

# Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ

## 3. Алгоритм стратегического планирования

- Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.
- Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.
- Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

## Разработка видения компании

- Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.
- Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет.
- Формирование видения - это одна из задач высшего руководства.
- Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения, где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

# Разработка видения компании

# Матрица видения

<i>Период времени</i>	<i>Взгляд</i>	<i>Оценка параметров организации</i>	<i>Описание состояния организации (настоящее и будущее)</i>	<i>Примечание</i>
-----------------------	---------------	--------------------------------------	---	-------------------

# Матрица видения

- Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.
- Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.
- На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации.

<i>Период времени</i>	<i>Взгляд</i>	<i>Оценка параметров организации</i>
Настоящее	Вид со стороны	<p>Пять сил конкуренции</p> <p>Типовые стратегии</p> <p>Возможности и угрозы</p> <p>Входящие ресурсы</p> <p>Выпускаемая продукция</p>
	изнутри	<p>Сильные стороны</p> <p>Проблемы организации</p> <p>Ключевые компетенции</p> <p>Управление персоналом</p> <p>Ориентация организации</p>
Будущее	со стороны	<p>Пять сил конкуренции</p> <p>Типовые стратегии</p> <p>Возможности и угрозы</p> <p>Входящие ресурсы</p> <p>Выпускаемая продукция</p>

# Матрица видения

Назначение	Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей
Требования	Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения

<i>Организация</i>	<i>Содержание видения</i>
Philips	Давайте делать товары лучше!
Apple Computers	Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества
Chevron	Быть лучше лучших. Это означает: 1) работники гордятся своими успехами как команда; 2) потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; 3) конкуренты уважают нас; 4) население районов приветствует нас; 5) инвесторы с желанием нас инвестируют
TMI Russia	TMI Russia — лидер в области обучающего консультирования. Как компания бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие организациям, командам и индивидам в процессе преобразований и достижения долгосрочных успехов
General Electric	Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности
Compag Computer	Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка
Long John Communications	Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и цифровом изображении



<i>Организация</i>	<i>Содержание видения</i>
Компания Дисней Мерк	<p data-bbox="394 425 813 458">Делать людей счастливыми</p> <p data-bbox="394 501 1620 576">Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели</p>
Delta Airlines	<p data-bbox="394 605 1663 811">Мы хотим, чтобы Delta стала избранной всемирной авиалинией. Всемирной, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом и обеспечивать самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы продолжим искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса.</p> <p data-bbox="394 853 1692 1316">Авиалинией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и продолжим концентрировать внимание на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции. Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы продолжим обеспечивать самым лучшим сервисом и дополнительными выгодами. Для персонала мы продолжим предлагать интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу</p>

# Миссия организации

- Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.
- В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.
- Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

# Миссия организации

- Основные компоненты миссии:
  - Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
  - Категории целевых групп потребителей.
  - Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.
  - Конкурентные преимущества.
  - Философия бизнеса.

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.
Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем

- При разработке миссии учитывается потенциал не только организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.
- Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать шаблоны, отражающие удовлетворение потребностей клиентов.
- Суть метода заключается в выявлении главных клиентов и определении их потребностей с последующим выбором для организации способов удовлетворения этих потребностей (табл. 4 и табл. 5). результатом работы является формулировка миссии по схеме:
  - Для (главных клиентов) мы удовлетворяем (главную потребность) в \_\_\_\_\_ путем \_\_\_\_\_

# Миссия организации

# Основные группы клиентов

Группы клиентов	Потенциальный объем потребления			Платежеспособность группы клиентов			Результаты расчета
	низкий	средний	высокий	низкая	средняя	высокая	
1	1	2	3*	1*	2	3	$3 \times 1 = 3$
2	1	2*	3	1	2*	3	$2 \times 2 = 4$
3	1	2*	3	1	2	3*	$2 \times 3 = 6$

# Способ удовлетворения главных

Способ удовле творен ия главны х потреб ностей	Важность для удовлетворения потребности			Потенциальная доходность			Результаты расчета
	низкая	средняя	высокая	низкая	средняя	высокая	
1	1*	2	3	1	2	3*	$1 \times 3 = 3$
2	1	2*	3	1	2*	3	$2 \times 2 = 4$
3	1	2*	3	1	2	3*	$2 \times 3 = 6$

# Матрица миссии

<i>Уровень</i>	<i>Параметр</i>	<i>Содержание параметра</i>	<i>Содержание характеристик организации</i>
			<i>Наименование</i>



Уровень	Параметр	Содержание параметра
Миссия организации «вовне»	Предназначение	Ценности и нормы
		Легальное осуществление идеи
		Удовлетворение потребностей клиентов
	Стратегическая цель	Экспансия
		Развитие
		Совершенствование
		Идентификация организации во внешней среде
	Национальная идея	Особенности национального менталитета
		Аспекты национальной гордости
	Рекламная акция	Презентация своего образа
		Формирование имиджа организации
		Заверение в приоритетности интересов клиентов, партнеров
	Направленность	Народная
		Элитарная

Миссия организации «вовнутрь»	Собственное представление о себе	Кадровый потенциал	
			Мотивация к развитию
			Уникальность ресурсов и квалификации
	Социо-культурные ценности, принятые в организации	Нравственные нормы	
		Этические и эстетические нормы	
		Ответственность за производимую продукцию	
Традиции и легенды			
Ожидания персонала			
Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении	Ориентация на концепцию консенсуса (компромисса)		
	Снижение противоречия между трудом и капиталом		
	Работа в команде		
	Помощь работникам в идентификации себя с организацией	Вовлеченность персонала в управление	
		Объединение персонала	
		Возможность раскрытия потенциала работников	
	Удовлетворение потребностей персонала	Качество трудовой жизни	
		Обучение всему передовому	
		Помощь персоналу в	

- Миссия вовне, представленная в матрице пятью направлениями, расшифровывается до содержания параметров, которым соответствуют определенные характеристики рассматриваемой организации.
- Указанные характеристики формулируются, заносятся в таблицу и ранжируются (например, по степени значимости для организации в целом и для формирования миссии в частности).
- Аналогичным образом оцениваются параметры внутренней среды организации: определяются соответствующие им характеристики организации, которые ранжируются.
- Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики организации.

# Матрица миссии

<i>Организация</i>	<i>Содержание миссии</i>
Marriott Hotels	Предназначение компании Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом
Matsucita	Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами
Херох	От копировальной техники к офису будущего
Фольгопрокатный завод, СПб.	Два века традиций — гарантия качества
Инкомбанк	Мы экономим ваше время и деньги
Онексимбанк	Стихии не подвластен
Камышинский ХБК	На шаг впереди спроса
Менатеп	Менатеп должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе
Лукойл	
Пепси-кола	
<i>Организация</i>	<i>Содержание миссии</i>

Otis Elevator

Avis Ren-a-Car

Ford Motors Company

Наша миссия — обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния

Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение — полностью удовлетворять запросы наших клиентов

Удовлетворять наших клиентов, производя качественные автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых автомобилей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, лидерами и поставщиками

Exxon

McCormic and Company

Apple Computer

Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы

Первоочередной задачей McCormic and Company является расширение наших позиций мирового лидера в производстве специй и приправ

Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей

<p>American Red Cross</p> <p>TMI Russia</p>	<p>Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними</p>
	<p>Наша миссия — содействовать нашим клиентам в создании корпоративной культуры, основанной на доверии, лояльности, ответственности, инициативности и приверженности персонала</p>
<p>AT&amp;T</p>	<p>Мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде</p>
<p>Аэрофлот</p>	<p>Миссия Аэрофлота — построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России</p>
<p>Microsoft</p>	<p>Компьютер в каждом доме</p>
<p>Chevron</p>	<p>Создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников</p>

## NovaCare

Компания NovaCare посвятила себя заботам о людях, о будущем своих клиентов, освоению новых областей в своей сфере, достижению совершенства, развитию способностей человека, изменению мира, в котором мы живем

Мы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу

Мы объединили усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченные ими способности и обучая их новым навыкам

Мы вселяем уверенность в будущем нашим клиентам и их семьям. Мы восстанавливаем надежду, уверенность, самоуважение и желание жить

Мы используем наш клинический опыт, применяем на благо пациентов современную технику и научные методы. Наши этические и профессиональные нормы требуют приложения всех наших усилий для достижения наилучших результатов

Нашими клиентами являются национальные и местные организации здравоохранения, которые разделяют наши взгляды. Они считают нас своими партнерами по предоставлению наилучших услуг в области здравоохранения. Наша репутация основана на быстром реагировании на потребности клиентов, высоких стандартах и эффективной системе обеспечения качества. Наши отношения с клиентами открытые и созидательные

Мы отстаиваем интересы нашей профессии и клиентов, активно участвуем в профессиональной, образовательной и исследовательской деятельности на национальном, государственном и местном уровнях

Наш подход к проблеме является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяет получать хорошие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли

Нашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому служащему фирмы профессиональный рост и продвижение. Мы гордимся тем, что делаем, и преданы нашей компании. Мы поощряем работу в командах и создаем благоприятную атмосферу для продуктивного сотрудничества во всех сферах

## Marks & Spencer

К нашим ценнейшим активам относятся:

- благожелательное отношение и доверие общественности;
- лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней;
- доверие и сотрудничество с нашими поставщиками;

Наши принципы:

- предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества;
- побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества;
- обеспечение в сотрудничестве с поставщиками контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами;
- укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобств для наших покупателей;
- построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками и сотрудниками

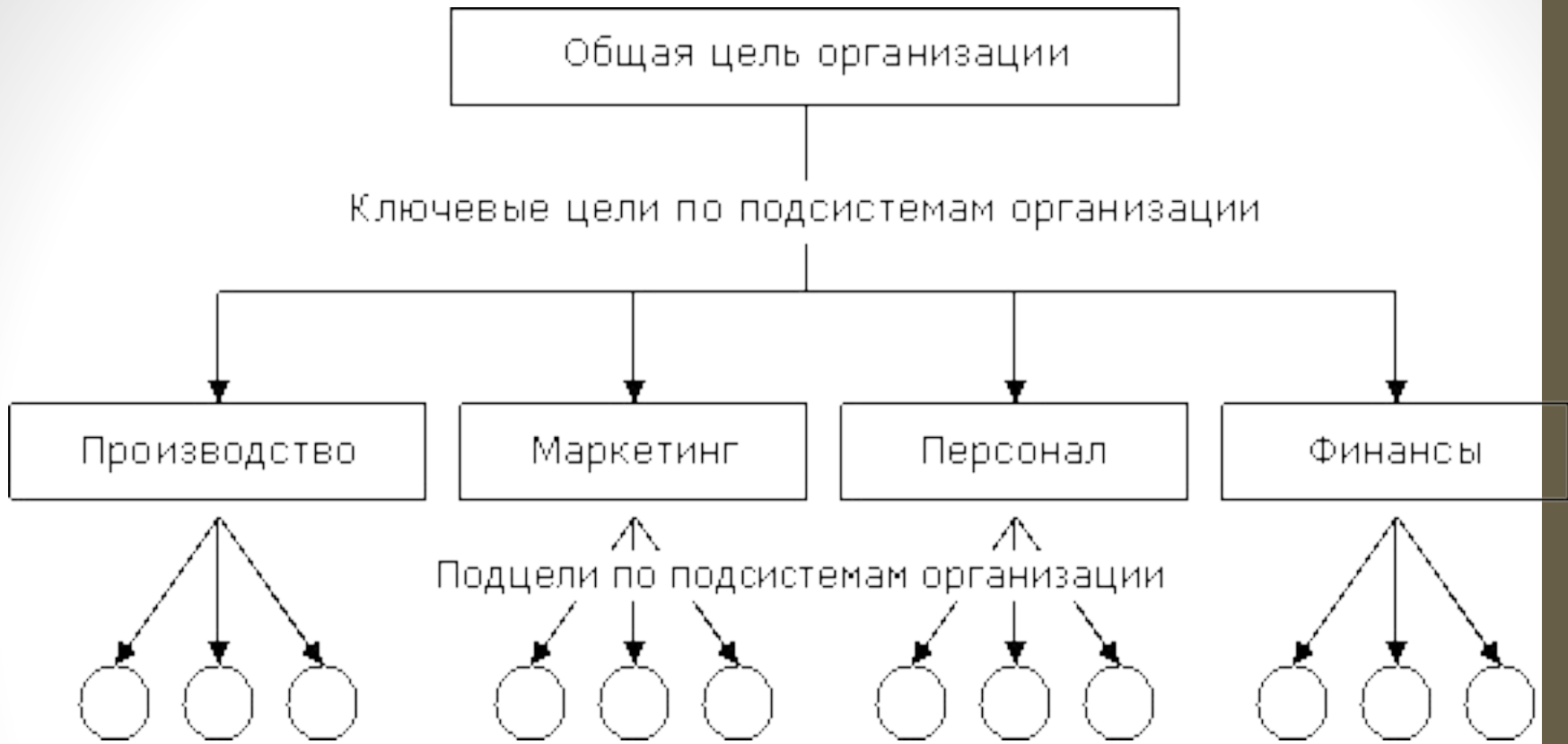


# Стратегические цели организации

- Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.
- Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.
- Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.
- Признак "общие" означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

# Стратегические цели организации

- Цели предприятия должны обладать рядом характеристик - критериями качества поставленных целей:
  - **конкретность и измеримость.** Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;
  - **горизонт планирования.** Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
  - **достижимость.** Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
  - **непротиворечивость.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.



# Иерархия (древо) целей организации

- Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия.
- Правила последовательной декомпозиции главной цели на подцели :
  - общая цель должна содержать описание конечного результата;
  - при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
  - при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
  - подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
  - фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

# Иерархия (древо) целей организации

- Семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:
  1. **Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
  2. **Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
  3. **Маркетинг.** Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.
  4. **Производство.** Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
  5. **Финансы.** Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.
  6. **Управление персоналом.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.
  7. **Менеджмент.** Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия.

## Ключевые пространства целей

# Стратегические цели организации

- Три типа стратегических целей (по Х. Виссему):
  - корпоративные (цели организации в целом);
  - бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
  - функциональные (цели функциональной деятельности).

# Матрица целей

<i>Наименование направлений</i>	<i>Субъекты целеполагания</i>	<i>Наименование характеристик целеполагания</i>		<i>Примечание</i>
		<i>Содержание возможных целей</i>	<i>Степень значимости (ранг)</i>	

<i>Наименования направлений</i>	<i>Субъекты целеполагания</i>	<i>Наименование характеристик целеполагания</i>		<i>Примечание</i>
		<i>Содержание возможных целей</i>	<i>Степень значимости (ранг)</i>	
Цели внешние	Потребители	Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены		
	Поставщики	Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения		
	Конкуренты	При минимальных затратах захватить долю конкурентов организации на рынке		
	Кредиторы	Получить в срок выданный кредит с процентами		
<i>Наименования направлений</i>	<i>Субъекты целеполагания</i>	<i>Наименование характеристик целеполагания</i>		<i>Примечание</i>



Цели внешние	Местное сообщество	Сохранить экологическое равновесие
	Органы власти	Обеспечить занятость населения и поступления в бюджет
Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные)	Менеджеры	Осуществить рост имиджа организации и увеличение доли рынка, принадлежащего ей
	Собственники	Получить процент на вложенный в организацию капитал
	Работники	Стабильно зарабатывать деньги на жизнь

Цели системные	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности
Критерии	Базовые	Эффективность Реализуемость Достижимость Измеримость Совместимость Иерархичность Гибкость
	Стратегические	Решение главных проблем Преодоление угроз Использование возможностей Реализация сильных сторон организации
Цели системные	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности
Критерии	Базовые	Эффективность
		Реализуемость
		Достижимость
		Измеримость
		Совместимость

Организация	Содержание целей
McDonalds	Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане
Rubbermaid	<p>Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд долл. до 2 млрд дол. за 5 лет</p> <p>Раз в полтора года выходить на новый рынок 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять лет</p> <p>Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли</p> <p>Достигнуть среднего уровня годового прироста 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям</p>
Лукойл	Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией
McCormick & Company	<p>Достигнуть 20%-ного уровня дохода по акциям</p> <p>Годовой прирост чистых продаж довести до 10%</p> <p>Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15%</p> <p>Сохранить показатель «задолженность по общей сумме капитала» на уровне 40% или ниже</p> <p>Выделять 25–30% чистого дохода на выплату дивидендов</p> <p>Совершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы</p> <p>Ликвидировать направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании</p>

Atlas Corporation	Стать организациями средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций
Quaker Oats Company	Достичь доходности по акциям 20% и выше, среднего роста прибыли 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них
Chevron	Быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999–2003 гг.

# Стратегия организации

- Стратегия - модель достижения цели организации.
- Указанная модель должна отражать параметры образа организации, предназначение и конкретные цели организации, поэтому следует воспользоваться наработанным материалом по философии бизнеса.
- Для разработки вербальной модели составим итоговую матрицу, включающую конкретные параметры организации.
- Формулировка стратегии должна, с одной стороны, отражать движение в направлении устранения разрыва между настоящим и желаемым будущим, а с другой — вбирать в себя основное содержание стратегических целей, сформулированных на предыдущем этапе.

# Стратегия организации

- Матрица включает описание внешних и внутренних характеристик организации по трем составляющим философии бизнеса — видению, миссии и целям. Конкретное содержание указанных составляющих взято из соответствующих предыдущих матриц.
- Матрицей предусмотрена оценка существующего и желаемого состояния бизнеса по 10-балльной шкале.
- Величина разрыва между желаемым и будущим определяет приоритетные направления разработки стратегии организации.

