

# **ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА НА МЗТ Инжинеринг**

**период 2024 – 2026 година**



**Битола, 2023**

## СОДРЖИНА

## **Членови на компанискиот развоен тим на МЗТ инженеринг Битола**

Ева Ангелин Ѓоргиевска- главен асистент за јавни набавки;  
Лина Димитровска- асистент менаџер;  
Ангелина Петровска- Системи за квалитет;  
Љупчо Петровски- раководител на одделение за производство;  
Весела Петровска - администрација;  
Ксенија Ангелин- администрација;  
Виктор Петровски-управител на погон во Струмица;  
Петар Ангелин- машински инженер;

**Консултанти:** Ненад Дафинчевски  
Ана Христовски

## **ИЗВРШНО РЕЗИМЕ**

*Организациската стратегија на МЗТ Инженеринг 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 МЗТ Инженеринг има цел да ја конкретизира насоката по која оваа организација ќе се движи 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 развој на истата.*

*МЗТ Инженеринг е организација која веќе е длабоко навлезена во процесот на користење обновливи извори на енергија. Во тој дух оваа стратегија ќе цели, 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 МЗТ ИНЖИНИРИНГ ОД БИТОЛА**

МЗТ ИНЖЕНЕРИНГ - Битола е основана во 1984 година, а во 1998-та започнува со сопствено производство, пред сè, на метални отпесоци и метални елементи и склопови, по пат на длабоко извлекување и метал штанцање.

За обавување на оваа дејност, МЗТ ИНЖЕНЕРИНГ располага со сопствен произведен погон, ОТПРЕСОЦИ, лоциран во Струмица, каде што на простор од 2000м<sup>2</sup> функционира цела палета на ексцентар и хидраулични преси од 40 до 500 тони, со кои се обавуваат постапки од областа на длабоко извлекување и метал штанцање, пробивање и втиснување, како и со целокупна потребна опрема за монтажа на разни склопови, заварување и пунктирање, ЦНЦ сечење со плазма и линија за површинска заштита. Во склоп на фирмата функционира и проектантско биро во кое се конструираат алатите за длабоко извлекување и метал штанцање. Сите постапки се изведуваат во согласност со стандардите ISO 9001:2008. МЗТ ИНЖЕНЕРИНГ поседува и сертификат за животна средина ISO 14001:2004. Овој производствен погон, како докажан добавувач на опрема во автомобилската индустрија, енергетиката, транспортна опрема и системи, градежна опрема итн. стручњаците го вбројуваат меѓу водечките капацитети од областа на длабоко извлекување и метал штанцање во Република Македонија и на Балканот.

МЗТ Инженеринг - Битола, е оспособена за изведување на градежен инженеринг што опфаќа комплетна изработка на сите елаборати за истражување, проектирање и изведување во сите фази. Посебна област во градежниот инженеринг, каде што фирмата е специјализирана, за изработка на челични конструкции на индустриски и термоенергетски објекти во сите фази, по системот "клуч на рака". За остварување на овие активности фирмата располага со стручни и изведувачки тимови од сите области на делување.

## **2. ЗАИНТЕРЕСИРАНИ СТРАНИ – КЛИЕНТИ**

МЗТ Инженеринг е докажан добавувач на опрема во автомобилската индустрија, енергетиката, транспортна опрема и системи, градежна опрема итн, а стручњаците го вбројуваат меѓу водечките капацитети од областа на длабоко извлекување и метал штанцање во Република С. Македонија и на Балканон.

МЗТ Инженеринг како клиенти имаат широк опфат на компании и физички лица кои често ги користат нашите услуги и производи.

## **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 МЗТ Инженеринг во идниот тригодишен период.

Анализата на опкружувањето на МЗТ Инженеринг 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 МЗТ Инженеринг, 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 22 (дваесет и два ) ПИП – ови кои се вгроздени, односно распоредени според нивната сродност во одредени кластери наречени гроздови, а гроздовите се сместени во Картата на врамнотежени резултати (КВР) која содржи четири области и тоа: Клиенти, Внатрешни процеси, Учење и развој и Финанси.

На ист начин, по пат на индивидуална и тимска акумулација генерирани се 12 (дванаесет) 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-иновативативен 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 МЗТ Инжинеринг.

#### **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 МЗТ Инжинеринг, анализирани се: Политичкиот, Економскиот, Социолошкиот, Технолошкиот, Легано – 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 подготвона 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 стратемскиот план на МЗТ Инжинеринг. Притоа во кончената 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 оцененти дека имаат силно влијание и врз работата на МЗТ Инжинеринг.

## 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 се потребно е вкрстено да се разгледуваат.

За таа цел, во адаптираната SWOT (CBOT) матрица (SWOT, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), се сметуваат 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 адаптираната SWOT матрица на вкрстени клучни индикатори.

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

	<b>СОЦИО-ЕКОНОМСКО ОКРУЖУВАЊЕ</b>	
	<b>Интерно регионално опкружување</b>	<b>Екстерно регионално опкружување</b>
<b>Позитивни аспекти</b>	<p><b>S - СИЛНИ СТРАНИ:</b>  <b>Позитивни организациски перформанси (гроздови од ПОП-ови)</b></p> <p><b>П - ПРОДУКЦИСКИ КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Задоволни клиенти</li> <li>Препознатливост на пазарот</li> <li>Зголемени побарување на пазарот</li> <li>Брза изработка на производи</li> </ul> <p><b>А - АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <p><b>Исплата</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Навремена исплата на плати</li> </ul> <p><b>Наплата</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Редовна наплата 60 дена при испорака</li> </ul> <p><b>Е - ПРЕТПРИЕМАЧКО-ИНОВАЦИСКИ КАПАЦИТЕТ ЗА</b></p>	<p><b>О – МОЖНОСТИ: Потенцијални екстерни можности (гроздови од ПЕМ-ови)</b></p> <p><b>М 001</b>  <b>ОБНОВЛИВИ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Имплементација на фотоволтаици за домашна употреба</li> <li>Имплементација на фотоволтаици за комерцијална употреба</li> <li>Ветерници</li> <li>Соларни панели за топла вода</li> <li>Користење на обновливи извори на енергија</li> </ul> <p><b>М 002</b>  <b>МЕРКИ ЗА ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Рециклирање</li> <li>Топлински пумпи</li> <li>Smart системи за заштеда</li> <li>Гасификација</li> <li>Можност за дизајнирање на нови производи</li> <li>Можност за намалување на трошоците со гасификацијата</li> <li>Надоградување на системите за заштеда на енергијата</li> </ul> <p><b>М 003</b></p>

	<p><b>ТЗЕ</b> <b>Иновации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изработка на прототипови</li> <li>• Обучување на инженери според потребите на компанијата</li> </ul> <p><b>Проширување на дејноста</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Освојување на странски пазари</li> </ul> <p><b>Зелена економија</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изградени хидроелектрани</li> <li>Малоишта и Куратица</li> <li>• Имплементација на кровни фотоволтаици</li> <li>• Работа по стандарди за зачувување на животната средина</li> </ul> <p><b>И – ИНТЕГРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ ЗА ТЗЕ</b></p> <p><b>Организациска клима</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Добра организациска клима</li> </ul>	<p><b>КОРИСНА ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Законски регулирани постапки за заштита на животната средина</li> <li>• Издавање на Б и А интегрирана дозвола</li> <li>• Постапка за инсталирање на фотоволтаици</li> <li>• Видливост и примена на законот за животна средина</li> <li>• Можност за подобрување на конкурентноста со користење на зелени кредити</li> </ul> <p><b>М 004</b> <b>ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заштеда на енергија</li> <li>• Зелена енергетска задруга</li> <li>• Зелен град, ботаничка градина</li> <li>• Енергетски ефикасни објекти</li> <li>• Искористување на топлината од РЕК</li> <li>• Можност за зголемување на бројот на енергетско ефикасни објекти</li> </ul> <p><b>М 005</b> <b>ПОЛИТИЧКО ВЛИЈАНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развој на регионална инфраструктура</li> <li>• Намалено политичко влијание</li> </ul> <p><b>М 006</b> <b>МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратешки документи за развој на национално и локално ниво</li> <li>• Поволна регулатива за одржлив развој</li> <li>• Достапност на фондови од банките (кредитни линии за ММСП) и мерки за отпочнување на бизниси АВРМ</li> <li>• Достапност на странски пазари</li> <li>• Стабилна монетарна политика</li> <li>• Користење на ЕУ искуства</li> <li>• Волја(желба) за развој на претприемаштво</li> <li>• Можност за нови вработувања</li> </ul>
--	---	---



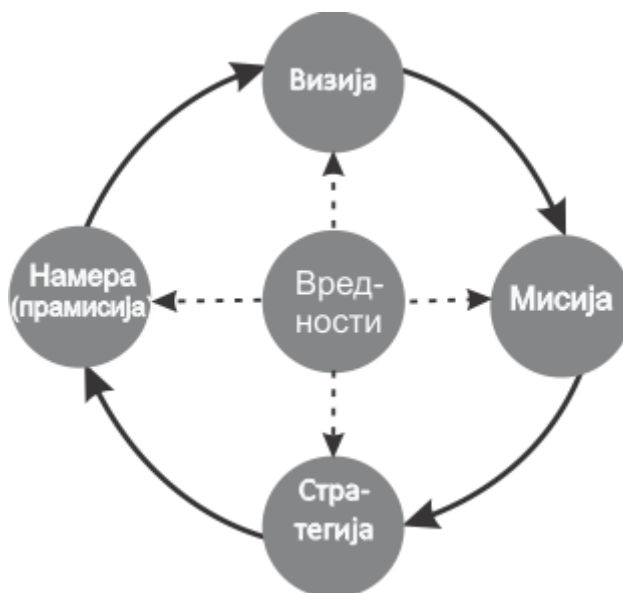
		<p>за зелена економија</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Можност на проширување на пазарот во повеќе странски земји</li> <li>• Можност за нови проекти за заштита на животна средина</li> <li>• Можност за зголемување на бројот на корисници</li> <li>• Користење на новите мерки за зелени вработувања</li> </ul> <p><b>САМОСТОЕН ПЕМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Едукација од социјални медиуми</li> </ul>
<b>Негативни аспекти</b>	<p><b>W – СЛАБИ СТРАНИ: Точки на потенцијално подобрување (гроздови од ПИП-ови)</b></p> <p><b>К - КОРИСНИЦИ НА ЕФЕКТИТЕ ОД ТЗЕ</b></p> <p>КЛИЕНТИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лажни ветувања</li> <li>• Проект едно ветено- друго реалност</li> <li>• Проблеми со проекти, тендери и аукции</li> <li>• Проблеми при аукции- задоцнето одговарање на прашања</li> <li>• Проблем со тендери пониска цена- лош квалитет</li> <li>• Губење време при пормена на проект, во време на изработка на производ</li> </ul> <p><b>П - ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b></p> <p><b>Недостаток на кадар</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Еден човек повеќе работни задачи</li> <li>• Заминување на обучен кадар</li> </ul>	<p><b>Т - ЗАКАНИ Потенцијални екстерни закани (гроздови од ПЕЗ-ови)</b></p> <p><b>З 001 ФИНАНСИИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока и променлива стапка на инфлација</li> <li>• Променливи (отворени) каматни стапки</li> <li>• Спор раст на БДП</li> <li>• Недоволно средства за рамномерен регионален развој на ППР</li> <li>• Недоволна куповна моќ на идните корисници на фотоволтаици</li> <li>• Недоволно зелени кредити</li> <li>• Чести промени на каматните стапки од ЕБР</li> <li>• Променлива цена на дериватите</li> <li>• Променлива цена на репроматеријали</li> <li>• Долги постапки за исплата од државните институции</li> </ul> <p><b>З 002 ДЕМОГРАФИЈА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Масовно иселување</li> <li>• Најголем дел од населението живее во главниот град</li> <li>• Недоволно афирмирани добри практики за родова рамноправност</li> <li>• Несоодветна/неквалификувана работна сила</li> <li>• Нема топло поцинкување во земјата</li> <li>• Нема млади струни занаетчии од машинската струка</li> </ul>

	<p><b>Материјали и сервис</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблем при набавка на материјали</li> <li>• Нема сервис за постојна опрема</li> <li>• </li> </ul> <p><b>Надзор</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нема доволно надзор</li> </ul> <p><b>У- УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ</b></p> <p><b>Стручен кадар</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоволно избор на работници од конкретни занимања</li> <li>• Недоволно добри електричари кои би работеле за плата</li> <li>• Нема квалитетни заварувачи-</li> <li>• Не носење на опрема за заштита при работа – правила за работа</li> <li>• Нема квалитетни конструктори</li> </ul> <p><b>Ф - ФИНАНСИСКИ АСПЕКТИ НА ТРАНЗИЦИЈАТА</b></p> <p><b>Инвестиција</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблем со инвестирање поради немање гаранција за опстанок на фирмите</li> </ul> <p><b>Општествени ограничувања</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нема субвенционирања од државата за вложување во современа технологија</li> <li>• Инфлација</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тешкотии за навремено обезбедување на сервисери</li> </ul> <p><b>З 003 ОПШТЕСТВЕНО-ПОЛИТИЧКА ПРАКТИКА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Селективно спроведување и почитување на законите</li> <li>• Бироократија во јавниот сектор</li> <li>• Партизација, корупција, непотизам</li> <li>• Доцнење на гасификацијата</li> <li>• Недоволна грижа од локалната самоуправа за забрзување на постапките при одобрение на соодветна документација</li> <li>• Проблеми со колективната согласност за поставување на фотоволтаици</li> <li>• Потреба од соработка со Високо образовни институции</li> </ul> <p><b>З 004 ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тешкотии во постапката за инсталирање на фотоволтаици</li> <li>• Долги постапки за урбанизација на земјиште и добивање на неопходни документи за одобрение за градење</li> <li>• Чести промени на законска регулатива за даноци</li> <li>• Потешкотии при добивање на дозволи</li> <li>• Честа промена на документациите за стандарди</li> <li>• Сложена постапка за патентирање на производите</li> <li>• Јавни тендери – најниска цена, без оценка на квалитет</li> </ul> <p><b>З 005 КУЛТУРА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Незаинтересираност кај младите (недоволна свест за животната средина)</li> <li>• Недоволна технолошка писменост на населението</li> <li>• Навики на купувачи (голем конзумеризам)</li> <li>• Недоволна етичка свест</li> <li>• Недоволна свесност на населението за екологија</li> </ul>
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоволно почитување на регулатива за употреба на водни ресурси</li> <li>• Недоволна информираност за значењето и придобивките на фотоволтаиците.</li> <li>• Нелојална конкуренција</li> </ul> <p><b>3 006 ЖИВОТНА СРЕДИНА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Имплементација на фотоволтаици за колективна употреба</li> <li>• Лоша и неизградена патна и комунална инфраструктура</li> <li>• Климатски промени</li> <li>• Недоволно политичка поддршка за:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зелен град</li> <li>- Зелена мобилност</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоволно мерки од институциите за заштита на животна средина</li> <li>• Потешкотии во процесот на премин кон зелена економија</li> <li>• Променливи климатски услови за хидроцентралите</li> <li>• Недоволно пристапна инфраструктура за потребите на механизацијата</li> </ul>
--	--	--

## 6. СТРАТЕГИСКИ ФОКУС

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



Слика 1: Основни односи во стрегискиот 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 (стратегиски 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 МЗТ Инжинеринг, тимот за подготовка на организациската стратегија внимателно работеше на одредување на клучните зборови и синтагми, кои подоцна редакциот тим, јазично ги уреди.

### **Намера:**

*Во овој бизнис треба секогаш да бидиш во текот на времето и постојано да се вложува во новата технологија и во сопствен развој. Често патувња и следењето на трендовите надвор од границите ни отвори нови видови. Во иднина нашата намера е инвестирање во нова технологија и градежништво со користење на композитни материјали.*

**Визија:**

**МЗТ ИНЖИНЕРИНГ ги следи трендовите и побарувањата на современиот пазар, со воведување на нова технологија и користејќи ги алтернативните извори на енергија за заштита на животната средина и создава подобри услови за корисниците (организациите и поединците).**

**Мисија:**

**Мисијата на МЗТ ИНЖИНЕРИНГ е да испорачува врвни производи и услуги кон своите клиенти, постојано следејќи ги најсовремените трендови во технологијата. Компанијата испорачува производи/услуги кои се креирани специјално за потребите на секој клиент користејќи го 30-годишното искуство на инженерскиот тим на компанијата.**

**Организациски вредности:****ВЕРУВАЊА****Ние веруваме во:**

- Висок степен на еколошка писменост
- Грижа за одржлив развој
- Континуиран професионален развој
- Веруваме во иновативноста на секој вработен
- Лојалноста кон компанијата
- Висок професионален капацитет
- Јакнење на општествената одговорност
- Решавање на тековни предизвици

**ВРЕДНОСТИ****Нашите вредности насочени кон клиентите се:**

- Иновативни производи кои ја заштитуваат животната средина
- Квалитетна и навремена услуга
- Нови вработувања за млади инженери
- Енергетско ефикасни производи
- Лојалност кон клиентите
- Транспарентност при договарањето на услугите

**ПОСВЕТЕНОСТИ**

#### **Посветени сме кон:**

- Општествена одговорност кон младите, спортот и науката
- Соработка со образовни и научни институции и поединци во процесот на иновирање на производи за заштита на животна средина
- Селектирање на секаков вид на отпад
- Градење на хидроцентрали и користење на енергијата од обновливи извори на енергија
- Производство на електрична енергија од соларни фотоволтаици
- Имплементирани сите видови ISO стандарди за квалитет и заштита на животната средина

## **7. ПРОРИТЕТИ НА МЗТ ИНЖИНЕРИНГ**

## **8. (ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА)**

За определување на приоритетните области повторно е користена Картата на врамнотежени 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 МЗТ Инжинеринг 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, до која е креирана и следната табела со приоритети МЗТ Инжинеринг:

**Табела 2: Приоритети на МЗТ Инжинеринг**

<b>Р. бр.</b>	<b>ПРЕЛИМИНАРНИ ПРИОРИТЕТИ</b>	<b>ВЛИЈАТЕЛНИ ФАКТОРИ</b>
<b>К</b>	<b>КОРИСНИЦИ</b>	

<b>1</b>	- Проектирање и изведба на фотоволтаични центри за деловни и приватни корисници	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>T 01</b> Имплементација на фотоволтаици за домашна употреба</li> <li>• <b>T 02</b> Имплементација на фотоволтаици за комерцијална употреба</li> <li>• <b>E<sub>2</sub> 04</b> Користење на обновливи извори на енергија</li> </ul>
<b>П</b>	<b>ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ</b>	
<b>1</b>	Имплементација на СМАРТ системи за заштеда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Smart системи за заштеда</i></li> </ul>
<b>У</b>	<b>УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ</b>	
<b>1</b>	Професионална (до)едукација на вработените	<p><b>Со 01</b> Едукација од социјални медиуми</p> <p>ПИП Обучување на инженери според потребите на компанијата</p> <p><b>Стручен кадар</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоволно избор на работници од конкретни занимања</li> <li>• Недоволно добри електричари кои би работеле за плата</li> <li>• Нема квалитетни заварувачи-</li> <li>• Не носење на опрема за заштита при работа – правила за работа</li> <li>• Нема квалитетни конструктори</li> </ul>
<b>Ф</b>	<b>ФИНАНСИИ</b>	
<b>1</b>	Искористување на расположливи домашни и странски фондови	<b>E<sub>1</sub> 01</b> Достапност на фондови од банките (кредитни линии за ММСП) и мерки за отпочнување на бизниси АВРМ

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: КЛИЕНТИ

### А) Тековна состојба:

Клиентите на МЗТ инженеринг се од најразличен тип и големина, имајќи го во предвид фактот дека компанијата е во најголема мера проектно ориентирана, односно произведува специфични производи за конкретни потреби на клиентите. Најголемиот дел од клиентите се од делот на индустријата и индустриските капацитети

## **Б) Посакувана состојба:**

Посакуваната состојба на компанијата е реализација на поголем број на проекти од областа на градежништво и машинство, воведување на нови современи технологии и патентирање на нови производи. Нашата цел е нашиот препознатил квалитет и бренд да ги освојува странските пазари. Зголемено производство на соларни панели за топла

вода и електрична енергија како и надоградување на системите за заштита на енергија

### **Стратегиска цел 1:**

*Проектирање и изведба на фотоволтаични центри за деловни и приватни корисници*

## **В) Индикативни активности:**

Активностите што компанијата ќе ги преземе во однос на стратегиската цел се:

- Истражување на пазарот за потребите на клиентите како и компаниите кои испорачуваат слични производи/услуги
- Истражување на пазарот на добавувачи и склучување на договори за партнерство
- Продажна кампања кон деловните и приватните корисници

## **Ѓ) Финансиски импликации**

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Сопствени средства
- Кредит;

## **Е) Временска рамка**

Прва половина на 2024 година спроведување на истражувањата и склучување на стратешки партнерства, како и старт на продажбата

Од втората половина на 2024 година па натаму, имплементација на стратегиската цел согласно таргетите во акцискиот план

## **7.2 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ**

### **А) Тековна состојба:**



Внатрешните процеси во компанијата се на високо ниво и може да се констатира дека се едни од најсилните страни на МЗТ инженеринг Битола. Доволно говорат податоците дека компанијата поседува голем број на лиценци помеѓу кои и: ISO 9001, ISO 14001; ISO 45001; Лиценца А управител на градба; Лиценца А за изведба; Лиценца за управител и одржување на објекти; Лиценца А за проектирање.

Сепак и покрај бројните воспоставени процеси, компанијата настојува уште повеќе да го стандардизира и оптимизира своето работење, ставајќи го фокусот во наредниот период на smart системите за заштеда.

#### **Б) Посакувана состојба:**

Посакуваната состојба на компанијата е да ги оптимизира оперативните трошоци на работење преку воведување на smart (паметни) системи на заштеда кои во значителна мера ќе ги намалат трошоците, а ќе ја зголемат профитабилноста. Фокусот на оптимизација е од суштинско значење во денешните услови на економија и инфлација, а особено што се работи за производствена компанија со два погони кои сами по себе „повлекуваат“ големи трошоци.

**Стратегиска цел: Имплементација на СМАРТ системи за заштеда**

#### **В) Индикативни активности:**

- Анализа на трошоците на компанијата и утврдување на точките на оптимизација
- Истражување на пазарот на smart системи за заштеда
- Донесување одлука и набавка на системите, односно потпишување на договор доколку имплементацијата ја прави надворешна компанија
- Ставање во функција на системите
- Следење на ефектите од имплементацијата

#### **Д) Законски и нормативни импликации**

За сите активности кои се предвидени во оваа стратегиска област не постојат законски и нормативни импликации.

#### **Ѓ) Финансиски импликации**

За реализација на предвидените стратегиски цели ќе се користат следните извори на финансии:

- Кредити;
- Сопствени средства;

#### **Е) Временска рамка**

Дефинираната стратегиска цел е предвидено да се реализира во текот на цела 2024 година.

### **7.3 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ**

#### **А) Тековна состојба:**

Компанијата располага со високо квалификуван кадар, особено во делот на машинство и инженеринг. Голем дел од кадарот се уште од самото основање на компанијата и може да се заклучи дека компанијата има огромна организациска меморија и знаење. Генералниот менаџер на компанијата често патува по стручни саеми и собири, следејќи ја најновата технологија и се обидува истата да биде применета во секојдневното работење.

#### **Б) Посакувана состојба:**

Посакуваната состојба во ова поле подразбира постојано вложување во професионалниот и личен развој на вработените, во нивното знаење и компетенции, како и добросостојба на работното место, што претставува една од карактеристиките на зелената економија.

#### **Стратегиска цел: Професионална (до)едукација на вработените**

##### **В) Индикативни активности:**

- Анализа на потреби за обука на вработените
- Креирање на план за обуки
- Прибирање на понуди од обучувачи
- Потпишување на годишни договори
- Реализација на планот за годишни обуки

За реализација на оваа стратегиска цел нема законски и нормативни импликации.

##### **Ѓ) Финансиски импликации**

За реализација на двете стратегиски цели ќе се издвојат средства од сопствениот буџет на компанијата. Истите ќе се предвидат во зависност од бројот на активности кои ќе се буџетираат во акицкиот план и годишните буџети.

#### **Е) Временска рамка**

Секоја година ќе се реализира согласно годишниот план за обуки.

### **7.4 СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ: ФИНАНСИИ**

#### **А) Тековна состојба:**

Развојот на една компанија подразбира и соодветни финансии кои ќе го поддржат истиот. Во моментот компанијата е ликвидна и во стабилна финансиска состојба. Во

секојдневното оперативно работење компанијата банкарски кредити и овозможуваат да ги одработи дел од капиталните проекти и инвестиции кои ги има во своето портфолио.

#### **Б) Посакувана состојба:**

Во однос на посакуваната состојба компанијата во иднина сака да ги прошири изворите на финансирање така што покрај сопственото финансирање и финансирањето со банкарски кредити, ќе искористи и дел од домашните и странски финансиски инструменти кои се на располагање. За таа цел компанијата ќе искористи доколку е потребно и консултантска помош од искусни професионалци на таа проблематика.

#### **Стратегиски цели:**

##### **Искористување на расположливи домашни и странски фондови**

#### **В) Индикативни активности:**

- Следење на повици за финансирање од домашни и странски фондови
- Стратешко партнерство за соработка со консултант/и за подготовка на апликации за финансирање
- Аплицирање на отворени повици за финансирање

#### **Д) Законски и нормативни импликации**

Законските и нормативни апликации за исполнување на оваа стратегиска цел ги дефинира секој донатор/финансиер одделно.

#### **Ѓ) Финансиски импликации**

Евентуалните трошоци кои ќе настанат за реализација на оваа стратегиска цел (трошоци за консултантни) ќе бидат финансирани од сопствени средства.

#### **Е) Временска рамка**

Активностите за оваа стратегиска цел ќе се имплементираат секоја година, согласно повиците и можностите за финансирање кои се нудат на пазарот.





АКЦИСКИ ПЛАН, период 2024-2026

Преглед на клучни фактори и индикатори						Година на реализација				Одговорен и Учесници
	Стратегиски цели		Мерки активности	Потребни и ресурси (материјални и финанасиски)	Клучни КИИ-индикатори	2024	2025	2026		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КЛИЕНТИ	Ц1	Проектирање и изведба на фотоволтаични центри за деловни и приватни корисници	1.Истражување на пазарот за потребите на клиентите како и компаниите кои испорачуваат слични производи/услуги	Човечки ресурси *по одлука на топ менаџментот за ангажирање на екстерна консултантска фирма	Извештај од спороведеното истражување	x				Административен сектор и надворешна консултантска фирма
			1.1 Истражување на пазарот на добавувачи и склучување на договори за партнерство	Човечки ресурси	Склученидоговори за партнерство	x	x			Административен сектор

			1.2 Продажна кампања кон деловните и приватните корисници	Човечки ресурси *1000евра-2000евра	Успешно спроведена камања,	x	x	x		Административен сектор
ВНАТРЕШНИ ПРОЦЕСИ	Ц2	Имплементација на SMART системи за заштеда	1. Анализа на трошоците на компанијата и утврдување на точките на оптимизација	Човечки ресурси	Направена анализа и утврдена оптимизација	x	x			Административен сектор, сметководство и менаџер за квалитет
			1.1 Истражување на пазарот на smart системи за заштеда	Човечки ресурси	Изготвен извештај од истражувањетох на потребите					Систем за квалитет

			1.3 Донесување одлука и набавка на системите, односно потпишување на договор доколку имплементацијата ја прави надворешна компанија		Одлука и договор		x			Топ менаџмент
			1.4 Ставање во функција на системите	човечки ресурси и финансиски ресурси	Системи кои функционираат			x	x	Менаџер за квалитет
			1.5 Следење на ефектите од имплементацијата	Менаџер за квалитет	Извештај од имплементацијата				x	Менаџер за квалитет
УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ	Ц1	Професионална (до)едукација на вработените	1. Анализа на потреби за обука на вработените				x	x	x	Топ менаџмент Менаџер за квалитет



			1.2 Креирање на план за обуки	Човечки ресурси	Креиран план за обуки		x			Топ менаџмент Менаџер за квалитет
			1.3 Прибирање на понуди од обучувачи		Листа на понуда од обучувачи		x	x		Топ менаџмент Менаџер за квалитет
			1.4 Потпишување на годишни договори		Потпишани договори		x			Топ менаџмент Менаџер за квалитет
			1.5 Реализација на планот за годишни обуки		Посета на обуки со сертификати		x	x		Топ менаџмент Менаџер за квалитет