ПРЕДМЕТ

Производен Менаџмент

СЕМИНАРСКА РАБОТА НА ТЕМА

Стратегиски Менаџмент

www.MaturskiRadovi.NET

www.MaturskiRadovi.NET

Содржина,

1. **Вовед..стр. 2**
2. **Дефиниција за менаџмент... стр.3**
3. **Улогата за менаџментот.. стр.3**
4. **Нивоа на менаџментот..стр.3**
5. **Функции на менаџментот... стр.4**
6. **Ситуационен менаџмент.. стр.4**
7. **Стратегиски менаџмент.. стр.4**
8. **Партиципативен менаџмент.. стр.5**
9. **Total quality menagment... стр.5**
10. **Визии и предуслови во стратегиски менаџмент... стр.6**

11. **Анализа на јачините, слбостите и заканите (SWOT analysies)................. стр.7**
12. **Модели, планови и стратегтии... стр.9**
13. **Модел –Вектор на пораст.. стр.9**
14. **Портфолио модел.. стр.10**
15. **Модел на процеп... стр.11**
16. **GE- матрица.. стр.11**
17. **Фази во изборот на стратегија... стр.11**
18. **Стратегиски менаџмент.. стр.12**
19. **Менаџмент на човечки потенцијали.. стр.13**
20. **Структура на работната снага.. стр.13**
21. **Економска структура.. стр.14**
22. **Конкурентска предност на фирмата преку разновидна сила.................. стр.14**
23. **Основни пракси на менаџментот со кадрите стр.14**
24. **Стратешко управување со човекови ресурси.. стр.15**
25. **Улогата на кадровските ресурси во формулирање на стратегија........... стр.15**
26. **Анализа на работењето и групирање на работни места и задачи........... стр.15**
27. **Видови на стратегии.. стр.16**
28. **Резиме/Conclusion...стр.17**
29. **Користена литература...стр.18**

Вовед,

Менаџментот е создавање и одржување на систем. Компаниите зависат од можностите на менаџерите да поставaт визија на организацијата и да поставaт клучни цели. Менаџментот како процес со кој се обезбедува ефикасно остварување на поставените цели, претставува една од најважните човекови активности. Тој, во основа, ,овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа многу поуспешно да се извршат задачите на определена група или организација.

Менаџментот се однесува на мали, големи, профитни и непрофитни организации, на стопански претпријатија, нестопански институции, органи на власта, односно на секоја организациона форма во која поединците, работејќи заедно, извршуваат определени задачи и остваруваат утврдени цели. Тој е многу важна функција во работењето и универзална активност која има соодветна содржина, принципи на примена и функции кои се остваруваат.

1. Дефиниција за менаџментот

Менаџментот, поради неговата важност во работењето на претпријатијето, покривајќи ги сите функции на работење, преставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука. Имено, самиот карактер гледан од општествен аспект на менаџментот преставува правец на ефикасно извршување на зададените цели како и основа карактеристика на индустриското производство.

Менаџментот преставува универзална активност и е специфичен орган воделовното претпријатие. Впрочем, во теоријата постојат многу дефиниции како :

- Менаџментот е процес , серија од чекори или насочување на акциите во правец на оставрување на дефинираната цел,
- Менаџментот има организациона улога , поставување на обврски, одговорности и односи во претпријатието,
- Менаџментот треба да расудува, регулира и одлучува за сите операции во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели,
- Менаџментот се дефинира од стратегиски аспект како начин за определување на долгорочна прилагодливост на претпијатието,
- Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите.
- Менаџментот се дефинира и како процес за извршување на посебни функции, ефикасна алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на претпријатието.

Имајки го предвид досега изнесеното може да се констатира се уште не постои универзална дефиниција за Менаџментот, презентираните стојалишта се дивергентни, сепак може да се извлчечат неколку заеднички елементи за да се предложи посиинтетизирана дефиниција:

Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието.

1.1 Улогата на менаџментот – Претпријатието може да се надгледува како единка која влезот од окружувањето го трансформира во корисен излез за општеството. Кога се зборува за менаџмент , во било која земја, треба да се направи разграничување помеѓу микро и макро менаџмент.

Микро менаџмент е менаџмент на едно претпријатие. Додека Макро менаџмент не се однесува на употреба на зборот менаџмент на едно претпријатие, тоа вклучува економски одлуки и формулирање на економската политика, односно за целата економија, политика, социологија, образование и културно опкружување.

Според горенаведеното, менаџментот се однесува на насочување, контрола на активностите, нивно поврзување така што сите фактори ќе фунционираат адекватно, за

ефикасно остваурање на целите. Улогата на менаџментот во претпријатието па и пошироко е да го води работењето на претпријатието.

1.2 Нивоа на менаџментот - Менаџерите се наоѓаат на различни нивоа на менаџмент, нивната работа е иста. На пример тие ***планираат, одлучуваат, контролираат, организираат, координираат и мотивираат***,
Така што, на пониско ниво на менаџмент, менаџерот е дневно ориентиран и котролира мала група на луѓе во претпријатието. Средниот и врвниот менаџер се ориентирани на долгорочни и среднорочни проблеми и контактираат со малку луѓе во и надвор од претпријатието.

1.3 Функции на менаџментот – Менаџерите ги извршуваат нивните надлежности и одговорности познати како функции на менаџментот. Овие функции се класифицираат како ***планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање***. Овие пет функции се извршуваат од страна на сите менаџери на сите нивоа на менаџментот но не со иста тежина. Општо правило е дека за Врвниот и Среден менаџмент повеќе внимание посветуваат на планирањето и организирањето, отколку менаџерите на пониското ниво на менаџмент. Од друга страна менаџерите на пониско ниво повеќе се заинтересирани за извршување на функциите, кооординирање, мотивирање и контролирање.

2. Системски Менаџмент

Системскиот менаџмент потенцијално е од голема важност за голем број на менаџери. Во него успешно функционираат постојаните теории за менаџмент, но и со новите карактеристики на ерата на компјутерите, модерните кваниталивни техники за одлучување. Системскиот приод сугерира нова улога на менаџментот нуди *рецепт* за да се олесни тешката и комплексна работа на менаџерот.

Менаџментот како систем го сочинуваат влезни големини, процесот за трансформација на влезните големини се **луѓето, суровините машините , методите, парите , пазарите и информациите од опкружувањето**. Процесорот ги сочинуваат функциите на менаџментот како што се: ***планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање***.

Излезните големини од процесорот се: **благосостојба на човекот и благосостојбата во стопанството**.

3. Ситуационен менаџмент

Теоријата е објаснување зошто и како нешто се случува . Теоријата за менаџментот го поставува прашањето зошто го имаме тоа и како функционира. Постојат многу теории за менаџментот а секоја од нив го дефинира менаџментот. Но во последните две декади се развиени нови теории како Теорија на ситуационен менаџмент, теорија на системски менаџмент и теорија на стратегиски менаџмент. Овие различни теории се карактеризираат со своја концепција , методологија, суштина, предности и слабости. Денешните теории на ментална заплетканост преставуваат една џунгла на теории но

денес ситуациона теорија за менаџмент преставува обединувачка врска за теоријата за менаџмент како џунгла. Ситуациониот приод стартува со тоа дека менаџерот работи во специфични услови и треба да ја приспособи било која теорија која ќе ги задоволи неговите специфични потреби. Ситуациониот менаџмент се однесува на односите меѓу важни варијабили на окружување и адекватен концепт и техники кои водат кон ефикасно спроведување на целите.

4. Стратегиски менаџмент

Стратегискиот менаџмент е проактивен процес на остварување на долгорочна компактибилност на претпријатието во предвиденото опкружување. Концептот на стратегиски менаџмент е поширок од концептот на стратегиско планирање. Од формален аспект стратегискиот менаџмент може да се опише како процес на идентификација , избирање и извршување на најпрофитабилен начин да се обезбеди долгорочна компактибилност меѓу интерните предности и слабости на претпријатието и екстерното опкружување.Според тоа стратегискиот менџмент треба да идентификува и извршува таква стратегија во која веруваат дека ќе биде победничка за нивната организација. Таа не ќе може да биде идентична со стратегијатаа на некое друго претпријатие, затоа што начините и приодот на извршување се различни. Со други зборови треба да се утврдат специфичните услови на делување на организацијата. Стратегискиот менаџмент во својата природа е комплексен и се однесува за целата организација според тоа неговите карактеристики се:

- Стратегискиот менаџмент ја унапредува организационата ефикасност, Во претпријатието има два предуслова за успех едниот е ефикасност а се однесува колку добро една активност се извршува, другиот момент е ефективноста и зависи од правилното извршување на операциите.
- Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран, имено стратегијата се однесува за проблеми кои се протегаат за подолг период.
- Стратегискиот менаџмент се однесува за одлуки донесени од страна на менаџерите од повисоко ниво,
- Стратегискиот менаџмент се однесува за различни организациони нивоа.
- Стратегискиот менаџмент бара широко познавање на организационата структура.
- Стратегиските одлуки се однесуваат на организацијата во целина.

Историски гледано имаме повеќе модели за стратегискиот менаџмент но сепак тие содржат заеднички елементи во моделите како опкружувањето, формулирањето на стратегија, нејзино извршување и на крајот оценка и контрола на остварувањето.

Логичниот мисловен редослед на активности кои го оспособуваат менаџерот да ги избере приоритетните стратегии во дадена ситуација, таквиот модел на стратегија зависи од четири- фактори и тоа : ***стратегиско планирање, потребни ресурси, организациона структура и стратегиска контрола.***

5. Партиципативен менаџмент

Во последните две децении во опкружувањето се случуваат брзи промени, особено во доменот на технологијата, економијата, владина регулатива и односите со јавноста. Такви промени во опкружувањето бараат и адекватни промени во менаџментот. Партиципативниот менаџмент е алтернатива за автократскиот менаџмент. Партиципативниот менаџмент не е демократски менаџмент или пак консултативен менаџмент, тој се дефинира како тимски приод кон менаџментот. Членовите на тимот под водство на лидерот , активно партиципираат во донесувањето на одлуките, решавање на проблемите . Одоговорноста од донесените одлуки од тимот аѓаат на товар на лидерот. Во суштина на партципативниот менаџмент лежи комуникацијата во две насоки. Едната насока за комуникација е на релација лидер- членови на група. Вората насока е обратно пропорционална односно членови на тимот-лидер. Членовите даваат предлози како да се извршат задачите , реши проблемот или како да се донесе одлука.

6. Total quality management

Преставува менаџмент филозофија на континуирано подобрување на квалитетот водено од менаџментот, со цел да се задоволат потребите на потрошувачите. Континуираното подобрување кон претпријатија води кон маркетинг ориентирање со цел квалитетен производ – услуга.TQM денес е заснован на елементи и принципи со кое претпријатието треба да стане конкурентен во понудата. Основните принципи на TQM се следните: квалитет, потрошувач, вклученост на менаџментот, партиципација на сите вработени, тимска работа обука и култура.

Според филозофијата на TQM како менаџмент на квалитетот на производите –услугите влијаат четири групи на ***стеикхолдери*** , тие се следните: потрошувачи, менаџери, работници и добавувачи.

- ***Потрошувачите*** - се најважен стеикхолдер. Целта е да се задоволи потрошувачот е фундаметална во TQM која с формулира како производство и испорака на производи-услуги со што ќе се исполнат желбите на потрошувачот.
- ***Менаџерите*** – се вториот стеикхолдер кој битно влијае на TQM. Врвните менаџери треба да делуваат како главен водич во активностите сврзани со TQM (одговорност за квалитет, систем менаџмент и процес на производство).
- ***Работниците*** – третиот и многу важен стеикхолдер од кој зависи TQM. Од нив се очекува да превземат одоговорност за квалитетот од два аспекта. Прво да прифатат континуирано подобрување на културата и да размислуваат за подобрување на извршување на работата. Вториот аспект е да размислуваат како сите операции да бидат унапредени , за да го направат тоа тие треба да располагаат со способност и информации со цел придвижувањето да води кон прозведување на промени.
- ***Мотивација*** – го потикнува работникот да се зафата на определена задача . Напорот е резултат на мотивацијата. Наградите се важен фактор на мотивацијата. Таа диктира кон подобрување на квалитеттот на производството –услугата. Вредноста на наградата укажува колку е атрактивен или посакуван идниот резултат врз однесувањето во работна ситуација, во профитот, работничкото сопственишство, тие се важни системи во TQM.

- ***Обуката*** – е начин како да се вклучат работниците во TQM, преку обука и образование работниците стекнуваат способности за оваа нивна зголемена улуга во TQM.
- ***Добавувачите*** – се четвртиот стеикхолдер , претпријатието добива ресурси од опкружувањето кои го трансформира во производ-услуга. Добавувачите ги обезбедуваат потребните ресурси, тие влијаат врз цените , времетраењето на производството, квалитетот на производот, нивото на залихи, технологијата, опремата и финансискиот капитал и човечки ресурси.

7. Визии и предуслови во стратегиски менаџмент

Голем број истражувања и резултати користени од воената индустрија се употребувани во цивилството. Денес типичните примери за воената термоинологија наоѓаат примена во бизнисот и во менаџментот. Веќе 30 години се говори за бизнис логистика , маркетиншка логистика или индустриска логистика.

Поимот стратегија освен во воената индустрија наоѓа примена во менаџментот. Изборот на стратегија , стратегиските планови и стратегиско однесување даваат можност да се остварат долгорочните цели. Стратегијата на развој , планирање и предвидување за наредни 10,15 или 20 години во една стопанска фирма се поинакви одошто државен универзитет или болница или пак завод за статистика. За да се креира стратегија потребно е да се воведат одредени техники односно за разјаснување на стратегијата се базира на нејзина поделба на следниве основни комопоненти:

- ***Визиија –*** е т.н. духовен елемент на стратегијата, прв чекор кон развивање на стратегијата,

Согласно на ова, барањето визија преставува многу важен фактор во стратегијата. Визијата е изградена од три компоненти:

1. <u>Арена – </u>тоа е бојно поле , пред да се пристапки кон реализација на визијата , потребно е да се направи сондажа на полето од бизнисот.
2. <u>Барање на компаративни предности</u> – оваа компонента е во разграничување што е тоа што компанијата може да го понуди на пазарот, а ќе ја направи подобра од нејзините конкуренти пр.(ниво на производ, ниво на пазар, ниво на способности, и ниво на резултати).
3. <u>Ресурси – </u> по одредување на полето на борба, изведбата на компаративните предности, потребно е да се дефинираат ресурсите.Пример. МцДоналд на почетокот имал за цел да изградат ресторани за брза храна низ цела Америка, Поставувајќи ја целта , тие размислуваат за кој вид на капитал, луѓе, објекти се потребни за да се реализира саканата цел.

- ***Предуслови –*** кога се зборува за предусловите , обично се мисли на факторот околина (опкружување) и факторот организација. Непосредното опкружување на претпријатието се дели на: ***конкуренција, пазар на финансии, пазар на потрошувачка, пазар на работна рака, правна регулатива .*** Во сегашниов момент овој фактор се смета за еден од најважните делови на стратегиското планирање и како најбитен дел се зема

сегментот конкуренција. Тоа денес се анализира преку одредена техника т.н. ***индустриска структурална анализа.***

8. **Анализа на јачините, слабостите , шансите и закани (SWOT analysis)**

Кога се планира работењето, посебно кога се работи за стратегија на развојот на претпријатието, треба да се согледа внатрешната димензија (јачините-предностите и слабостите-недостатоците на фирмата) и надворешната димензија (шансите- можностите и заканите-опасностите). Во стратегискиот менаџмент ова е познато како **SWOT analysis.**

Интерните карактеристики на едно претпријатие говорат за себе, односно ако фирмата работи неуспешно преовладуваат недостатоци, а јачините (предностите) се во помала мерка. Кај успешните односот е спротивен. Ако некое претпријатие сака да биде успешно треба да ги поттикне своите вредности и обратно да ги елиминира своите слабости, недостатоци. Развојот на една фирма се темели на вредностите а не на недостаците.

- ***Слабата страна на една успешна фирма може да бидат:***
  1. Недостаток на простор и капацитети – фирмата можеби работи успешно но и недостига простор или друг производствен капацитет.
  2. Стареење на ресурсите – сите ресурси подлежат на стареење а тие се: луѓето, зградите и опремата.
  3. Недостаток на квалификувана работна снага – многу фирми како недостаток го сметаат тоа што сите менаџери или работници не се најдобри, односно не се со најдобри квалификации
  4. Атрактивност на производот – многу фирми се упсешни затоа што произведуваат или нудат услуги кои се атрактивни.Производите и услугите имаат свој век – се појавуваат, се развиваат, досгнуваат свој максимум и потоа се губат.
  5. Финансиски проблеми – Многу фирми (и успешни, а особено неуспешни) имаат финансиски проблеми во смисла недостаток на обртен капитал. Недостатокот на обртни средства, особено готовина се примарните слабости на една фирма.
  6. Несоодветна локација – понекогаш локацијата на некоја успешна фирма може да се јави како недостаток. Пример: Недостатокот на локацијата ги приморува успешните фирми да ги зголемат трошоците во делот на патниот, железничкиот или бродскиот сообраќај а со тоа се зголемува цената на финалниот производ.

Едно е јасно, ни малку не е лесно да се откријат или идентификуваат предностите или недостатоците. Кога ова би било лесно сите фирми по автоматизам би биле успешни.

Со цел да се согледаат некои податоци значат јачина или слабост на една фирма треба да се изврши ***споредување / компарирање***.

- ***Споредувањето може да се изврши во однос на*** :
  - Минатото – споредба на сегашните податоци со податоци од минатото.
  - Другите делови во истата организација – местоположба или локација на дел од продавници
  - Други фирми – анализа на податоци за сите најголеми фирми

- Интерни цели или стандарди – успешност на воведување на стандарди- квалитетен производ, успешен пласман и рентабилно работење.

- ***Шанси и закани*** - Сето она што дејствува однадвор , односно дејствување на околината практично е непредвидливо, а на работењето се одразува во форма на ***шанси, поволни прилики, можности, закани и опасности.***

Дејствување на околината е со различен интензитет за малите и средни претпријатија. За да може менаџерите да им парираат на надворешните дејствија, тие треба да ги познаваат.Сето она што доаѓа од однадвор за една фирма е надворешно дејствување и може да се подели на:

1. Дејствување од страна на купувачите- во рамките на дисциплината –МАРКЕТИНГ- на ова дејствување се посветува посебно внимание. Овде ќе се укажат 3 аспекти – сегментирање (поделба на пазарот), мотивирање (кој се мотивите и атрибути на купувачите се важни) и неисполенти потреби(барања, желби и потреби на купувачите).
2. Дејствување од страна на конкуренцијата- очигледно е дека дејствувањето на конкуренцијата е од многу големо значење за утврдување на шансите и заканите. Поради тоа, треба да се идентификува: конкуренцијата, нивните намери, стратегијата, проценка на јачините и слабостите на секое конкурентско претпријатиеи да се изберат конкуренти кои ќе се нападнат или од кои трба да се бега.
3. Дејствување од страна на околината – овие аспекти може да се групириаат според : политичко и владино дејствување, економско дејствување (просперитет на пазарот, девизен прилив, инфлација ,царинска политика и каматите) технолошко дејствување (развој на нови производи и застарување на старите), социјален аспект (закони за заштита на човековата околина) и дејството на природата (најепредвидлив момент особено во земјоделството, туризмот, индустријата за забава и сл).

Колку долго може да се гледа иднината, дистанцата до која се набљудува иднината се вика ***хоризонт на планирање***. Од карактерот на бизнисот зависи и хоризонтот на планирање. Една од битните задачи што треба да се реализраат е синтетизирањето на заканите и можностите со јакостите и слабостите на компанијата. За решавање на оваа задача се гради матрица SWOT во која хоризнотално се поставуваат јакостите и слабостите , а по вертикала проблемите(заканите) и можностите/ шансите.

9. Модели, планови и стратегии

Пред да се почне со стратегиско планирање, потребно еда се изврши комплетна анализа на визијата и предусловите. Кога станува збор за стратегиско планирање , вообичаено е да се разгледат следниве елементи: - ***целите, моделите, фази на избор и стратегиски операции.***

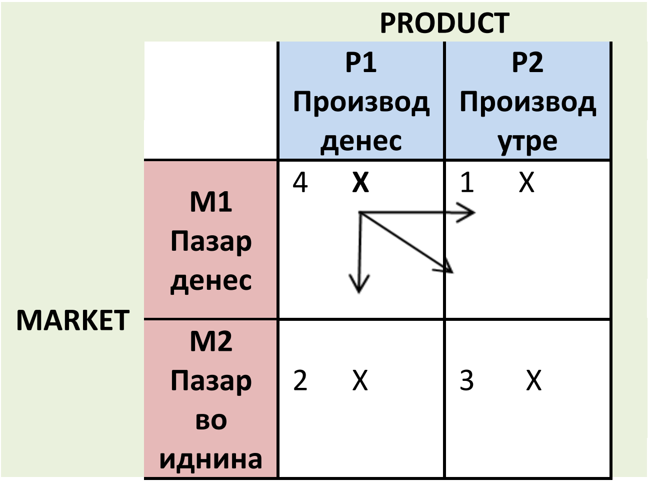
- ***Прва грешка*** која обично настанува кај компаниите е што на стратегиско планирање не им претходи градење на визија и согледување на предусловите.
- ***Втора грешка –*** е неправење следен чекор конформулирање на стратегија,
- ***Трета грешка –*** е непочитување на стратегиското однесување октакако ќе се формулира стратегијата.

Често пати кога се пишува за стратегискиот менаџмент се споменува поимот ROI(брзина на враќање на инвестициите: **ROI = профит : инвестиции**.
Откако се дефинирани визијата, предусловите и целите би требало да се запознаеме со моделите пред да се одлучиме за избор на стратегија која би можело да се примени.

9.1 Модел- вектор на порастот

Според книгата *„Корпоративната стратегија“* од 1965 година на една страница има едноставна скица која е почеток на стратегискиот дизајн. Размислувањата кои следат се дефинирани преку – производ и пазар, временски лоцирани денес и во иднина. Суштината е ако сакате да се однесувате стратегиски, односно да размислите за вашиот производ во сегашно и идно време. Тоа значи доколку се разгледа пазарот денес - M1, значи да се разгледа пазарот во иднина - M2, кога станува збор за – P1 значи производот денес и P2 – производот утре.

Слика бр. 1



M1 - пазарот денес
M2 - пазарот во иднина
P1 - денешен производ
P2 - производ во иднина

Вектор 1 – *На денешниот пазар му се нуди производ во иднина*

Вектор 2 *– Денешниот производ на идниот пазар*

Вектор 3 *– На утрешниот пазар ќе му се понуди производ од иднината,*

Положба 4 *– Со сегашниот производ се останува на сегашниот пазар.*

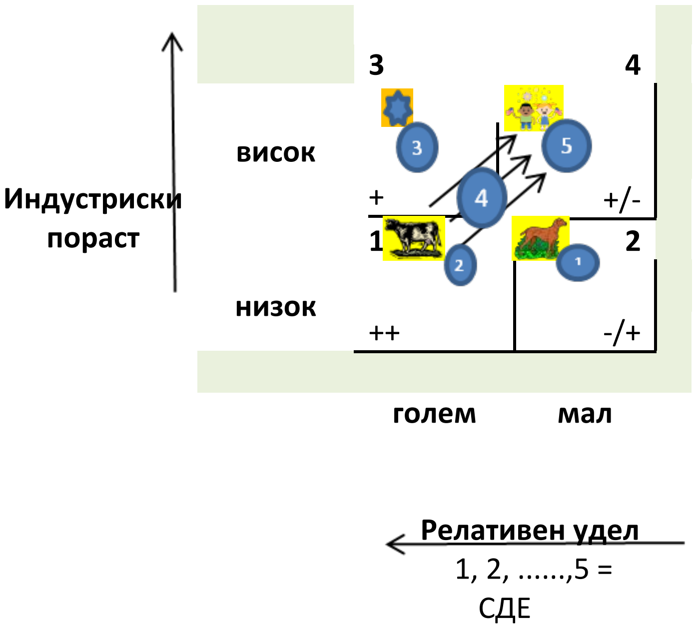
Според ова постои повеќекратен избор:

- Ако идниот производ се понуди на сегашниот пазар , тогаш се нарекува *развој на производот (вектор 1).*
- Ако сегашниот производ се понуди на утрешниот пазар , тогаш се нарекува *развивање на пазарот (вектор 2)*
- Ако на идниот пазар му се понуди производ , тогаш велиме дека станува збор за *диверсификација (вектор 3)*
- Ако на сегашниот пазар си остане со сегашниот производ тогаш се нарекува *пенетрација на пзарот (положба 4)*

9.2 Портфолио модел

Овој модел во 1971 во целост го заменува векторот на пораст. Поради комплексноста на моделот истиот се поедноставуа со цел анализата на компанијата треба да се подели на стратегиски деловна единица (СДЕ). Имено, овие СДЕ се всушност преставуваат самостојни делови на компанијата, тие имаат свој дел од пазарот , свое производство и своја менаџерска структура. Анализата се изведува со помош на големината на приходите , деловните единици во вид на кругови кои се проектиораат на еден дијаграм.

На овој дијаграм на апцисата е даден релативен удел на пазарот , а на ординатата индустрискиот пораст. Треба да се нагласи дека кај моделот Портфолио апциста има обратна насока , т.е. порастот се движи од десно кон лево



Откако ќе се проектираат деловните единици, се пристапува кон поделба на дијаграмот во четири сегменти, и тоа:

1. Во првиот сегмент има голем дел од пазарот придружен со низок индустриски раст,односно се нарекува *„ крава за молзење“*
2. Вториот сегмент има мал дел од пазарот придружуван со низок индустриски раст, се нарекува *„кучешка работа“*
3. Третиот сегмент има голем дел од пазарот и висок индустриски пораст, се нарекува *„звезда“*
4. Четвртиот сегмент има мал дел од пазарот и висок индустриски пораст, односно се нарекува *„проблематично дете“*.

Ваквите изрази во сите четири сегменти се употребуваат за полесно комуницирање со управните одбори на компаниите.

9.3 Модел Процеп

Моделот процеп овозможува било која компанија или индустрија или производ да е можно да се изврши проекција на профилот на пазарот. Профит на пзарот преставува максимум на производи кој тој може да го поднесе под одредни услови и околности. Профилот на пазарот може да се разгледува од два аспекта:

a) ***профил на пазарот од потрешена стока –*** преставува капацитет на потрошувачка за даден производ во одредено време
b) ***профил на пазарот на трајна стока –*** е еднаков на количината на прво купување плус купување поради замена, откако ќе се одреди профилот на пазарот ќе се даде графичка проекција со кој може да се изврши проекција на количината на продажбата, притоа сето она што е разлика помеѓу вкупната продажба и сопствената продажба се нарекува процеп.

Овој основен процеп може да се подели на неколку дела и тоа:

1. процеп на производ – настанува поради недостиг на одреден производ,
2. процеп на дистрибуција – има повеќекратно значение и тоа (неповолна поставеност на каналите на дистрибуција, неповолна поставеност на дистирибуциите и неповолна географска поставеност во одредени делови на пазарот)
3. процеп на конкуренција – можност за замена на производот од страна на конкуренцијата , т.е. го покрива фактот дека конкуренцијата одзема дел од пазарот.
4. процеп на користење – настанува поради разликите во користењето на даден производ, најчесто производ кој ***лесните корисни*** го употребува само привремено, производ кој не се употребува иако ***некорисниците*** може да го купат и производ кој тешките корисници би можеле многу да го употребуваат, меѓутоа повторно во ограничени количини.

9.4 GE матрица

GE матрицата е развиена од General Electrics. Таа е поделена на 9 деловни единици распоредени во две димензии:

- индустриски атрактивности – вклучуваат голетина на пазар, сезонски карактер, тип на конкурентите, и техничка комплексност на производите,
- деловна положба – одредена од фактори како профитни можности, учество на пазарот, квалитет на менаџментот, производствена технологија и друго.

Во зависност од тоа каде деловната единица е лоцирана во двете димензии, една од трите стратегии што се препорачуваатби можела да биде : *инвестиција /развој, селективна инвестиција или исчзнување.*

10 Фази во изборот на стратегија

За да може една фирма да работи на својот стратегиски развој, треба да знае каде се наоѓа

I фаза – <u>одредување на положбата во која се наоѓа фирмата</u> – Ако една фирма покрива 89% од постојаниот пазар, тогаш е нереално да планира стратегија за заземање на двојно поголем пазар.
II фаза - <u>која положба сака фирмата да ја постигне</u> – За да се детерминира стратегијата , потребно е да се определи време за кое ќе се постигне она што се сака. Значи стратегијата : што се сака, за кое време и како тоа да се реализира преку адекватен 5 годишен развоен план, со цел да го покрие пазарот од 12% до 25%.
II фаза – <u>стратегија за две претпријатија</u> - Ако две фирми имаат стратегија за придобивање на пазарот во наредните 5 години, едната фирма „А“ покрива 24% од пазарот а другата фирма „Б“ 2% од пазарот, евидентно е дека фирмата „Б“ едвај да преживува, стравот од пропаѓање може да влијае стимулативно и да биде сила која ќе овозможи да се реализира она што се предвидува
III фаза – <u>каде ќе се најде фирмата ако ништо не менува</u> – Ако во времето што е пред нив некои фирми ништо не превземаат, не менуваат и тоа се вика стратегија. Тие одлучиле таква стратегија со која не се внесува ништо ново.
IV фаза - <u>што не може да се преземе</u> – сигурно дека акциите за реализирање на одредена стратегија се лимитирани од внатрешни и надворешни фактори. (пример: друга религија ,политичка партија, член на еколошко друштво, нечист воздух и др).
V фаза – <u>избор на стратегија</u> – во последниве 30 години се работи многу за стратешко планирање ,односно можност за избор на различни стратегии овдека ќе напоменме неколку:

- <u>стратегија за подобрување на работењето –</u> секоја фирма има за цел да го подобри своето работење на поефикасен начин. Преку воведена стратегија се подобрува обемот на производството и продажбата и обратно.
- <u>сратегија на диверсификација</u> – значи нов производ и нов пазар, теоретски овде се и предностите и недостатоците на двата вида на експанзија, со напомена диверсификација преставува барем во почеток задржување на производите и услуги и на постојаните пазари.
- <u>стратегија на најниска цена –</u> одржување предност во некои важни елементи на производот или услугата. Преку намалување на ниски трошоци може да биде искористено за зголемување на профитот, зголемена реклама или промоција за производот.
- <u>стратегија на фокусирање – е</u> наменета само на мал број клиенти или ограничено количество на производи. Многу често фокусирањето може да биде основна причина за креирање на опстојна конкуренција.

11 Стратешки Менаџмент

Големиот успех на Texas Instuments (TI) ја покажува клучната улога за менаџментот за човечки потенцијали во одредување на делотворноста и конкурентното работење на повеќе американски фирми. Имено,најважната улога била донесена преку стратешкиот менаџмент, односно преку развивање на техничките можности кај своите вработени . Со унапредување во развојот на вработените во соработка со своите раководители

направиле план за развој, покрај планот за развој се изработила и веб страница за прибавување на сите корисни совети преточени во анкетни листови на пр. – чесност, иновација, лојалност

Конкурентноста се однесува на способноста на претпријатието да го задржи или зголеми пазарниот дел внатре во својата индустрија .

***12.* Менаџмент на човечките потенцијали**

- Менаџментот на човечки ресурси се однесува на политиката, праксата и составот на етичката култура на вработените со цел успешно делување внатре во фирмата. Праксата покажала дека стратегијата на менаџментот за човечки ресури се употребува како потпора за деловен успех кај вработените, клиентите, продуктивноста и инвентивноста во претпријатието. Успешноста на едно претпријатие преку примена на стратегиски менаџмент за човекови ресурси е : *Планирање на човечките ресурси ➲Прибирање на податоци ➲Селекција ➲ Обука ➲Наградување➲Уравување со успешноста ➲ Односите се вработените*.

***13.* Активности на секторот за кадровски ресурси-** Зголемување на Политиката на човечките ресурси, квалитетот и остварување на работните цели преставува главна цел за профитабилноста на претпријатието. Секторот за кадровска политика треба да ги превземе следните девет активности*: Вработување➲ Обука и развој ➲ Компензација ➲ Бенефиции➲ Услуги на вработените➲ Односи на вработените со заедницата➲ Досиеа на вработените➲Здравје и заштита при работа➲Стратегиско планирање.*

***14.* Конкурентски предизвици -** Конкурентски предизвици кои претпријатијата ќе се соочат во наредните десет години ќе ја зголемат важноста во раководењето со човековите потенцијали се:

<u>Глобален предизвик </u>– доаѓа до реструктуирање на светскиот пазар, претпријатијата мораат да се ориентираат и конкурираат на меѓународниот пазар. Ова посебно е важно за американските претпријатија кои мораат да го развијат глобалниот пазар , да употребат подобрување на конкуренцијата и мораат подобро да подготват своите вработени за работа во странство. Клучните приоритети на овие компании се:

Конкурирање со високо делотворни работни состави	Конкурирање преку задоволување на потребите на зинтересирани друштва	Конкурентност преку гообализација

1. Менување на работната улога на Вработените и менаџерите	1. Овозможува заработка на акционерите	1. Ширење на странските пазари
2. Интеграција на технологијата и општествените системи	2. Развој на вработените о креирање на позитивна работна атмосфера	2. Припрема на вработените за работа во странство

КОНКУРЕНТНОСТ НА АМЕРИЧКИТЕ КОМПАНИИ

Клучните елементи на овие компании вклучувајќи ги и традиционалните цели на работење како што се фокусирање на клиентите и иновациите, но најважен фактор кај овие компании се човечките ресурси како највредна имовина.(преку наградување на вработените врз основа на нивниот учинок, мерење на задоволството, селекција, промоција ивложувања во развој на вработените

15. **Структура на работната снага -** Резултатот на претпријатието според balanced scorecard состав зависи од карактеристиките на моменталната работната снага. Менаџерите ги препознаваат и вршат селекција на нивите вработени од надворешнта работна снага, која вклучува мотивација од интерната работна снага. Мотивацијата и конкуретноста од надворешната работна снага влијае на внатрешната структура на компанијата. На тој начин, добиената хетерогена структура ќе и овозможи на компанијата да управува максимално со човечките ресурси и ќе овозможи целосна искористеност на вредностите и искуствата на своите вработени во испорака на висококвалитетни производи и услуги.

16 **Економска структура -** Побарувачката на работна снага е под големо влијание на економијата. Структурата на економијата е под големо влијание на растеж и опаѓање на индустријата, вработувањето. Конкуренцијата на работната снага исто така е под влијание на работна снага достапна за работа на постојано работно време., како и достапноста на алтернативни работни аражмани . Очекуваниот пораст во услужниот сектор, администрацијата и менаџерските активности има важно влијание кај менаџментот за човечки ресурси. Техничките занимања како стручност изискуваат повисоко образование и имаат поголем потенцијал на заработка од услужните дејности.
Од друга страна во наредните години се очекува понудата на единките со потребно образование и искуство да се намали и нема да ја задоволи побарувачката на пазарот, поради високите стандарди за како изготвување на книговодствени услуги и финансиски извештаи.

17. **Конкурентска предност на фирмата преку разновидна работна сила –** начинот за управување со разновидната работна сила влијае на креативноста, решавање на проблеми , здржување на добрите работници и развој на пазарот за производи и услуги. За таа цел менаџерите треба да развијат нов состав на вештини како :

- Трошоци – ако органицазијата е разновидна, трошокот на лошо дејствување на интеграцијата на вработените ќе се зголеми,
- Стекнување на потенцијали - компаниите развиваат посакувана репутација како перспективни работодавачи за жени и етничкото малцинство. Оние со најдобра разновидна репутација во управувањето ќе добијат најдобар кадар,
- Маркетинг – мултинационалните компании, согледувањата и културната чувствителност на членовите со корени од другите земји во однос на маркетингот ќе ги подобрат маркетиншките настојувања,
- Креативност – разновидните перспективи се карактеризираат со модерен пристап на управување и креативност,
- Решавање на проблеми – хетерогеноста во донесување на одлуки од групите за решавање на проблемите поврзани со потенцијалните производи ќе овозможат широк распон на перспективи и критички анализа на дадените пражања,
- Флексибилен состав – влијанието на мултикутурен модел на управување со разновидноста ќе придонесе составот да биде помалку одреден и стандардизиран а со тоа флуиден. Зголемената флуидност ќе придонесе поголема флексибилност.

18. **Основни пракси на менаџментот со кадрите во придонесот на конкурентност на претпријатието-**

Економската вредност вообичаено се поврзува со опремата, технологијата и постројките. Праксата на човекови ресурси во компанијата помагаат да се носат со новите предизвици на пазарот и услугите и истите може да се групираат според:

- Управување со окружувањето на кадровските ресурси – овозможува на вработените максимално да придонесат во продуктивноста и конкуретноста на компанијата преку стратегиско управување со кадровските ресурси, важечките локални, државни закони и обликување на работните задачи на вработените.
- Обезбдување и подготовка на кадрите – менаџерите треба да го предвидат бројот и видот на вработени потребен за задоволување на клиентите за производите и услугите
- Наградување на вработените- освен плата и бенефиции како најважни мотиватори на вработените во компанијата може да се понуди и награда во замена за зголемена продуктивност .

19. **Стратешко управување со човечките ресурси -** Во денешните услови на конкурентност на пазарот и услугите зборот стратегија може да се анализира како збирка на управување според одредна шема или план која ги интегрира организационите темелни поставки, цели и политики на една компанија. Различни организации користат различни генерички стратегии но таа е само еден мал дел од процесот на стратешкиот менаџмент. Да се постигнат целите на едно претпријатие во денешното опкружување треба да се земат повеќе одлуки како: заплашување на конкуренцијата, како да се реагира и влијае на сеуште недонесените закони, како да се намалат трошоците на производство, како да се зголемат приходите, каква технологија да се одбере и кој тип на луѓе да се вработат.

20 **Улогата на кадровските ресурси во формулирање на стратегијата -** Процесот на одлучување на стартегискиот менаџмент во претпријатието се одвива на највисоко ниво на друштвото. Планирањето се реализира од генералниот директор, финансискиот диртектор и претседатели на управениот одбор. Во таа насока постојат 4 делови на поврзаност со кадровските ресурси и функции настратегискиот менаџментЧ

- Административна поврзаност - преставува најнизок дел на интеграција на човечките потенцијали и е усмерена на секојдневните активности.
- Едносмерна поврзаност – функција на стратегиското планирање на фирмата со цел разработка на стратешки план за функциите со информации за кадровскиот потенцијал во претпријатието.
- Двосмерна поврзаност – дозволува анализа на прашањата на човечкиот потенцијал во текот на процесот на формулирање на стратегијата.
- Интегративна поврзаност – е динамична поврзаност, повеќедимензионална и темелно расудување пред да се првземе некоја интеракција.

21 **Анализа на работењето и групирање на работни места и задачи**

Секое претпријатие произведува приозвод или услуга, меѓутоа, таквиот вид на производ се извршува преку разновидни задачи. Овие работни задачи се групираат со цел да се креира /обликува едно работно место. Анализата преставува процес на прибирање на детални податоци на некоје соодветно работно место. Работните места се разликуваат според мал распон на задачи со ограничени способности и широк распон со сложени работни задачи.

Обука и развој на вработените - преку едукација и обука на вработените се придобивките за успешно извршување на сегашните и индите работни задачи. Со промена на стратегијата се менува вештината, степенот и комбинација на соодветно работно место.

Управување со успешноста - се употребува со цел да се осигура дејството и резултатите на вработените во склад со организациските цели. Тоа со себе повлекува одредени активности и исходи кои ќе произведат примена на успешна стратегија

Платна структура, стимулации и бенефиции - има важна улога во примена на стратегија. Прво, висок степен на плата и/или бенефиции во однос на конкуренцијата може да му овозможи на претпријатието да ги задржи висококвалитетните работници, од друга страна може да има негативен ефект на вкупните трошоци на работната снага во претпријатието.

Работни односи и односи со вработените – без разлика дали работниците учествуваат во синдикат или не, општиот пристап према вработените може снажно да влијае на можноста за постигнување на конкурентска предност на претпријатието.

22. **Видови на стратегии (смерници*)*** - како што претходно објаснивме претпријатијата се делат спрема генеричките стратегии. Таквите сличност во стратегискиот план за конкурентност на пазарот се понудени неколку насоки и видови на стратегии:

- Трошковна теорија на Портер – стреми кон творење на впечаток дека производот / услугата на претпријатието се разликува од останата индустрија, диференцијацијата може да се темели на создавање марка, технолгија, посебни карактеристики или услуги на потрошувачите.
- Стратегија на концентрација – цели кон одржување на стратегија која веќе постои во претпријатието.
- Стратегија на внатрешен раст – цели кон создавање на специфичности при вработување на работна снага или ширење на пазарот . Самиот раст на претпријатието создава континуирано вработување, тренинг, преместување или унапредување на единките, односно преку соодветни проценки ефикасно да се пласира одреден производ на пазарот.

Спојување и превземање на фирми- Сведоци сме на консолидација внатре во индустријата и спојување на претпријатија од различни гранки од индустријата. При таква активност пожелно би било човечките ресурси да одиграат важна улога при проценката на приликите при фузирање. Друг момент при спојување на фирми преставува и обуката и управување со конфликти поради фактот на различни култури, стандардизација.

Downsizing -_ во денешната конкурентност на претпријатијата улогата управувана од човечкиот потенцијал , организацијата цели кон смалување (downsizing) на вработените. Но анализата/праксата спроведена во Америка покажала дека при смалување на вработени само 1/3 од фирмите ги оствариле своите цели и ја зголемиле својата продуктивност. Downsizing преставува предизвик за менаџментот на човекови ресурси.

Подобрување на конкурентската способност на претпријатието –_Улогата на кадровскиот потенцијал за конкурентска предност се карактеризира со тоа што менаџерите се повеќе се заинтересирани за идејата на <<*организација која учи*>> преку која непрекинато ќе ги зголемуваат своите способности за остварување на посакуваните резултати. Односно преку прилагодување на опкружувањето како зголемен квалитет, подноставување на процесот на работа или прилагодување на желбите на клиентите.

Стратегиски менаџмент со човекови потенцијали_– секој пат кога компанијата треба да ја промени својата стратегија иако во најмал обем, целата организација треба да се промени. Овие промени резултираат со конфликти , отпор и збрка меѓу вработените кои мораат да ги применат новите планови т.е. програми. Менаџерите за човекови ресурси мора да има способност за надгледување на промените на начин да осигура успех на претприајтието. Самите стручњаци мораат да имаат способност на интеграција со цел зголемување на вредноста на претпријатието и воведување на новите функции во делот на човековите ресурси во склад со политиката на едно претпријатие.

Резиме,

Стратегиски менаџмент е област која се занимава со главните наменети и појавни иницијативи преземени од страна на главните менаџери во име на сопствениците, вклучувајќи и користење на средства, да се подобрат постигнувањата на фирмите во нивните надворешни средини. Тоа подразбира одредување на мисијата на

организацијата, визија и цели, развој на стратегии и планови, најчесто во смисла на проекти и програми, кои се дизајнирани за да се постигнат овие цели, а потоа и доделување на ресурси за спроведување на стратегии и планови, проекти и програми. А избалансирана карта за запишување резултат често се користи за проценка на вкупните резултати на бизнисот и неговиот напредок кон целите.

Неодамнешните студии и водечки менаџерски теоретичари заговараат дека на таа стратегија треба да се започне со акционерски очекувања и употреба на модифициран биланс карта за запишување резултат која ги вклучува сите акционери. Стратегиски менаџмент е на ниво на менаџерски активности под поставување на цели и повеќе тактики. Стратегиски менаџмент го обезбедува целокупното раководство на претпријатието и е тесно поврзана со полето на студиите за организација.

Стратегиски менаџмент не го вклучува само менаџерскиот тим, но исто така може да вклучува и бордот на директори и други акционери на организацијата. Тоа зависи од организациската структура.

Стратегиски менаџмент е тековен процес кој ги оценува и контролира бизнисот и индустриите во кои компанијата е вклучена; ги оценува неговите конкуренти и поставува цели и стратегии за да се сретнат сите постоечки и потенцијални конкуренти; и потоа секоја стратегија се преиспитува годишно или еднаш во три месеци [и.е. редовно] за да се утврди како се спроведува и дали успеал или треба да се замени со нова стратегија за да се исполнат променетите околности, нови технологии, нови конкуренти, нова економска средина., или нов социјален, финансиски или политичка средина.

Conclusion,

Strategic management is an area that deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, including using funds to improve the achievements of companies in their external environments. It involves determining the organization's mission, vision and goals, developing strategies and plans, mostly in terms of projects and programs that are designed to achieve these goals, and then providing resources for implementing strategies and plans, projects and programs. A balanced score card for recording is often used to assess the overall results of the business and its progress towards the goals.

Recent studies and leading management theorists suggested that that strategy should begin with joint expectations and use of a modified balance score card for registration which includes all stakeholders. Strategic management is the level of managerial activities under the setting of targets and more tactics. Strategic management provides the overall direction of the enterprise and is closely related field of study for the organization. Strategic management does not only include the management team, but can also include the board of directors and other shareholders of the organization. It depends on the organizational structure.

Strategic management is an ongoing process that evaluates and controls the business and industries in which the company is involved, assesses its competitors and sets goals and strategies to meet all existing and potential competitors, and then each strategy is reviewed annually or once in three months [ex. Regularly] to determinate how to implement and wheter managed or should be replaced with a new strategy to meet changed cirumstances, new technolgies, new competitors, new economic enviroment, or a new social, financial or political environment.

Користена литература,

1. Менаџмент –Д-р Бобек Шуклев, универзитет „Св.Кирил и Методија“.
2. http://www.mnd-bitola.mk/files/broj%2012/12_Karakterot%20na%20menadzmentot.pdf

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati. www.MaturskiRadovi.Net je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

http://www.maturskiradovi.net

http://www.maturski.net

http://www.seminarskirad.org

http://www.seminarskirad.info

http://www.seminarskirad.biz

http://www.maturski.org

http://www.magistarski.com

http://www.essaysx.com

http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetnistvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobracaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz različitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturskih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.