцијални екстерни закани</p> <p>ФИНАНСИИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Висока и променлива стапка на инфлација Недоволно средства за рамномерен регионален развој на ППР Нерамноправност на поволностите што ги добиваат странските компании наспроти домашните; <p>ДЕМОГРАФИЈА</p> <ul style="list-style-type: none"> Масовно иселување Најголем дел од населението живее во главниот град IT „лудило“ во државата; Непотребно повлекување на голем дел на работоспособно население во јавен сектор; <p>ОПШТЕСТВЕНО-ПОЛИТИЧКА ПРАКТИКА</p> <ul style="list-style-type: none"> Селективно спроведување и почитување на законите Бирографија во јавниот сектор Партизација, корупција, непотизам <p>ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</p> <ul style="list-style-type: none"> Сложена постапка за копање бунари за техничка вода Недоволна вклученост на компаниите при изработка законски решенија; Непропорционалност кај субвенциите; <p>КУЛТУРА</p> <ul style="list-style-type: none"> Недоволно почитување на регулатива за употреба на водни ресурси Перцепција на земјоделската работа како понижувачка; <p>ЖИВОТНА СРЕДИНА</p> <ul style="list-style-type: none"> Лоша и неизградена патна и комунална инфраструктура Климатски промени Недоволно користење на биомаса

<ul style="list-style-type: none"> • Нема опрема за следење на наводнување • Нема набавка на дрoнови за различни активности <p>Самостоен ПИП:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не стигнуваат информациите до менаџментот <p>У- УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ</p> <p>Организациска култура</p> <ul style="list-style-type: none"> • Несредени работни места и работна околина • Отпор на промени <p>Знаење и вештини</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нема кадар во областа на биохемијата • Делумно користење на современа технологија во процесот на работа (има нова потребна технологија) • Нема интерес за личен и професионален развој • Недоволна имплементација на науката во наводнувањето • Низок степен на образование • Недостаток на менаџерски вештини кај менаџерскиот тим <p>Самостоен ПИП:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нема креативни идеи од вработените <p>Ф - ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ НА ТРАНЗИЦИЈАТА</p> <p>ФИНАНСИИ</p> <p>Намалување на трошоци</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неимплементиран проект за цевководен систем за течно ѓубре • Не се компостира цврстото ѓубре • Не се изградени стакленици • Нема фотоволтаични системи • Нема современи системи за наводнување <p>КЛИЕНТИ</p> <p>Управување со почви</p> <ul style="list-style-type: none"> • Немање континуитет во анализа на почва • Нема стратегија за односот и условите за садење на култури за потребите за биомаса 	<ul style="list-style-type: none"> • Недоволно политичка поддршка за: • Зелен град • Зелена мобилност <p>Самостојни ПЕЗ-ови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаток на млад кадар во земјоделието; • Тесна и ниска специјалност на ИТ кадарот; • Зависност од добавувачи од странство; • Несоодветна конкуренција (во однос на бенефиции).
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Нема точен податок за класи на почва <p>Самостоен ПИП:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поголем акцент на финансиските трошоци отколку на промоција на заштита на животната средина • Ненавремено сервисирање на опремата 	
--	--

6. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС

Стратегијата има функција на донесување на одлуки кои ќе ја водат организацијата кон посакуваната визија. Поради тоа, современиот стратески менаџмент го практикува следниот холистички пристап во утврдувањето на клучните компоненти на стратескиот фокус на организациите (слика 4) (Смилевски Ц., 2000):



Слика 1: Основни односи во стратескиот фокус на организациите

а) **Намерата** или прамисијата се утврдува со основањето на организацијата, има релативно траен карактер и одговара на прашањето *зошто* е основана организацијата;

б) **Визијата** се проектира за определен развоен период и одговара на прашањето *како ќе изгледа* организацијата на крајот од дефинираниот период;

в) **Мисијата** ја изразува посветеноста на организацијата кон постигнувањето на визијата и одговара на прашањето *што ќе правиме* за корисниците на нашите услуги;

г) **Стратегијата** завршува со дефинирани начини (стратески приоритети) на дејствување - *како, кога и со кого* ќе ја постигнеме визијата.

д) Сите овие компоненти се дефинираат во склад со прифатените **вредности** во кои организацијата верува и ги практикува.

За дефинирање на овие важни искази за ЗК Пелагонија АД Битола, тимот за подготовка на организациската стратегија внимателно работеше на одредување на клучните зборови и синтагми, кои подоцна редакциот тим, јазично ги уреди.

Намера:

ЗК Пелагонија АД Битола да создаде човечки ресурси кои ќе ја придвижат и приближат компанијата кон „зелената економија“, со ефикасно и ефективно искористување на расположливите ресурси, и да постане не само најголем туку и „најзелен“, земјоделски комбинат кој делува во Пелагонискиот плански регион (ППР), земјата и пошироко.

Визија:

ЗК ПЕЛАГОНИЈА е водечка компанија во примарното земјоделско производство која со континуирано вложување во современо техничко-технолошко знаење обезбедува највисок квалитет на житни култури и сточарско производство. Рационално ги искористува природните ресурси во насока на постојано намалување на штетното влијание во животната средина и придонесува кон зголемување на еколошката свест кај сите учесници и соработници. Приматот на најголем производител на храна во државата го одржува преку постојани инвестиции и модернизација на агромеханизацијата, воспоставен систем на контрола и континуирано подобрување на начинот на менаџирање со нашите вработени и соработници.

Мисија:

Нашата мисија е да создаваме високо квалитетни агро- култури и бидеме препознатливи по гарантиран квалитет потврден со искуството и стручноста на нашите вработени кои постојано работат во насока на паметно искористување на природните ресурси и минимално создавање на отпад и негова трансформација. Брзо реагираме на барањата на нашите клиенти во насока на создавање на производи кои ги задоволуваат нивните потреби и заеднички да станеме конкурентни на национално и меѓународно ниво.

Проактивни сме во нашата намера да направиме забележлив прогрес во подигање на свеста за зачувување на животната средина и екосистемите бидејќи сме најголеми пријатели и партнери со природата.

Ги славиме нашите успеси кои се резултат на циркуларната економија аплицирана во нашето работење која е во насока на постојано изнаоѓање на решенија кои водат кон зголемено искористување на биомаса и не прават примати во производството на обновливи извори на енергија.

Организациски вредности:

Ние веруваме во:

- Партнерски однос со добавувачи;
- Лидерски начин на управување со фирмата (врз основа на факти);
- Задоволни вработени желни за напредок;
- Задоволни клиенти;
- Придонес во заштита на животната средина;
- Здрава работна средина;
- Континуиран труд и напорна работа;
- Добри меѓучовечки работни односи.

Нашите вредности се:

- Навремено испорачани количини произведени во контролирани услови за нашите клиенти;
- Контролирани услови на одгледување на жива стока и производство на висококвалитетно сурово млеко и понуда на квалитетно месо;
- Доследно следење на законски прописи;
- Производство на житни и индустриски култури со примена на правилна агротехника;
- Правилна манипулација со отпад и негово минимизирање.

Нашата посветеност:

- Правилно третирање со вештачко ѓубриво;
- Максимална искористеност на биомаса;
- Градење на здрава и безбедна здрава средина;
- Подигање на еко-свест кај сите засегнати страни;
- Контролирано следење и навремено опслужување на купувачите;
- Посета на саеми за нова технологија;
- Вклучување на проекти со цел – напредок;
- Промоција на важноста на компанијата;
- Следење на нови трендови – следење на странските компании.

7. ПРОРИТЕТИ НА ЗК ПЕЛАГОНИЈА АД БИТОЛА (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА)

За определување на приоритетните области повторно е користена Картата на врамнотезени резултати (КВР). Со користењето на КВР организацијата нема да се фокусира само на финансиските резултати, туку и на развојот на човечките ресурси и процесите кои придонесуваат за остварување на организациските резултати во наредниот три годишен период. За одредување на Приоритетите на ЗК Пелагонија АД Битола, од страна на тимот за подготовка на организациската стратегија дефинирани се два типа на приоритети Развојни и Подобрувачки. За дефинирање на Развојните приоритети тимот се фокусираше на гроздовите од ПОП – ови и ПЕМ – ови вкрстувајќи ги и согледувајќи на нивната имплицативна влијателност, а при дефинирање на Подобрувачките приоритети се разгледувани ПИП – овите и ПЕМ – овите. Целта на дефинирање на овие два вида приоритети е во наредниот тригодишен период да се применат офанзивни стратегии со искористување на силните организациски аспекти и можностите кои ги нуди опкружувањето, а да се подобрат дел од слабостите во организацијата кои понатаму се битни заради искористување на можностите од надворешното опкружување.

Во определување на конечната листа со подредени приоритети, користен е приодот на мултипло гласање по три основи и тоа: значајност (од кој од предложените приоритети организацијата би имала најголема корист), едноставност (за кој од предложените приоритети наједноставно би се дефинирале/креирале решенија) и спроведливост (за кои предложени приоритети, креираното решение наједноставно би се спровело во организацијата). При тоа се добиени рангови по сите три основи од кои е пресметана и вкупната сума на рангови, со што е креирана и следната табела со приоритети на ЗК Пелагонија АД Битола:

Табела 2: Приоритети на ЗК Пелагонија АД Битола

Р. бр.	Прелиминарни приоритети	Влијателни фактори
Ф	ФИНАНСИИ	
1	<i>Вложување во конкретни проекти кои ќе придонесат во намалување на вкупните финансиски трошоци а зголемување на приносите Р</i>	
2	<i>Зголемување на искористеноста на отпадот за производство на зелена енергија П</i>	<i>Обновливи извори на енергија</i>
П	ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	

1	Употреба на современа техника и технологија во областа на земјоделството П	Енергетска ефикасност
2	Привлекување на млад кадар во областа на земјоделството Р	
3	Подобрување на комуникациските канали и вештини на сите нивоа во организацијата П	Можности за развој; Култура
У	УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	
1	Вложување во професионалниот развој на човечките ресурси и важноста на зелените инвестиции Р	
К	КОРИСНИЦИ	
1	Вложување во развој на синергија со надворешни партнери Р	
2	Насока на придвижување кон органски производи Р	Современа технологија

Во понатамошниот дел од оваа организациска стратегија, секоја област од КВР е поединечно разработена на ниво на тековна состојба, стратегиски цели за секој приоритет во областа, индикативни активности, законски и нормативни импликации и финансиски импликации.

7.1 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: ФИНАНСИИ

А) Тековна состојба:

ЗК Пелагонија АД Битола смета дека ја нема најновата технологија за примарно земјоделско производство. Таа поседува современа технологија, но сепак она што се нуди на пазарот нуди многу подобро, поквалитетно производство со помалку трошоци, а поголема заштеда на животната средина. Како голем земјоделски комбинат има ограничување за пристап во ЕУ фондови и други фондови кои се на располагање. Исто така факт е дека нема поддршка и фокус од државата која е во насока на развивање на циркуларната економија.

Тековната состојба покажува дека засега не постои организираност и поддршка за искористување на биомасата од други земјоделски стопанства. Со ваквите тековни случувања ЗК Пелагонија АД Битола е составена на сопствен товар да се осовременува и да биде во тек со најновите трендови за земјоделското производство.

Б) Посакувана состојба:

Посакувана состојба е да имаме решение на национално ниво за поттикнување на циркуларна економија. Исто така посакуваме во блиска иднина да има поголемо перцепирање и внимание кон големите земјоделски комбинати како стратегиски организации за нашата држава.

ЗК Пелагонија АД Битола во идниот период посакува поголема соработка со партнери од соседни земји, за споделување на искуства од слични поднебја, но и за зедничко делување во разни активности.

Врз основа на тековната и посакувана состојба дефинирани се следните стратегиски цели:

Стратегиска цел 1: Лобирање ЗК Пелагонија АД Битола да не ја категоризираат во голема компанија за да има пристап кон ЕУ и други странски фондови;

Стратегиска цел 2: Заедничко партнерство со земјоделски комбинат од соседна земја;

Стратегиска цел 3: Здружување на земјоделските стопанства за собирање на биомаса за производство на електрична енергија;

В) Индикативни активности:

Активностите што ЗК Пелагонија АД Битола ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратегиски цели.

Стратегиска цел 1: Лобирање ЗК Пелагонија АД Битола да не ја категоризираат во голема компанија за да има пристап кон ЕУ и други странски фондови;

- Анализа на искористени ЕУ фондови од други земји членки, кои претходно користеле вакви фондови;
- Отпочнување на процес за промена на категоризацијата на големината на земјоделските комбинати, за користење на расположливи фондови за унапредување на земјоделските стопанства;
- Маркетиншко делување за важноста на земјоделието и поддршка на сите земјоделски стопанства (ЗК) од страна на државата;

Стратегиска цел 2: Зедничко партнерство со земјоделски комбинати од соседни земји;

- Анализа на подобни земјоделските комбинати од соседните земји;
- Отпочнување на преговори со земјоделски комбинати;
- Поставување на акционен план за заедничко делување на можни земјоделски операции;

Стратегиска цел 3: Здружување на земјоделските стопанства за собирање на биомаса за производство на електрична енергија;

- Прибирање на информации за бројот на фарми во регионот и отпадот кој го генерираат;
- Поставување на мрежа за собирање на биомаса;

Д) Законски и нормативни импликации

- Промена на правилникот за користење на ЕУ фондовите;
- Законски решенија за прибирање на биомаса;

Ѓ) Финансиски импликации

Субвенции за користење на средства во земјоделие кои значат заштита на животната средина и зелена економија.

Е) Временска рамка

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидене е следната динамика:

2024 – 2025, Стратегиска цел 1: Лобирање ЗК Пелагонија АД Битола да не ја категоризираат во голема компанија за да има пристап кон ЕУ и други странски фондови;

2024 – 2026, Стратегиска цел 2: Зедничко партнерство со земјоделски комбинати од соседни земји;

2024 – 2026, Стратегиска цел 3: Здружување на земјоделските стопанства за собирање на биомаса за производство на електрична енергија.

7.2 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: Внатрешни процеси

А) Тековна состојба:

ЗК Пелагонија АД Битола располага со современа земјоделска механизација, но сепак недостига уште посовремена, затоа што развојот на технологијата е брз што доведува до потреба од поседување на нова механизација, која ќе нуди поголема контрола и поефективно работење и заштита на животна средина, намалување на загадувањето и многу други бенефиции.

Исто така факт е дека во денешно време постои незаинтересираност кај младите да се образоваат во земјоделските струки. Ова мислење пред се е поради создадениот контекст дека ќе се соочат со напорна работа. Со ова се создаде еден голам гап од

недостиг на работна сила, а кон сето ова придонесува и загрижувачката состојбата со иселувањето на младите.

Сегашната состојба исто така покажува дека на постоечкиот менаџмент на ЗК Пелагонија АД им недостигаат менаџерски и комуникациски вештини, бидејќи се стручен кадар. Овие вештини се потребни заради подобро менаџирање на работата, бидејќи преовладува стручниот аспект во процесот на менаџирање. Во суштина е потребно поголемо претприемачко делување и размислување.

Б) Посакувана состојба:

Во овој тригодишен период ЗК Пелагонија АД Битола посакува набавка и поставување на систем капка по капка, како и пилот проект за заштита на посеви со дронави и зголемување на отпадот кој може да се искористи како биомаса.

Посакуваме да има отворени повици за зелени работни места. Како и поттикнување на заинтересираноста за земјоделските науки, овозможување на пракса и можност за кариерно напредување.

Посакувана состојба ни е и подобрување на менаџерските вештини, преку организирани обуки.

Врз основа на тековната и посакувана состојба дефинирани се следните стратешки цели:

Стратешка цел 1: Зелена инвестиција – поставување систем капка по капка, заштита на посеви со дронави и поголемо искористување на отпадот корисен за биомаса за производство на електрична енергија.

Стратешка цел 2: Поттикнување на младите за студирање на земјоделски науки;

Стратешка цел 3: Зголемување на менаџерски вештини на топ менаџментот;

В) Индикативни активности:

Активностите што ЗК Пелагонија АД Битола ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратешки цели.

Стратешка цел 1: Зелена инвестиција – поставување систем капка по капка, заштита на посеви со дронави и поголемо искористување на отпадот корисен за биомаса за производство на електрична енергија.

- Анализа земјоделски површини подобни за поставување на систем капка по капка;
- Поставување на систем капка по капка;
- Анализа на потенцијални добавувачи со кои би соработувале во делот на набавка на дронави;
- Реализација Пилот проект за инсталирање на нова земјоделска операција (заштита на посеви со дронави).

- Промоција кај други фарми што се може да се користи за био маса.
- Собирање на биомаса од други фарми;
- Искристување на собраната биомаса за производство на електрична енергија;

Стратегиска цел 2: Поттикнување на младите за студирање на земјоделски науки;

- Задолжителна пракса;
- Заеднички настап привлекување на средношколци во земјоделско училиште;
- Отворени денови на комбинатот, трибини за поттикнување на образование кај младите за земјоделски науки;

Стратегиска цел 3: Зголемување на менаџерски вештини на топ менаџментот

- Анализа на потребните модули за менаџерска обука;
- Анализа на достапни консултантски компании;
- Спроведување на обуката;

Д) Законски и нормативни импликации

/

Ѓ) Финансиски импликации

Поттикнување на субвенционирање на организиран откуп на биомаса, специјални цистерни, трактори, вработени и сл.

Поддршка за заеднички проект со министерство за земјоделство за пилотирање на проект со дрони.

Е) Временска рамка

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидене е следната динамика:

2024 – 2026, Стратегиска цел 1: Зелена инвестиција – поставување систем капка по капка, заштита на посеви со дрони и поголемо искористување на отпадот корисен за биомаса за производство на електрична енергија;

2024 – 2026, Стратегиска цел 2: Поттикнување на младите за студирање на земјоделски науки;

2024 – 2025, Стратегиска цел 3: Зголемување на менаџерски вештини на топ менаџментот.

7.3 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: Учење и развој

А) Тековна состојба:

Сите стручни кадри во ЗК Пелагонија АД Битола во текот на годината задолжително присуствуваат на саеми или семинари за нови техники и технологии и имаат обврска за дисеминација на научените новитети кај другите вработени. Сите вработени имаат работна обврска за следење на законските регулативи во областа на законските регулативи.

ЗК Пелагонија АД Битола во голема мера дава поддршка на формалното образование за своите вработени, и континуирано го зголемува бројот на квалификуван кадар. ЗК Пелагонија АД Битола се дел и од дуалното образование, со ментори во одредени области и зависно од потребите, а исто така и менторирање на практичната настава.

ЗК Пелагонија АД Битола исто така поддржува активности за трансфер на знаења и консултантски услуги преку склучување на договори со одредени консултантски компании.

Б) Посакувана состојба:

ЗК Пелагонија АД Битола посакува да има развој на зелени бизнис идеи, кои ќе значат заштита на животната средина и механизми за редовно ажурирање на зелените бизнис идеи. Посакува вработените да ги пратат трендовите за зелена економија и да предлагаат креативни идеи.

Врз основа на тековната и посакувана состојба дефинирани се следните стратешки цели:

Стратешка цел 1: Поставување на систем за унапредување на професионалните вештини;

Стратешка цел 2: Воспоставена програма за прибирање на идеи за зелени инвестиции;

В) Индикативни активности:

Активностите што ЗК Пелагонија АД Битола ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратешки цели.

Стратешка цел 1: Поставување на систем за унапредување на професионалните вештини;

- Креирање на програма за професионално усовршување;
- Анализа на достапни обуки, семинари и саеми;
- Дисеминација на стекнатите знаења во колективот;

Стратегиска цел 2: Воспоставена програма за прибирање на идеи за зелени инвестиции;

- Креирање на тим за прибирање на зелени компаниски инвестиции;
- Филтрирање и фидбек за можна реализација на некоја до нив, и предлог до топ менаџментот;

Д) Законски и нормативни импликации

/

Ѓ) Финансиски импликации

Субвенционирано од самиот организатор на настаните (саеми, семинари и сл.), дел на сопствена база на компанијата и дел од лична иницијатива.

Е) Временска рамка

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидене е следната динамика:

2024 - Стратегиска цел 1: Поставување на систем за унапредување на професионалните вештини;

2024 - Стратегиска цел 2: Воспоставена програма за прибирање на идеи за зелени инвестиции;

7.4 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: КОРИСНИЦИ

А) Тековна состојба:

Сегашната состојба во ЗК Пелагонија АД Битола се дека се делува изолирано. Добавувачите се строго професионални и засега не постои развојна стратегија која се однесува на кооперативност во процесите на испитување на одредени новитети и бенефициите од нив. Сега состојба е дека се елува изолирано. Постои строго професионална релација, без да се предлагаат новини, информации за иновации, кои може да се понудат. Всушност потребно е да се има еден имплус за поголема синергија и соработка.

По однос на органското производство, ЗК Пелагонија АД Битола нема производство на органски производи, од причина што ни законски нема регулација, законските прописи имаат големи аномалии, конкретно за производство на органски производи на големи поврзшини. Сето ова уште повеќе ја усложнува ситуацијата, со тоа што сеуште нема продуциран кадар за органско производство, од образовните институции. Всушност, сеуште се во почетна фаза новите смерови на земјоделските

факултети. Ова е многу бите сегмент за сите земјоделски комбинати, кои сакаат да се занимаваат со органско производство, затоа што е потребно да имаат вработен агроном за органско производство. Само на ваков начин ќе може да се задоволат постојните законски регулативи.

Б) Посакувана состојба:

ЗК Пелагонија АД Битола посакува поинтензивна соработка со можност за вклучување во проекти кои ќе значат заштита на животната средина. Исто така во наредниот тригодишен период посакува поголем број иницијативи за пилотно воведување на новитети од нашите добавувачи, заедничко следење на новините во дејноста и заедничко согледување на применливоста и бенефициите добавените производи.

Во генерална смисла, посакуваме заеднички со поддршка на различни партнери, да придонесеме кон задоволување на барањата на клиентите.

Наши очекувања и посакувања се да се издејствува поддршка за органско производство на големи површини, за да може дел од нашите капацитети да ги пренасочиме кон овој вид на производство. Почетни резултати се очекуваат на крајот од временскиот период на оваа стратегија, додека пак поголемиот дел од припремните активности се дел од оваа стратегија.

Врз основа на тековната и посакувана состојба дефинирани се следните стратешки цели:

Стратешка цел 1: Учество во заеднички проекти со двајца добавувачи до 2025 г.;

Стратешка цел 2: Проширување на постоечкиот капацитет за органско производство;

Стратешка цел 3: Лобирање за донесување на законски решенија за органско производство на големи површини.

В) Индикативни активности:

Активностите што ЗК Пелагонија АД Битола ќе ги преземе во наредниот тригодишен период се групирани по стратешки цели.

Стратешка цел 1: Учество во заеднички проекти со двајца добавувачи до 2025 г.;

- Избор на добавувачи кои сметаме дека можат да се вклучат во проектни активности, кои имаат волја;
- Избор и подготовка на проект за заедничко делување;
- Реализација и контрола со заклучоци;

Стратегиска цел 2: Проширување на поточкиот кадар за органско производство;

- Анализа на потребата од број за работни места за агрономи за органско производство и развивање на програма;
- Регрутација на кадар;
- Селекција и работно воведување;

Стратегиска цел 3: Лобирање за донесување на законски решенија за органско производство на големи површини;

- Анализа на искуства од Р. Грција за органско производство на големи површини и предлог до надлежни институции;
- Градење на мрежа на големи земјоделски комбинати за заеднички настап за отпочнување на органско производство на големи површини;

Д) Законски и нормативни импликации

- Дозволи за органско производство;
- Вработување на Агроном со насока за органско производство;

Ѓ) Финансиски импликации

Субвенции за користење на средства во земјоделе кои значат заштита на животната средина и зелена економија.

Е) Временска рамка

Согласно со едноставноста и спроведливоста на предвидените стратегиски цели предвидене е следната динамика:

2024 – 2025 Стратегиска цел 1: Учество во заеднички проекти со двајца добавувачи до 2025 г.

2024 – 2026, Стратегиска цел 2: Проширување на поточкиот кадар за органско производство;

2024 – 2026, Стратегиска цел 3: Лобирање за донесување на законски решенија за органско производство на големи површини.

АКЦИСКИ ПЛАН 2024 – 2026

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	Ц1	Лобирање ЗК Пелагонија да не ја категоризираат во голема компанија, за да има пристап кон ЕУ и други странски фондови	1.1 Анализа на искористени ЕУ фондови од други земји членки;	Човечки ресурси	Списока на земји членки кои искористиле ЕУ фондови;	X				Комерцијален директор Раководител на правна служба
			1.2 Отпочнување на процес за промена на категоризација на големината на земјоделските комбинати;	Човечки ресурси	Придвижување на процесот за промена на категоризација на ЗК;		X			Комерцијален директор Раководител на правна служба
			1.3 Маркетиншко делување за важноста на земјоделието и поддршка на сите ЗК од страна на државата;	300.00 евра (превоз)	Одржани трибини и други видови настани, за важноста на земјоделието;		X			Раковбодител на човечки ресурси (ЧР) и Директор на операции

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	Ц2	Заедничко партнерство со земјоделски комбинати од соседните земји	2.1 Анализа на подобни ЗК од соседните земји;	Човечки ресурси	Список на подобни ЗК од соседните земји;	X				Извршен директор Комерцијален директор
			2.2 Отпочнување на преговори со ЗК;	Човечки ресурси	Склучени Меморандуми за соработка;		X			Извршен директор Комерцијален директор
			2.3 Поставување на акционен план за заедничко делување на можни земјоделски операции;	Човечки ресурси	Дефинирани заеднички потфати;		X	X		Извршен директор Комерцијален директор Директор на операции

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФИНАНСИИ	ЦЗ	Здружување на земјоделските стопанства за собирање на биомаса за производство на електрична енергија	3.1 Прибирање на информации за бројот на фарми во регионот и отпадот кој го генерираат;	Човечки ресурси	Извештај за број на фарми, количина и вид на отпад кој го генерираат;	X				Менаџер на сточарство Раководител на биогасна централа
			3.2 Поставување на мрежа за собирање на биомаса;	300.00 (за видот на вмрежување ќе се определи дополнително)	Воспоставена мрежа за собирање на биомаса;		X	X		Раководител на биогасна централа

Преглед на клучни фактори и индикатори						Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	Ц1	Зелена инвестиција – поставување на систем капка по капка, заштита на посеви со дронови и поголемо искористување на отпадот корисен за биомаса за производство на електрична енергија	1.1 Анализа на земјоделски површини подобни за поставување на систем капка по капка	200 евра	Извештај со подобни зем. површини за систем капка по капка;	X				Менаџер на наводнување
			1.2 Поставување на систем капка по капка;	370. 000 евра	Поставен систем капка по капка;	X				
			1.3 Анализа на потенцијални добавувачи со кои би соработувале во делот на набавка на дронови;	Човечки ресурси	Список на потенцијални добавувачи;		X			ИТ менаџер
			1.4 Реализација на Пилот проект за инсталирање на нова земјоделска операција (заштита на посеви со дронови);	Човечки ресурси	Инсталирана новата земјоделска операција;		X			ИТ менаџер Директор на земјоделие Агроном за заштита на посеви
			1.5. Промоција кај други фарми, што може да се користи како биомаса;	100.00 евра (патни трошоци)	Завршена промоција кај 10 други фарми;			X		Раководител на биогасна централа

			1.6. Собирање и искористување на собраната биомаса за производство на електрична енергија;	*Топ менаџментот го задржува правото дополнително да одреди финансии за оваа активност	Собрана и искористена биомаса од други фарми;			X		Раководител на биогасна централа
--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	-------------------------------------

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	Ц2	Поттикнување на младите за студирање на земјоделски науки;	2.1 Успешна реализација на задолжителната пракса;	Човечки ресурси	Успешно завршена задолжителна пракса;	X	X	X		Сертифициран ментор
			2.2 Заеднички настап со проф. за привлекување на средношколци во земјоделско училиште;	Човечки ресурси	Завршени промотивни активности и зголемен број на ученици во средното земјоделско училиште;	X	X	X		Раководител на ЧР
			2.3 Отворени денови на комбинатот, трибини за поттикнување на образование кај младите за земјоделски науки;	500.00 евра	Зголемен број на средношколци и студенти во земјоделските науки;	X	X	X		Раководител на ЧР

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	ЦЗ	Зголемување на менаџерските вештини на топ менаџментот	3.1 Анализа на потребните теми за обука;	Човечки ресурси	Список на области и теми за обука;	X				Раководител на ЧР
			3.2 Анализа на достапни консултантски компаниии;	Човечки ресурси	Список на подобни консултантски компаниии;	X				Раководител на ЧР
			3.3 Спроведување на обуката;	2 000.00 евра	Спроведена обука;	X	X			Раководител на ЧР

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц1	Поставување на систем за унапредување на професионалните вештини	1.1 Креирање на програма за професионално усовршување;	Човечки ресурси	Креирана програма за профеионално усовршување;	X				Раководител на ЧР
			1.2 Анализа на достапни обуки, семинари, саеми и сл.;	2 000.00 евра	Список на годишно ниво на достапни обуки, семинари и саеми и подготовка на распоред за нивна посетеност; ;	X				Раководител на ЧР

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц2	Воспоставена програма за прибирање на идеи за зелени инвестиции	2.1 Креирање на тим за прибирање на зелени компаниски идеи за инвестиции;	Човечки ресурси	Креиран тим за прибирање на зелени компаниски идеи за инвестиции ;	X	X	X		Извршен директор
			2.2 Филтрирање и фидбек за можна реализација на одредена зелена инвестиција и предлог до топ менаџментот;	Човечки ресурси	Поднесена листа со можни зелени инвестиции до топ менаџментот;	X	X	X		Директор на операции Директор на финансии

		Преглед на клучни фактори и индикатори				Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	Ц1	Учество во заеднички проекти со двајца добавувачи;	1.1 Избор на добавувачи кои сметаат дека можат да се вклучат во проектни активности, кои имаат волја;	Човечки ресурси	Избрани барем два добавувачи за вклучување во проектни активности;	X				Комерцијален директор Директор на операции
			1.2 Избор и подготовка на проект за заедничко делување;	Човечки ресурси	Избран и изработен проект за заедничко делување;	X				Комерцијален директор Директор на операции Директор на финансии
			1.3 Реализација и контрола. Донесување на заклучоци;	*зависно од обемот на проектот	Реализиран проект, контрола на резултатите и донесени заклучоци и мерки за подобрување;		X			

Преглед на клучни фактори и индикатори						Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финансиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	Ц2	Проширување на постоечките кадар за органско производство	2.1 Анализа на потребата од број на работни места за агрономи за органско производство и развивање на програма;	Човечки ресурси	Извештај од спроведената анализа, со број и профил на работни места за агрономи за органско производство;	X				Директор на земјоделие
			2.2 Регрутација на кадар;	Човечки ресурси	Распишување на оглас и регрутирање на кадар;	X	X			Раководител на ЧР Директор на земјоделие
			2.3 Селекција и работно воведување;	1 500.00 евра	Извршена анализа ан документација, интервјуирање и избор на кандидати. Назначување на ментори за работно воведување, во рок од 6 (шест) месеци;		X	X		Директор на земјоделие

	Преглед на клучни фактори и индикатори					Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки и активности	Потребни ресурси (материјални и финанасиски)	КИИ- Клучни индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КОРИСНИЦИ	цз	Лобирање за донесување на законски решенија за органско производство на големи површини;	3.1 Анализа на искуства од Р. Грција за органско производство на големи површини и предлог до надлежни институции;	Човечки ресурси	Извештај од извршената анализа и подготвен предлог до надлежни институции;	X	X			Извршен директор Директор на земјоделеие
			3.2 Градење на мрежа на големи земјоделски комбинати за заеднички настап за отпочнување на органско производство на големи површини;	Човечки ресурси	Изградена мрежана големи земјоделски комбинати за заедничко орг. Производство;			X		Директор на земјоделеие Агрономи

Организациската стратегија е подготвена од организациски тим во состав:

Лидија Буревска - реализатор;
Гоце Митевски;
Моника Павловска;
Томислав Питошка;
Николче Ристевски.

Со поддршка на консултантскиот тим на Бизнис Академија Смилевски БАС
Скопје/Битола:

- Проф. д-р Лидија Стефановска – интегратор;
- МБА Андријана Апостолова – коинтегратор.

Битола, 20.09.2023 г.