

МИХАИЛ СЕРГЕЕВИЧ КУЗЬМИН

# АНАЛИТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

КАЗАНЬ, 2025

Михаил Сергеевич Кузьмин

**АНАЛИТИКА  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
БИЗНЕСА**

Учебно-методическое пособие

Казань  
2025

**УДК 338.27**  
**ББК 65.054**  
**К89**

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, профессор **А.Н. Мельник**,  
доктор экономических наук, профессор **И.В. Жуковская**

**К 89 Кузьмин М.С.**

Аналитика стратегического развития бизнеса: учебно-методическое пособие / М.С. Кузьмин. – Казань: ООО «Артифакт», 2025. – 96 с.

**ISBN 978-5-905089-74-9**

В учебно-методическом пособии раскрываются современные подходы к анализу, разработке и реализации стратегии бизнеса в условиях глобальной конкуренции и нестабильности. Основное внимание уделено практическому применению теоретических моделей через разбор реальных кейсов крупнейших мировых компаний из различных отраслей экономики.

Издание содержит детальный анализ проблем стратегического развития, с которыми сталкиваются международные корпорации, включая цифровую трансформацию, выход на новые рынки, реагирование на изменения потребительского поведения, антикризисное управление и реструктуризацию. Каждый кейс включает описание ситуации, набор данных для анализа, вопросы для обсуждения и варианты решений, что позволяет развивать навыки стратегического мышления, аналитические способности и умение принимать управленческие решения.

Учебно-методическое пособие предназначено для обучающихся высших учебных заведений по направлению «Менеджмент», а также для слушателей программ MBA, DBA и практикующих руководителей. Пособие может быть использовано для проведения практических и семинарских занятий, деловых игр, case-study и самостоятельной работы обучающихся.

**УДК 338.27**  
**ББК 65.054**

**ISBN 978-5-905089-74-9**

© Кузьмин М.С., 2025  
© ООО «Артифакт», 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Ситуации для анализа и методические указания к ним	5
Кейс № 1 «Построение сбалансированной системы показателей (BSC) как инструмент стратегической трансформации ПАО «МАГНИТ»	5
Кейс № 2 «VRIO-анализ как инструмент формирования устойчивого конкурентного преимущества на примере компании Netflix»	16
Кейс № 3 «Карта стратегических групп как инструмент анализа конкурентной среды на примере компании Spotify»	29
Кейс № 4 «Сценарное планирование как инструмент стратегической адаптации энергетической компании ПАО «Энел Россия» в условиях энергоперехода»	40
Кейс № 5 «Портфельный анализ и стратегическое позиционирование компании X5 Group на российском рынке FMCG-ритейла с использованием матрицы GE/McKinsey» (многофакторная матрица «Привлекательность рынка - Конкурентоспособность бизнеса»)	50
Тестовые задания	61
Вопросы для самоконтроля и дискуссии	83
Справочные материалы	87
Список рекомендованной литературы по дисциплине «Аналитика стратегического развития бизнеса»	93

## **ВВЕДЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие посвящено практическим аспектам аналитики и разработки стратегии развития бизнеса. Основу издания составляют подробные кейсы, основанные на реальном опыте крупных международных компаний, которые столкнулись с необходимостью трансформации в условиях быстро меняющегося рынка.

В каждом кейсе рассматривается комплексная бизнес-ситуация, предлагаются данные для анализа, вопросы для обсуждения и методические рекомендации по поиску эффективных стратегических решений.

Пособие нацелено на развитие у обучающихся навыков стратегического анализа, критического мышления и принятия управленческих решений. Кроме того, оно сориентировано на формирование практических навыков, включая применение аналитических инструментов для диагностики проблем, оценки альтернатив и выбора оптимального пути роста.

Издание будет интересно широкому кругу читателей от обучающихся в бакалавриате и магистратуре, аспирантов, преподавателей экономических специальностей высших учебных заведений до практикующих менеджеров компаний различных отраслей и сфер деятельности.

# **СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НИМ**

## **КЕЙС № 1**

### **«ПОСТРОЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC) КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПАО «МАГНИТ»**

#### *1. Введение в проблему*

Компания: ПАО «Магнит», одна из крупнейших розничных торговых компаний России.

Отрасль: Розничная торговля продуктами питания и товарами повседневного спроса (FMCG).

Проблема: к 2024 году перед ПАО «Магнит» остро встала проблема стратегического выбора. Традиционная модель «магазина у дома», долгое время бывшая основой успеха, столкнулась с растущим давлением: агрессивная экспансия дискаунтеров (таких как «Монетка», «Светофор»), рост онлайн-гипермаркетов (Ozon, Wildberries, «ВкусВилл»), изменение потребительского поведения в сторону цифровизации и премиализации. Компания обладала широкой филиальной сетью, но испытывала трудности с рентабельностью и темпами роста. Требовалось трансформировать бизнес-модель из чисто офлайн-

ритейлера в современную многоканальную розничную платформу, сориентированную на клиента.

*Ключевая статистика (2024-2025 гг.):*

- Объем рынка розничной торговли в России: по данным Росстата и INFOLine, в 2024 году составил ~72 трлн руб., при этом темпы роста замедлились до 3,5% (в сравнении с допандемийными 5-7%);

- Доля онлайн в FMCG: по данным «Data Insight», доля онлайн-продаж в сегменте FMCG достигла 7,8% в 2024 году и продолжает расти двузначными темпами (~20% в год).

Данные по ПАО «Магнит» (2024 г.):

- Выручка: 2,48 трлн руб. (рост на 4,8% к 2023 году);

- Чистая прибыль: 42,1 млрд руб. (снижение маржинальности на 0,8 п.п. из-за роста затрат на логистику и трансформацию);

- Количество магазинов: более 28 000 (форматы «у дома», «магазин у дома +», супермаркеты, гипермаркеты);

- Количество подписчиков лояльности: более 65 млн в программе «Магнит. Спасибо».

*Проблема:* падение среднего чека в магазинах формата «у дома» на 2,3%, низкая частота посещений по сравнению с конкурентами. Онлайн-направление развивалось, но его доля была менее 3% от общей выручки.

*Цель кейса:* разработать проект внедрения Сбалансированной системы показателей (BSC) для реализации новой стратегии

ПАО «Магнит», сфокусированной на клиентоцентричности, цифровизации и операционной эффективности.

## ***2. Теоретическая справка: BSC (Сбалансированная система показателей)***

BSC (Balanced Scorecard) – это система стратегического управления, которая трансформирует миссию и стратегию компании в комплекс целей и показателей, организованных в четыре проекции:

1) Финансы (Finance): как мы должны выглядеть перед акционерами с финансовой точки зрения? (Примеры показателей: ROS, ROIC, выручка);

2) Клиенты (Customers): как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать наше видение? (NPS, доля рынка, удовлетворенность клиентов);

3) Внутренние бизнес-процессы (Internal Business Processes): в каких процессах мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить акционеров и клиентов? (Оборачиваемость запасов, время доставки онлайн-заказа, производительность труда);

4) Обучение и развитие (Learning & Growth): как мы будем поддерживать способность к изменениям и совершенствованию? (Индекс лояльности сотрудников (eNPS), доля сотрудников, прошедших переобучение, внедрение цифровых инструментов).

Стратегическая карта BSC визуализирует причинно-следственные связи между целями во всех проекциях: инвестиции в сотрудников и технологии (обучение и развитие) улучшают внутренние процессы, что приводит к росту удовлетворенности клиентов и, как следствие, к финансовому успеху.

### ***3. Описание ситуации и данных для анализа***

В 2024 году новая управленческая команда «Магнита» представила стратегию до 2026 года под названием «Магнит 4.0». Ее ключевые особенности:

1) «Бесперывный шоппинг»: интеграция онлайн и офлайн-каналов (click&collect, доставка из магазина, единая корзина);

2) «Персональный Магнит»: гиперперсонализация предложений на основе данных программы лояльности;

3) «Эффективное лидерство»: оптимизация издержек, реформирование сети, повышение производительности.

Проблема заключалась в том, что стратегия оставалась на бумаге. Операционные KPI магазинов (например, объем продаж на кв. метр) не были согласованы с новыми стратегическими целями. Финансовый департамент требовал сокращения затрат на ИТ, в то время как ИТ-департамент просил увеличения бюджета на цифровизацию. Необходим был единый система для трансляции стратегии на все уровни управления и согласования операционных действий.

Для решения этой проблемы было принято решение о внедрении BSC.

#### ***4. Задания для обучающихся***

##### **Задание 1 (Базовый анализ)**

Проанализируйте миссию и новую стратегию «Магнита 4.0». Сформулируйте по одной стратегической цели для каждой из четырех проекций BSC (Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение и развитие), которые бы напрямую поддерживали реализацию данной стратегии.

##### **Задание 2 (Построение стратегической карты)**

На основе сформулированных целей постройте стратегическую карту BSC для «Магнита». Визуально отобразите причинно-следственные связи между целями из разных проекций (например, как цель из проекции «Обучение и развитие» влияет на цель в «Процессах», а та – на цель в «Клиентах»).

##### **Задание 3 (Разработка показателей KPI)**

Для каждой стратегической цели из Задания 2 предложите 1-2 ключевых показателя эффективности (KPI). Укажите, как будет измеряться каждый показатель (например, «Доля онлайн-продаж в общей выручке, %»).

#### Задание 4 (Целеполагание и инициативы)

Для одной из целей в проекции «Внутренние процессы» предложите 2-3 конкретные стратегические инициативы (проекты), которые помогут ее достичь. Например, цель: «Сократить время сборки онлайн-заказа». Инициатива: «Внедрение системы умного подбора заказов на складе».

#### Задание 5 (Сравнительный анализ в виде ментальной карты)

Постройте ментальную карту, сравнивающую традиционную систему управления по финансовым показателям и систему на основе BSC. Укажите ключевые различия в фокусе, преимуществах, недостатках и областях применения.

#### Задание 6 (Интеграция с бизнес-моделью)

Используя структуру Business Model Canvas, опишите, как реализация стратегии через BSC повлияет на различные элементы бизнес-модели «Магнита». Особое внимание уделите блокам «Взаимоотношения с клиентами», «Потоки поступления доходов» и «Ключевые ресурсы».

#### Задание 7 (Эссе)

Напишите эссе на тему: «Какие основные организационные сопротивления может встретить внедрение BSC в крупной компании типа «Магнит» и как руководству следует их преодолевать?».

## Задание 8 (Практическое, расширенное)

Представьте, что вы консультант. Внедрение BSC в «Магните» на уровне топ-менеджеров. Руководители департаментов не могут договориться о приоритетах и общих KPI. Разработайте план проведения стратегической сессии (workshop) для выравнивания видения и создания проекта стратегической карты. Укажите ключевые этапы, цели каждого этапа и методы фасилитации.

### ***5. Краткие варианты верных решений***

#### Задание 1:

- Финансы: увеличить рентабельность по EBITDA до 8% к 2026 году;
- Клиенты: занять 1-е место в отрасли по NPS (Индекс потребительской лояльности) к 2026 году;
- Внутренние процессы: обеспечить 100% доступность топ-500 SKU (позиций ассортимента) в онлайн-канале;
- Обучение и развитие: внедрить цифровые инструменты аналитики для 100% категорийных менеджеров.

#### Задание 2:

Пример причинно-следственной связи:

- Обучение и развитие: внедрить цифровые инструменты;
- Внутренние процессы: обеспечить 100% доступность топ-SKU;

- Клиенты: увеличить NPS;
- Финансы: увеличить рентабельность.

#### Задание 3:

- Цель (Клиенты): увеличить NPS.
- KPI 1: значение NPS (ежеквартальное измерение);
- KPI 2: доля лояльных клиентов (оценка 9-10).
- Цель (Процессы): обеспечить 100% доступность топ-SKU;
- KPI 1: уровень сервиса (Service Level) по топ-500 SKU, %;
- KPI 2: сокращение out-of-stock (отсутствия товара) на 50%.

#### Задание 4:

Цель: сократить время от заказа до получения клиентом (fulfillment time).

- Инициатива 1: оптимизация зон хранения в dark stores (магазинах только для сборки онлайн-заказов);

- Инициатива 2: внедрение носимых сканеров для сборщиков заказов;

- Инициатива 3: разработка алгоритма оптимизации маршрутов доставки.

#### Задание 5:

- Центр ментальной карты: «BSC и Финансовые показатели»;

- Узлы-сравнения: фокус (стратегия/тактика), количество показателей (сбалансированные/только финансовые), обратная

связь (опережающие и запаздывающие/только запаздывающие), вовлеченность персонала (высокая/низкая).

Задание 6:

Влияние на Business Model Canvas:

- Ключевые ресурсы: данные программы лояльности становятся критически важным активом;
- Взаимоотношения с клиентами: смещение от транзакционных к персональным и долгосрочным;
- Потоки поступления доходов: появление новых потоков от монетизации данных и платных услуг доставки.

Задание 7:

Верное эссе должно содержать тезисы:

- Сопротивление: непонимание стратегии на нижних уровнях, конфликты между департаментами из-за общих KPI, восприятие BSC как «очередной отчетности»;
- Методы преодоления: коммуникация стратегии через обучающие программы, вовлечение менеджеров среднего звена в разработку KPI, привязка системы мотивации к достижению стратегических целей BSC.

Задание 8:

План проведения стратегической сессии (workshop):

- 1) Этап 1: Погружение. Единое понимание миссии и стратегии «Магнит 4.0» (мозговой штурм);

2) Этап 2: Разработка проекций. Разбивка на группы по направлениям (финансы, клиенты и т.д.) для формулирования целей;

3) Этап 3: Построение связей. Совместное обсуждение и формирование причинно-следственных связей на флипчартах;

4) Этап 4: Определение KPI и владельцев. Выработка договоренностей по показателям и ответственным;

5) Этап 5: Презентация и рефлексия. Утверждение карты и плана действий.

## ***6. Список использованных источников***

1. Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.magnit.com/ru/reports-and-results/annual-reports/> (дата обращения: 02.09.2025).

2. Наша стратегия – ПАО «Магнит». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magnit.com.ru/about-company/our-strategy/> (дата обращения: 02.09.2025).

3. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business Review Press, 1996.

4. Данные Росстата: Объем розничной торговли в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 02.09.2025).

5. Исследование INFOLine: «Российский рынок розничной торговли FMCG: итоги 2024, прогноз до 2027». – [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://www.infoline.spb.ru/> (дата обращения: 12.09.2025).

6. Отчет «Data Insight»: «Онлайн-продажи FMCG в России 2024». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 22.09.2025).

7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation. – John Wiley & Sons, 2010.

8. Акции «Магнита» упали на 6,5% на рекомендации совета директоров не платить дивиденды. – 22 мая 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/investicii/537902-akcii-magnita-upali-na-6-5-na-rekomendacii-soveta-direktorov-ne-platit-dividendy> (дата обращения: 22.05.2025).

## КЕЙС № 2

# «VRIO-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ NETFLIX»

### *1. Введение в проблему*

Компания: Netflix, Inc.

Отрасль: Развлекательные медиасервисы (SVOD – подписка на видео по запросу).

Проблема: к концу 2024 года рынок стриминговых услуг вступил в фазу зрелости и консолидации. Период гиперроста, вызванный пандемией, завершился. Насыщение рынка, рост конкуренции со стороны хорошо финансируемых медиаконгломератов (Disney, Warner Bros. Discovery, Amazon) и экономическая неопределенность привели к тому, что ключевые метрики Netflix – темпы роста числа подписчиков и чистая прибыль – столкнулись со значительным давлением. Перед компанией встал стратегический вопрос: какие именно внутренние ресурсы и способности являются истинными источниками ее устойчивого конкурентного преимущества и должны быть усилены для обеспечения долгосрочного роста в новой, более жесткой конкурентной среде?

*Ключевая статистика (2024-2025 гг.):*

Объем мирового рынка SVOD: по данным Grand View Research, оценивается в \$340,5 млрд в 2024 году с прогнозируемым среднегодовым темпом роста (CAGR) 14,2% на период с 2024 по 2030 год. Рост обеспечивается в основном за счет рынков Азиатско-Тихоокеанского региона и Латинской Америки.

Данные по Netflix (Q4 2024):

- Глобальное количество платных подписчиков: 290 миллионов (рост на 6% в годовом исчислении, что является одним из самых низких показателей за последние 5 лет);

- Выручка: \$9,8 млрд за квартал;

- Операционная маржа: 22% (стабильно высокий показатель в индустрии).

*Проблема:* резкое замедление роста в ключевых регионах Северной Америки и Европы (менее 2% в год). При этом затраты на контент остаются самыми высокими в индустрии и превышают \$18 млрд в год.

## ***2. Теоретическая справка: VRIO-анализ***

VRIO-анализ – это стратегический шаблон для оценки внутренних ресурсов и возможностей компании с целью определения их потенциала в качестве источника устойчивого конкурентного преимущества. Название является акронимом четырех ключевых вопросов, которые задаются к каждому ресурсу:

1) Valuable (Ценный): помогает ли ресурс компании реализовывать возможности и/ или нейтрализовать угрозы из внешней среды? Повышает ли он эффективность или результативность?

2) Rare (Редкий): контролируется ли ресурс лишь небольшим числом конкурирующих фирм?

3) Inimitable (Невоспроизводимый / Сложный для копирования): является ли ресурс сложным для копирования или приобретения конкурентами из-за уникальных исторических условий, причинной неопределенности или социальной сложности?

4) Organized (Организованный): готова ли организация к эффективному использованию ресурса? Существуют ли необходимые структуры, процессы и культура для его извлечения?

Ресурс, отвечающий «Да» на все четыре вопроса, обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество.

### ***3. Описание ситуации и данных для анализа***

Netflix, пионер стриминга, столкнулась с вызовами, которые поставили под сомнение ее доминирующую модель. Конкуренты, включая Disney+, Max (от Warner Bros. Discovery) и Paramount+, агрессивно изымают свой контент для размещения на собственных платформах, лишая Netflix ключевых лицензионных прав.

Ответом Netflix стал масштабный переход к производству оригинального контента.

Однако в 2024-2025 гг. стало ясно, что не весь оригинальный контент одинаково успешен. Многие дорогостоящие проекты не окупались. Руководство Netflix инициировало стратегический аудит, чтобы понять, какие активы являются действительно уникальными и невозпроизводимыми, а какие лишь «стоимостными» и могут быть скопированы конкурентами. Фокус сместился с простого производства контента на стратегическое управление портфелем ресурсов и способностей.

Ключевые ресурсы и способности Netflix для анализа:

- 1) Глобальная база подписчиков (~290 млн);
- 2) Алгоритм рекомендаций и платформа персонализации;
- 3) Портфель оригинального контента (бренды типа «Stranger Things», «The Crown», «Squid Game»);
- 4) Данные о просмотрах пользователей;
- 5) Финансовые ресурсы и высокая операционная маржа;
- 6) Культура управления и система принятия решений («Freedom and Responsibility»);
- 7) Глобальная производственная и дистрибуционная инфраструктура (Open Connect);
- 8) Сильный потребительский бренд.

#### *4. Задания для обучающихся*

##### Задание 1 (Базовый анализ)

Проведите VRIO-анализ для двух ресурсов Netflix: «Алгоритм рекомендаций» и «Портфель оригинального контента». Дайте развернутое обоснование по каждому из четырех критериев (V, R, I, O) для определения, какой из этих ресурсов обеспечивает более устойчивое преимущество.

##### Задание 2 (Построение схемы)

Постройте сводную таблицу VRIO для 6-8 ключевых ресурсов и способностей Netflix из списка выше. Визуализируйте результат, выделив цветом (например, зеленым) те ресурсы, которые, по вашему мнению, являются источниками устойчивого конкурентного преимущества.

##### Задание 3 (Анализ и синтез)

На основе построенной таблицы VRIO сформулируйте 3 стратегические рекомендации для руководства Netflix. Рекомендации должны быть направлены на усиление и защиту ресурсов, обеспечивающих устойчивое преимущество, и на пересмотр инвестиций в ресурсы, дающие лишь временное преимущество или конкурентную паритетность.

#### Задание 4 (Прогнозирование)

Одной из ответных мер Netflix на замедление роста стал запуск тарифного плана с рекламой (Уровень с рекламной поддержкой). Проанализируйте, как это решение повлияло на такие ресурсы, как «Данные о просмотрах» и «Бренд». Усилило ли это их ценность и уникальность с точки зрения VRIO?

#### Задание 5 (Сравнительный анализ в виде ментальной карты)

Постройте ментальную карту (mind map), на которой сравните ресурсные базы Netflix и Disney+ по узлам: Контентные активы, Технологические активы, Данные и аналитика, Бренд и маркетинг, Финансовые ресурсы.

#### Задание 6 (Бизнес-модель)

Используя структуру Business Model Canvas Александра Osterвальдера, опишите бизнес-модель Netflix. Сфокусируйтесь на том, как ключевые ресурсы из VRIO-анализа (например, алгоритм, данные, контент) напрямую связаны с созданием Ценности для клиента и Поточков поступления доходов.

#### Задание 7 (Эссе)

Напишите эссе на тему: «Может ли культура компании («Freedom and Responsibility») быть устойчивым конкурентным преимуществом по критериям VRIO в условиях, когда крупные конкуренты (Apple, Amazon) предлагают существенно более высокие зарплаты и переманивают ключевых талантов?».

### Задание 8 (Творческое, расширенное)

Представьте, что вы стратегический консультант. Netflix рассматривает возможность крупного поглощения для усиления своих позиций (например, приобретение игровой студии или компании по производству live-событий). Выберите гипотетическую цель для поглощения и проанализируйте, какие новые ресурсы и способности получит Netflix. Проведите для них быстрый VRIO-анализ, чтобы обосновать стратегическую целесообразность сделки.

## ***5. Краткие варианты верных решений***

Задание 1:

Алгоритм рекомендаций:

- V (Ценный): Да. Повышает удержание пользователей, увеличивает время просмотра;

- R (Редкий): Нет. У всех крупных конкурентов (Amazon, YouTube) есть сложные алгоритмы;

- I (Невоспроизводимый): Нет. Хотя он сложен, принципы и технологии известны и могут быть воспроизведены с достаточными инвестициями;

- O (Организованный): Да. Интегрирован в продукт.

Вывод: обеспечивает временное преимущество или конкурентную паритетность.

Портфель оригинального контента (глобальные хиты):

- V (Ценный): Да. Привлекает и удерживает подписчиков;

- R (Редкий): Да. Такие феноменальные хиты, как «Squid Game», уникальны;

- I (Невоспроизводимый): Да. Успех хитов обусловлен культурным контекстом, удачей, уникальной средой Netflix («культура тестирования»), что создает причинную неопределенность;

- O (Организованный): Да. Существует система greenlight проектов и глобального маркетинга.

Вывод: обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество.

Задание 2: Пример фрагмента таблицы:

Ресурс / Способность	V (Ценный)	R (Редкий)	I (Невоспроизводимый)	O (Организованный)	Итоговое преимущество
Глобальная база подписчиков	Да	Да	Нет	Да	Временное преимущество
Данные о просмотрах	Да	Нет	Нет	Да	Паритетность
Культура «Freedom & Responsibility»	Да	Да	Да	Да	Устойчивое преимущество

Ресурс / Способность	V (Ценный)	R (Редкий)	I (Невоспроизводимый)	O (Организованный)	Итоговое преимущество
Бренд	Да	Да	Да	Да	Устойчивое преимущество

Задание 3: Пример рекомендаций:

1) Защита: инвестировать в юридическую защиту и запатентовать ключевые аспекты культуры управления и процесса принятия творческих решений как «ноу-хау»;

2) Усиление: удвоить инвестиции в «data science» не для алгоритма рекомендаций (паритет), а для прогнозирования успеха контента на стадии разработки, чтобы снизить риски и повысить окупаемость инвестиций в оригинальные продукты;

3) Диверсификация: использовать силу бренда для выхода на смежные рынки (например, игровая индустрия, интерактивный контент), где можно использовать существующие ресурсы.

Задание 4: Запуск тарифа с рекламой:

- «Данные о просмотрах»: повышает их Ценность (V), так как теперь данные используются не только для улучшения сервиса, но и для монетизации через таргетированную рекламу.

- «Бренд»: может незначительно снизить его ценность в краткосрочной перспективе для сегмента пользователей, ценящих

premium-опыт без рекламы. Однако для массового рынка это усиливает ценность бренда за счет доступности.

#### Задание 5:

- Центр ментальной карты: «Сравнение ресурсных баз Netflix vs Disney+»;

- Узел «Контентные активы»: Netflix -> Оригинальные сериалы/фильмы; Disney+ -> Глубокие библиотеки (Marvel, Star Wars, Pixar, Национальная география);

- Узел «Технологические активы»: Обе имеют сильные платформы, но Netflix имеет преимущество в алгоритмах и инфраструктуре доставки контента (Open Connect);

- Узел «Данные и аналитика»: Netflix -> Лидер; Disney+ -> Развивается;

- Узел «Бренд и маркетинг»: Disney+ -> Невероятно сильный ностальгический бренд; Netflix -> Сильный бренд как синоним инноваций и «модного» контента;

- Узел «Финансовые ресурсы»: Disney+ -> Поддержка медиаконгломерата; Netflix -> Сильные независимые денежные потоки.

#### Задание 6:

Ключевые связи в Business Model Canvas:

- Ключевые ресурсы (Алгоритм, Данные) -> Ценностное предложение (Персонализированные рекомендации, открытие нового контента);

- Ключевые ресурсы (Оригинальный контент) -> Ценностное предложение (Эксклюзивный контент, который нельзя увидеть больше нигде);

- Ключевые ресурсы (Все вышеперечисленное) -> Взаимоотношения с клиентами (Постоянное вовлечение) -> Потоки поступления доходов (Ежемесячная подписка).

Задание 7:

Верное эссе должно содержать тезисы:

Да, может. Культура – это социально сложный ресурс, который крайне трудно скопировать (I). Она формировалась десятилетиями.

Конкуренты могут предложить деньги, но не могут мгновенно создать среду доверия, свободы и ответственности, которая привлекает и удерживает определенный тип талантливых и самомотивированных сотрудников.

Таким образом, культура отвечает «Да» на все вопросы VRIO и является устойчивым преимуществом, которое защищает компанию от «переманивания» талантов, так как уходящие сотрудники теряют не просто работу, а уникальную среду.

Задание 8:

Пример: Поглощение крупной студии инди-игр.

Новые ресурсы: Команда разработчиков игр, IP-игр, технологии.

VRIO-анализ новых ресурсов:

- V (Ценный): Да. Игры – растущий сегмент развлечений, позволяет удерживать пользователей в экосистеме Netflix;

- R (Редкий): Нет. Много игровых студий;

- I (Невоспроизводимый): зависит от студии. Уникальная творческая культура студии может быть I (Да);

- O (Организованный): Вопрос. Сможет ли Netflix, с его культурой, интегрировать и не разрушить уникальную культуру студии?

Вывод: Сделка может быть целесообразна, если студия обладает по-настоящему уникальной (I) культурой или технологией, которую Netflix сможет сохранить (O).

## ***6. Список использованных источников***

1. Netflix Q4 2024 Earnings Letter to Shareholders. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx> (дата обращения: 02.09.2025).

2. Grand View Research. Video Streaming Market Size, Share & Trends Analysis Report. 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market> (дата обращения: 12.09.2025).

3. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. – 1991. – Т. 17. – №. 1. – С. 99-120.

4. Statista. Netflix Statistics and Facts. 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.statista.com/topics/842/netflix/> (дата обращения: 02.09.2025).

5. The Wall Street Journal. «Streaming Wars Enter New Phase as Growth Slows, Focus Shifts to Profit». November 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wsj.com/business/media/streaming-wars-could-become-free-for-all-11650658837> (дата обращения: 22.09.2025).

6. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. – John Wiley & Sons, 2010.

7. Harvard Business Review. «How Netflix’s Corporate Culture Drives Its Success». (2023). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/> (дата обращения: 02.09.2025).

## КЕЙС № 3

# «КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ SPOTIFY»

### *1. Введение в проблему*

Компания: Spotify Technology S.A.

Отрасль: Аудиостриминг и медиасервисы.

Проблема: к 2024 году рынок аудиостриминга достиг высокой степени зрелости и насыщения. Рост числа подписчиков в традиционных для Spotify регионах (Северная Америка и Европа) значительно замедлился. На фоне растущей конкуренции со стороны технологических гигантов (Apple, Amazon, YouTube) и нишевых игроков, перед Spotify остро встала проблема поиска новых драйверов роста и переопределения своей конкурентной стратегии для удержания лидирующих позиций на глобальном рынке.

*Ключевая статистика (2024-2025 гг.):*

Объем мирового рынка музыкального стриминга: По данным IFPI Global Music Report 2024, объем рынка достиг \$41,2 млрд, при этом на стриминг пришлось 70% (\$28,8 млрд) всех доходов музыкальной индустрии.

Проникновение: Количество платных подписчиков на музыкальные стриминговые сервисы в мире превысило 800

миллионов человек. Рост в развитых рынках не превышает 4-5% в год, в то время как в развивающихся странах (Латинская Америка, Юго-Восточная Азия) он остается на уровне 15-20%.

Данные по Spotify (Q1 2024):

- Количество Monthly Active Users (MAU): 602 млн человек;
- Количество платных подписчиков (Premium Subscribers): 239 млн человек;
- Средний доход с пользователя (ARPU): €4,28.

*Проблема:* ARPU демонстрирует отрицательную динамику последние несколько кварталов из-за роста доли пользователей из регионов с более низкими ценами и давления со стороны конкурентов, вынуждающих сохранять низкие тарифы.

*Цель кейса:* проанализировать конкурентную среду рынка аудиостриминга с помощью инструмента «Карта стратегических групп», определить текущее положение Spotify и на основе этого анализа предложить возможные стратегические ходы для компании.

## ***2. Теоретическая справка: Карта стратегических групп***

Карта стратегических групп – это инструмент стратегического анализа, который визуализирует позиции компаний-конкурентов в двухмерном пространстве по двум ключевым стратегическим параметрам. Это позволяет идентифицировать группы компаний,

следующих сходным стратегиям (стратегические группы), и оценить интенсивность конкуренции внутри групп и между ними.

Алгоритм построения:

1) Идентификация конкурентов: определение ключевых игроков на рынке;

2) Выявление стратегических переменных: определение параметров, по которым компании отличаются друг от друга (цена, качество продукта, широта ассортимента, географический охват и т.д.);

3) Выбор двух ключевых параметров: выбор двух наиболее значимых и дискриминантных переменных для построения осей X и Y;

4) Позиционирование компаний на карте: размещение каждой компании на плоскости в соответствии с выбранными параметрами;

5) Объединение в группы: компании, близкие по обоим параметрам, объединяются в стратегические группы;

6) Анализ: анализ мобильности барьеров между группами и прогнозирование действий конкурентов.

### ***3. Описание ситуации и данных для анализа***

Spotify является бесспорным лидером по количеству подписчиков, но сталкивается с давлением с нескольких сторон:

1) Со стороны «Большой тройки» (Apple, Amazon, Google): эти компании предлагают музыкальный стриминг как часть крупных экосистем (устройства, голосовые помощники, другие сервисы). Они могут позволить себе агрессивную ценовую политику (тарифы ниже, длительные пробные периоды), так как музыка для них является инструментом удержания пользователя в экосистеме, а не основным источником прибыли.

2) Со стороны нишевых игроков: сервисы типа SoundCloud (для независимых исполнителей), Tidal (фокус на Hi-Fi аудио и эксклюзивном контенте), Deezer (акцент на локальных рынках) атакуют определенные сегменты пользователей.

3) Новые угрозы: социальные сети (TikTok, Instagram (принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещённой на территории РФ)) и сервисы подкастов (которые сама Spotify успешно развивает) также конкурируют за время и внимание пользователей.

Ключевые конкуренты для анализа:

- Spotify;
- Apple Music;
- Amazon Music Unlimited;
- YouTube Music;
- SoundCloud;
- Tidal;
- Deezer.

Стратегические переменные для рассмотрения:

- Размер библиотеки (треков);
- Уровень цен на основной тарифный план;
- Качество звука (битрейт);
- Наличие и эксклюзивность дополнительного контента (подкасты, видео, live-сессии);
- Уровень интеграции в аппаратную/программную экосистему (iOS, Android, Alexa, умные колонки);
- Географический охват;
- Уникальные функции (совместное прослушивание, алгоритмы рекомендаций).

#### ***4. Задания для обучающихся***

Задание 1 (Базовый анализ)

Перечислите не менее 5 ключевых стратегических переменных, которые, по вашему мнению, наиболее важны для потребителя при выборе музыкального стримингового сервиса. Обоснуйте свой выбор.

Задание 2 (Построение карты)

Постройте Карту стратегических групп для рынка музыкального стриминга. В качестве оси X используйте параметр «Уровень интеграции в экосистему (низкий – высокий)». В качестве оси Y используйте параметр «Фокус на основном продукте (универсальный сервис – нишевый/специализированный»

сервис)». Разместите на карте не менее 7 перечисленных выше компаний. Объедините их в стратегические группы и дайте названия этим группам.

### Задание 3 (Анализ позиции)

Проанализируйте положение Spotify на построенной вами карте. Какие преимущества и риски связаны с ее текущей позицией? Кто является ее прямыми конкурентами внутри стратегической группы?

### Задание 4 (Анализ мобильности барьеров)

Проанализируйте «барьеры мобильности» между стратегическими группами. Насколько легко компании из одной группы (например, нишевых игроков) перейти в группу, где находится Spotify? Что мешает Spotify легко перейти в группу, где находятся Apple или Amazon?

### Задание 5 (Прогнозирование)

Основываясь на анализе карты, спрогнозируйте, какие возможные стратегические ходы может предпринять Spotify для укрепления своих позиций:

- а) в краткосрочной перспективе (1-2 года);
- б) в долгосрочной перспективе (3-5 лет).

### Задание 6 (Расширенное моделирование)

Предположим, Spotify рассматривает возможность создания сверхнизкого тарифного плана (\$3-4 в месяц) с поддержкой рекламы для развивающихся рынков. Как это решение может изменить ее позицию на Карте стратегических групп? Постройте новую карту, отражающую этот стратегический ход.

### Задание 7 (Сравнительный анализ в виде ментальной карты)

Постройте ментальную карту (mind map), которая визуально сравнивает бизнес-модели Spotify и Apple Music по следующим узлам: Ценность для клиента, Источники дохода, Ключевые ресурсы, Ключевые активности, Взаимоотношения с клиентами.

### Задание 8 (Эссе)

Напишите эссе на тему: «Является ли модель «экосистемы» (как у Apple или Amazon) смертельной угрозой для «чистых» стриминговых сервисов типа Spotify, или у последних есть неустрашимые конкурентные преимущества? Аргументируйте свою точку зрения, используя данные кейса и построенную Карту стратегических групп».

## ***5. Краткие варианты верных решений***

Задание 1: Пример верного ответа:

1) Цена подписки;

2) Качество и уникальность алгоритмов рекомендаций (Discovery);

3) Наличие эксклюзивного контента;

4) Пользовательский опыт и удобство интерфейса;

5) Интеграция с другими сервисами и устройствами.

Обоснование: Эти факторы напрямую влияют на ежедневное использование и лояльность.

Задание 2: Пример карты:

- Ось X: Интеграция в экосистему (слева – низкая, справа – высокая);

- Ось Y: Фокус на продукте (снизу – универсальный, сверху – нишевый).

- Группа 1 «Экосистемные гиганты» (низкая специализация, высокая интеграция): Apple Music, Amazon Music, YouTube Music;

- Группа 2 «Универсальные лидеры» (низкая специализация, средняя/низкая интеграция): Spotify, Deezer;

- Группа 3 «Нишевые игроки» (высокая специализация, низкая интеграция): Tidal (ниша Hi-Fi), SoundCloud (ниша indie-артистов);

Задание 3: Преимущества Spotify: Независимость от платформы, лучшие в индустрии алгоритмы, сильный бренд. Риски: Давление на цены со стороны экосистемных игроков, необходимость постоянных инноваций. Прямой конкурент в группе – Deezer, но Spotify значительно крупнее.

Задание 4: Барьер для нишевых игроков: чтобы перейти в группу Spotify, нужны колоссальные инвестиции в лицензирование контента и маркетинг для привлечения массовой аудитории. Барьер для Spotify: почти невозможно достичь уровня интеграции Apple/Amazon, так как это требует создания собственной успешной экосистемы устройств и ОС.

Задание 5: Краткосрочно: углубление в подкасты и аудиокниги для диверсификации, запуск тарифов для развивающихся рынков. Долгосрочно: Развитие B2B-направления (Spotify for Business), инвестиции в аппаратное обеспечение (колонки, автомобильные решения) для создания своей мини-экосистемы.

Задание 6: Новый тариф сместит позицию Spotify чуть «вниз» по оси Y (став еще более универсальным) и, возможно, чуть «влево» (так как низкая цена может говорить о меньшей интеграции в премиальную экосистему). Это приблизит его к YouTube Music, но усилит отрыв от Deezer.

Задание 7:

- Центр ментальной карты: «Сравнение Spotify и Apple Music»;

- Узел «Ценность для клиента»: Spotify – открытость, диверсификация; Apple Music – бесшовность в iOS;

- Узел «Источники дохода»: Оба – подписка; Spotify – также реклама;

- Узел «Ключевые ресурсы»: Spotify – алгоритмы, данные; Apple Music – бренд Apple, устройства;

- Узел «Ключевые активности»: Spotify – разработка ПО, менторство; Apple Music – интеграция в ОС;

- Узел «Взаимоотношения с клиентами»: Spotify – персонализация; Apple Music – поддержка клиентов Apple.

#### Задание 8:

Верное эссе должно содержать тезисы:

- Угроза экосистем: кросс-субсидирование, бесшовный опыт, предустановленность сервисов;

- Преимущества Spotify: независимость (доступ на Android, Windows), фокус на продукте (лучшие рекомендации, инновации типа Spotify Wrapped), мощный Data Science отдел.

Вывод: Угроза серьезная, но не смертельная. Spotify может выиграть за счет лучшего продукта и диверсификации в смежные аудио-ниши (подкасты, аудиокниги), становясь «универсальным аудиосервисом», а не только «музыкальным».

### ***6. Список использованных источников***

1. IFPI Global Music Report 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-2024/> (дата обращения: 02.09.2025).

2. Spotify Investor Relations. Q1 2024 Earnings Release. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx> (дата обращения: 12.09.2025).

3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 2004.

4. Statista Market Insights: Digital Music – Worldwide. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/digital-music/worldwide> (дата обращения: 22.09.2025).

5. Forbes: «The Battle For Music Streaming Heats Up As Spotify Tests Higher Prices» (2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/> (дата обращения: 02.09.2025).

6. Bloomberg: «Spotify’s Next Act: Audiobooks, Learning and a Battle With Giants» (2023). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/features/> (дата обращения: 12.09.2025).

7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. — John Wiley & Sons, 2010.

## КЕЙС № 4

# «СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ПАО «ЭНЕЛ РОССИЯ» В УСЛОВИЯХ ЭНЕРГОПЕРЕХОДА»

### *1. Введение в проблему*

Компания: ПАО «Энел Россия» (входит в международную энергетическую группу Enel)

Отрасль: Электроэнергетика

Проблема: в 2024-2025 гг. российская энергетика столкнулась с беспрецедентной турбулентностью, вызванной тремя группами факторов:

- 1) глобальный энергопереход и декарбонизация;
- 2) технологическая революция (ВИЭ, интеллектуальная сеть, накопители);
- 3) изменение макроэкономической и регуляторной среды.

Перед ПАО «Энел Россия» встала стратегическая дилемма: продолжать инвестиции в модернизацию угольной генерации (основной актив – Рефтинская ГРЭС) или кардинально менять портфель активов в пользу низкоуглеродной генерации. Традиционное стратегическое планирование, основанное на экстраполяции трендов, не работало из-за высокой

неопределенности. Требовался инструмент для подготовки к различным вариантам будущего.

*Ключевая статистика (2024-2025 гг.):*

- Доля ВИЭ в энергобалансе России: по данным Минэнерго, составляет около 2,5% (без учета крупных ГЭС), при целевом показателе 4,5% к 2035 г.;

- Цены на уголь и квоты на выбросы: стоимость угля выросла на 18% в 2024 г., в то время как плата за выбросы CO<sub>2</sub> в РФ достигла 150 руб./тонну (постановление № 2292).

*Данные по ПАО «Энел Россия» (2024 г.):*

- Установленная мощность: 9,4 ГВт (тепловые электростанции - 89%, ВИЭ - 11%);

- Выручка: 215 млрд руб.;

- CAPEX: 22 млрд руб. (из них 65% - модернизация ТЭС).

*Проблема:* себестоимость генерации на углевых станциях выросла на 24% за год, что снизило рентабельность на 5,8 п.п.

*Цель кейса:* применить метод сценарного анализа для разработки стратегических ориентиров ПАО «Энел Россия» в период до 2030 года.

## ***2. Теоретическая справка: Сценарный анализ***

Сценарный анализ – это стратегический инструмент для разработки и анализа различных правдоподобных картин

будущего. В отличие от прогнозирования, он не пытается предсказать единственное будущее, а создает несколько альтернативных сценариев, чтобы:

- Выявить ключевые факторы неопределенности;
- Проверить устойчивость стратегии в разных условиях;
- Разработать систему ранних сигналов.

Этапы построения сценариев:

- 1) Идентификация ключевых драйверов изменений (факторы, влияющие на отрасль);
- 2) Ранжирование по важности и неопределенности;
- 3) Формулирование сценарных логик (комбинации крайних состояний ключевых факторов);
- 4) Разработка повествования для каждого сценария;
- 5) Анализ последствий и разработка стратегических ответов.

### ***3. Описание ситуации и данных для анализа***

В 2024 г. совет директоров ПАО «Энел Россия» утвердил новую стратегию «Зеленая эволюция 2030», но ее реализация требовала ответа на критически важные вопросы:

- Как будет меняться регуляторная политика в области ВИЭ и углеродного регулирования?
- Каковы перспективы технологий хранения энергии и водорода?

- Как поведет себя спрос на энергию в условиях экономической трансформации?

Для снижения рисков было принято решение о проведении сценарного планирования с горизонтом 2030 г.

Ключевые драйверы изменений для анализа:

- 1) Динамика углеродного регулирования (жесткое и мягкое);
- 2) Темпы технологического прогресса в ВИЭ и накопителях (высокие и низкие);
- 3) Макроэкономическая конъюнктура (рост и стагнация);
- 4) Потребительские предпочтения (спрос на «зеленую» энергию и индифферентность).

#### ***4. Задания для студентов***

Задание 1 (Идентификация драйверов)

Выявите не менее 6 ключевых драйверов изменений, влияющих на стратегию ПАО «Энел Россия». Ранжируйте их по степени важности и уровню неопределенности.

Задание 2 (Построение матрицы сценариев)

Выберите 2 наиболее значимых и неопределенных драйвера. Постройте матрицу 2x2, формирующую 4 базовых сценария. Дайте название каждому сценарию.

### Задание 3 (Разработка нарратива)

Для сценария «Зеленая революция» (жесткое регулирование + быстрый технологический прогресс) разработайте развернутое описание: ключевые характеристики, последствия для отрасли, основные вызовы и возможности.

### Задание 4 (Анализ последствий)

Проанализируйте, какой из активов ПАО «Энел Россия» (угольная генерация, газовые активы, ВИЭ) окажется в наиболее уязвимом положении в сценарии «Углеродная ловушка» (жесткое регулирование + низкие темпы технологического прогресса). Обоснуйте ответ.

### Задание 5 (Стратегические ответы)

Предложите 3-4 конкретных стратегических действия для ПАО «Энел Россия», которые были бы эффективны в большинстве сценариев (т.н. «бесприигрышные решения»).

### Задание 6 (Ментальная карта)

Постройте ментальную карту «Факторы неопределенности энергетического рынка России», выделив кластеры: технологические, регуляторные, экономические, социальные.

### Задание 7 (Бизнес-модель)

Используя Business Model Canvas, опишите, как изменится бизнес-модель ПАО «Энел Россия» в сценарии «Технологический прорыв» (мягкое регулирование + быстрый технологический прогресс).

### Задание 8 (Эссе)

Напишите эссе на тему: «Возможна ли успешная декарбонизация энергетики России без согласованных действий государства и бизнеса: анализ через призму сценарного подхода».

## 5. Краткие варианты верных решений

### Задание 1:

Ключевые драйверы:

- 1) Цены на углеродные квоты;
- 2) Технологии хранения энергии;
- 3) Тарифная политика регулятора;
- 4) Спрос на green energy;
- 5) Доступность финансирования для «зеленых» проектов;
- 6) Политика импортозамещения оборудования.

### Задание 2:

- Ось X: Жесткость углеродного регулирования;
- Ось Y: Темпы технологического прогресса.

Сценарии:

- СЗ: Зеленая революция (жесткое + быстрый прогресс);
- СВ: Технологический прорыв (мягкое + быстрый);
- ЮЗ: Углеродная ловушка (жесткое + медленный);
- ЮВ: Инерционный сценарий (мягкое + медленный).

Задание 3:

Характеристики «Зеленой революции»:

- Рост цен на CO<sub>2</sub> до 2000 руб./тонну;
- Массовый вывод из эксплуатации угольных станций;
- Бум спроса на низкоуглеродные решения;
- Высокая волатильность рынка.

Задание 4:

Наиболее уязвимый актив: угольная генерация (Рефтинская ГРЭС) по причинам:

- Высокие операционные издержки;
- Растущие затраты на углерод;
- Отсутствие гибкости.

Задание 5:

Действия, не оставляющие сожалений:

- 1) Диверсификация портфеля (25% ВИЭ к 2030);
- 2) Программа энергоэффективности;
- 3) Развитие компетенций в цифровизации и накоплении энергии;
- 4) Партнерства с технологическими компаниями.

#### Задание 6:

- Центр ментальной карты: «Факторы неопределенности энергетики».

#### Кластеры:

- Технологические: стоимость хранения, водорода, интеллектуальных сетей;

- Регуляторные: цена на углерод, FIT для ВИЭ, механизм пропускной способности;

- Экономические: рост ВВП, инфляция, доступность капитальных затрат;

- Социальные: принятие ВИЭ, поведение потребителей.

#### Задание 7:

#### Изменения в Business Model Canvas:

- Ценностное предложение: гибкая генерация + зеленые сертификаты

- Ключевые ресурсы: цифровые платформы, ресурсы хранения;

- Потоки доходов: услуги по балансировке, данные.

#### Задание 8:

#### Ключевые тезисы эссе:

- Синхронизация госполитики и бизнес-стратегий критически важна;

- В сценарии «Углеродная ловушка» возможны системные риски;

- Потребность в государственно-частном партнерстве.

## **6. Список использованных источников**

1. Стратегия низкоуглеродного развития РФ до 2050 г. (Минэкономразвития, 2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cntd.ru/news/read/utverjdena-strategiya-nizkouglerodnogo-razvitiya-rf-do-2050-goda> (дата обращения: 02.09.2025).

2. Годовой отчет ПАО «Энел Россия» за 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=5732&type=2> (дата обращения: 12.09.2025).

3. Energy Policy Review: Russia 2024 (IEA). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iea.org/countries/Russia> (дата обращения: 22.09.2025).

4. Global Energy Transformation 2024 (IRENA). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.irena.org/Publications/2024/Nov/World-Energy-Transitions-Outlook-2024> (дата обращения: 12.09.2025).

5. Van der Heijden K. Scenarios: the art of strategic conversation. – John Wiley & Sons, 2005.

6. Schoemaker P. J. H. Scenario planning: a tool for strategic thinking // MIT Sloan Management Review. – 1995.

7. ТЭК России – надежность, устойчивость, развитие). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://energypolicy.ru/tek-rossii-nadezhnost-ustojchivost-razvitie/business/2025/14/30/> (дата обращения: 22.09.2025).

8. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. – John Wiley & Sons, 2010.

**КЕЙС № 5**  
**«ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ**  
**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ X5 GROUP**  
**НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ FMCG-РИТЕЙЛА**  
**С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЦЫ GE/МСKINSEY**  
**(МНОГОФАКТОРНАЯ МАТРИЦА**  
**«ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА -**  
**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА»»**

*1. Введение в проблему*

Компания: X5 Group (ПАО «Корпоративный центр Икс 5») (крупнейший российский ритейлер, управляющий сетями «Пятерочка», «Перекресток», «Чижик», онлайн-платформой «СберМаркет»).

Отрасль: Розничная торговля продуктами питания (FMCG).

Проблема: В 2024-2025 гг. X5 Group столкнулась с необходимостью оптимизации своего многоформатного портфеля в условиях:

- Замедления роста традиционного офлайн-ритейла (2-3% в год);
- Резкого роста онлайн-продаж FMCG (+35% в 2024 году);
- Усиления конкуренции со стороны агрессивных дискаунтеров («Монетка», «Светофор») и онлайн-игроков (Ozon, Wildberries, «ВкусВилл»);

- Изменения потребительского поведения в сторону цифровизации и премиализации.

Перед руководством встал стратегический вопрос: как оптимально распределить ограниченные инвестиционные ресурсы между различными форматами и направлениями бизнеса для обеспечения устойчивого роста?

*Ключевая статистика (2024-2025 гг.):*

- Объем рынка FMCG-ритейла в России: 48,2 трлн руб. (2024 г., данные NielsenIQ);

- Темпы роста рынка: 3,8% в денежном выражении (2024 г.);

- Доля онлайн-продаж в FMCG: 8,5% (2024 г., прогноз на 2025 г. - 11,2%).

*Данные по X5 Group (2024 г.):*

- Общая выручка: 3,15 трлн руб. (+14,8% к 2023 г.).

*Количество магазинов:*

- «Пятерочка»: 21 450 магазинов;

- «Перекресток»: 950 супермаркетов;

- «Чижик»: 320 магазинов у дома премиум-класса;

- Онлайн-направление: 142 млн заказов через «СберМаркет» (совместное предприятие со Сбером).

*Проблема:* рентабельность форматов снизилась на 1-2 п.п. по причине роста затрат на логистику и трансформацию.

## *2. Теоретическая справка: Матрица GE/McKinsey*

Матрица GE/McKinsey – это инструмент портфельного анализа, который оценивает стратегические бизнес-единицы (СБЕ) компании по двум комплексным критериям:

1) Привлекательность рынка/отрасли (ось Y):

- Общий размер рынка и темпы роста;
- Рентабельность отрасли;
- Интенсивность конкуренции;
- Регуляторные условия;
- Технологическая стабильность.

2). Конкурентоспособность бизнеса (ось X):

- Относительная доля рынка;
- Рост доли рынка;
- Прибыльность бизнес-единицы;
- Технологическое преимущество;
- Сила бренда.

Квадранты матрицы и рекомендуемые стратегии:

- Победители/Лидеры (высокая привлекательность, высокая конкурентоспособность): инвестировать и расти;

- Победители/Вопросительные знаки (высокая привлекательность, низкая конкурентоспособность): интенсивные инвестиции или выход;

- Производители денег/Дойные коровы (низкая привлекательность, высокая конкурентоспособность): защищать позицию, получать доход;

- Проигравшие/Собаки (низкая привлекательность, низкая конкурентоспособность): выход или снятие сливок.

### ***3. Описание ситуации и данных для анализа***

X5 Group управляет несколькими стратегическими бизнес-единицами (СБЕ), каждая из которых требует различных стратегических подходов и инвестиций:

1) «Пятерочка» (дискаунтер) - крупнейшая сеть, основа портфеля;

2) «Перекресток» (супермаркеты) - сеть среднего ценового сегмента;

3) «Чижик» (премиум-магазины у дома) - премиальный сегмент;

4) Онлайн-направление («СберМаркет») - быстрорастущее направление;

5) Собственное производство - вертикальная интеграция.

Для каждой СБЕ необходимо провести анализ по следующим параметрам:

1) Параметры для оценки привлекательности рынка:

- Темпы роста сегмента (% в год);
- Размер сегмента (млрд руб.);
- Рентабельность сегмента (ROS, %);
- Регуляторные риски (1-10 баллов);
- Технологическая стабильность (1-10 баллов).

2) Параметры для оценки конкурентоспособности:

- Относительная доля рынка (доля X5 в сегменте);
- Темпы роста доли рынка (% за год);
- Рентабельность СБЕ (ROS, %);
- Сила бренда (узнаваемость, NPS);
- Операционная эффективность (издержки к выручке, %).

#### ***4. Задания для обучающихся***

Задание 1 (Идентификация СБЕ)

Выделите 5 ключевых стратегических бизнес-единиц X5 Group. Для каждой обоснуйте выделение как отдельной СБЕ.

Задание 2 (Разработка критериев оценки)

Для каждой оси матрицы GE/McKinsey предложите по 3-4 конкретных измеримых критерия оценки с весовыми коэффициентами.

### Задание 3 (Сбор и анализ данных)

На основе данных ниже проведите количественную оценку привлекательности рынка и конкурентоспособности для каждой СБЕ:

- «Пятерочка»: рост сегмента дискаунтеров +4,2%, доля X5 - 38%, ROS - 7,1%;

- «Перекресток»: рост сегмента супермаркетов +1,8%, доля X5 - 15%, ROS - 5,2%;

- «Чижик»: рост премиум-сегмента +12,5%, доля X5 - 8%, ROS - 9,3%;

- «СберМаркет»: рост онлайн-FMCG +35%, доля X5 - 22%, ROS - (-3,5%);

- Собственное производство: рост рынка +5,3%, доля X5 - 41%, ROS - 10,2%.

### Задание 4 (Построение матрицы)

Постройте матрицу GE/McKinsey с размещением всех 5 СБЕ X5 Group. Визуализируйте размером кругов объем продаж каждой СБЕ.

### Задание 5 (Стратегические рекомендации)

Для каждой СБЕ сформулируйте конкретные стратегические рекомендации по управлению портфелем (инвестировать/расти, защищать/удерживать, снятие сливок, выход).

### Задание 6 (Ментальная карта)

Постройте ментальную карту «Факторы привлекательности рынка FMCG-ритейла в России», выделив экономические, технологические, социальные и регуляторные факторы.

### Задание 7 (Бизнес-модель)

Используя Business Model Canvas, проанализируйте, как изменится бизнес-модель «Пятерочки» при реализации стратегии «защищать/удерживать».

### Задание 8 (Эссе)

Напишите эссе на тему: «Эффективность матричных методов портфельного анализа в условиях цифровой трансформации традиционного бизнеса».

## ***5. Краткие варианты верных решений***

Задание 1:

СБЕ X5 Group:

- 1) Сеть дискаунтеров «Пятерочка»;
- 2) Сеть супермаркетов «Перекресток»;
- 3) Премиальные магазины «Чижик»;
- 4) Онлайн-платформа «СберМаркет»;
- 5) Собственное производство продуктов.

### Задание 2:

#### 1) Критерии привлекательности рынка:

- Темпы роста сегмента (вес 0,4);
- Размер рынка (0,3);
- Рентабельность сегмента (0,2);
- Регуляторные риски (0,1).

#### 2) Критерии конкурентоспособности:

- Относительная доля рынка (0,4);
- Рентабельность СБЕ (0,3);
- Темпы роста доли (0,2);
- Сила бренда (0,1).

### Задание 3:

#### Пример расчета для «Пятерочки»:

$$\text{Привлекательность} = (4,2 \times 0,4) + (7,0 \times 0,3) + (6,5 \times 0,2) + (8 \times 0,1) \\ = 5,78$$

$$\text{Конкурентоспособность} = (9 \times 0,4) + (8 \times 0,3) + (7 \times 0,2) + (9 \times 0,1) \\ = 8,3$$

### Задание 4:

#### Позиционирование на матрице:

- «Пятерочка»: правый верхний квадрант (лидер);
- «СберМаркет»: левый верхний квадрант (вопросительный знак);
- «Чижик»: правый верхний квадрант (растущий лидер);

- «Перекресток»: правый нижний квадрант (дойная корова);
- Собственное производство: правый верхний квадрант (лидер).

#### Задание 5:

##### Стратегические рекомендации:

- «Пятерочка»: инвестировать в модернизацию и цифровизацию;
- «СберМаркет»: активно инвестировать для захвата доли рынка;
- «Чижик»: селективно инвестировать в расширение;
- «Перекресток»: защищать позицию, оптимизировать издержки;
- Собственное производство: инвестировать в автоматизацию.

#### Задание 6:

- Центр ментальной карты: «Привлекательность рынка FMCG-ритейла»;
- Основные ветви: Экономические факторы, Технологические тренды, Социальные изменения, Регуляторная среда.

#### Задание 7:

##### Изменения в Business Model Canvas для «Пятерочки»:

- Акцент на оптимизацию издержек;
- Усиление каналов сбыта;
- Развитие программ лояльности;

- Фокус на операционной эффективности.

Задание 8:

Ключевые тезисы эссе:

- Матричные методы остаются полезным инструментом стратегического анализа;

- В условиях цифровой трансформации необходима адаптация критериев оценки;

- Важно сочетать портфельный анализ с другими методами стратегического планирования.

## ***6. Список использованных источников***

1. Годовой отчет X5 Group 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/investors/reports/> (дата обращения: 02.09.2025).

2. Исследование рынка FMCG-ритейла России 2024 (NielsenIQ). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2023/trendy-fmcg-rynka-v-2024-godu/> (дата обращения: 12.09.2025).

3. BCG Matrix: History, Analysis and Practical Applications (Harvard Business Review). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix/> (дата обращения: 22.09.2025).

4. Porter M. E., Strategy C. Techniques for analyzing industries and competitors // Competitive Strategy. New York: Free. – 1980. – Т. 1.

5. Данные Росстата: Розничная торговля в России 2024-2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 02.09.2025).

6. Цифровизация ритейла – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya\\_ritejla](https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_ritejla) (дата обращения: 02.09.2025).

7. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. – John Wiley & Sons, 2010.

8. Материалы стратегических презентаций X5 Group 2024-2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/investors/presentations/> (дата обращения: 22.09.2025).

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### **Что такое стратегическая аналитика?**

- A) Процесс прогнозирования краткосрочных продаж;
- B) Системный анализ данных для принятия стратегических решений;
- C) Оценка эффективности маркетинговых кампаний;
- D) Анализ уровня удовлетворенности клиентов.

### **Какую роль играет аналитика в стратегическом управлении?**

- A) Исключительно для контроля финансов;
- B) Обеспечивает основу для принятия стратегических решений;
- C) Используется только для маркетинговых исследований;
- D) Применяется исключительно в стартапах.

### **Какие ключевые методы используются в стратегическом анализе?**

- A) PESTEL, SWOT, Five Forces;
- B) CPM, ERP, CRM;
- C) ABC-анализ, Just-in-Time;
- D) Scrum, Kanban.

**Какой из перечисленных инструментов НЕ относится к стратегическому анализу?**

- A) SWOT-анализ;
- B) PESTEL-анализ;
- C) Финансовый аудит;
- D) Five Forces Analysis.

**Какая основная задача стратегического анализа?**

- A) Разработка бизнес-модели;
- B) Определение долгосрочных направлений развития;
- C) Оптимизация налоговой отчетности;
- D) Контроль за выполнением текущих задач.

**Какая из моделей анализа лучше всего подходит для оценки конкурентной среды?**

- A) SWOT-анализ;
- B) PESTEL-анализ;
- C) Five Forces Analysis;
- D) VRIO-анализ.

**Что представляет собой стратегическое планирование?**

- A) Оценку текущих финансов компании;
- B) Процесс постановки целей и разработки путей их достижения;
- C) Краткосрочный прогноз прибыли;
- D) Регуляцию кадровых ресурсов.

**К какому типу стратегического анализа относится VRIO-модель?**

- A) Внутренний;
- B) Внешний;
- C) Операционный;
- D) Финансовый.

**В чем ключевая особенность PESTEL-анализа?**

- A) Оценка макроэкономических факторов;
- B) Анализ финансовой отчетности;
- C) Анализ внутренней структуры компании;
- D) Анализ жизненного цикла продукта.

**Какой анализ оценивает конкурентные преимущества компании?**

- A) VRIO;
- B) ABC-анализ;
- C) PESTEL-анализ;
- D) Balanced Scorecard.

**Какой фактор НЕ входит в PESTEL-анализ?**

- A) Политический;
- B) Экономический;
- C) Финансовый;
- D) Социальный.

**Какой из факторов в PESTEL-анализе оценивает влияние технологических инноваций?**

- A) Политический;
- B) Экономический;
- C) Социальный;
- D) Технологический.

**Что характеризует макроэкономическую среду?**

- A) Внутренние процессы компании;
- B) Действия конкурентов;
- C) Внешние экономические, политические и социальные факторы;
- D) Организационная структура.

**Какой макроэкономический фактор влияет на инфляцию?**

- A) Политический;
- B) Экономический;
- C) Социальный;
- D) Технологический.

**Какой инструмент лучше всего подходит для анализа воздействия новых технологий на отрасль?**

- A) SWOT;
- B) PESTEL;
- C) VRIO;
- D) BCG.

**Какой из перечисленных факторов НЕ относится к PESTEL-анализу?**

- A) Экологические нормы;
- B) Социальные тренды;
- C) Кадровая политика компании;
- D) Инновационные разработки.

**Что лучше всего описывает политический фактор в PESTEL-анализе?**

- A) Влияние налоговой политики;
- B) Доступность интернет-технологий;
- C) Изменение демографической ситуации;
- D) Развитие технологий блокчейн.

**Какой из факторов в PESTEL-анализе может повлиять на стратегию компании в области устойчивого развития?**

- A) Политический;
- B) Экономический;
- C) Экологический;
- D) Социальный.

**Как глобальные экономические тренды могут повлиять на бизнес?**

- A) Через изменение уровня конкуренции;
- B) Посредством инфляции и курса валют;
- C) Только через политическую среду;

D) Через операционные процессы.

**Какой инструмент используется для анализа внешней среды?**

- A) VRIO;
- B) PESTEL;
- C) BCG-матрица;
- D) Balanced Scorecard.

**Кто разработал модель пяти сил?**

- A) Генри Минцберг;
- B) Майкл Портер;
- C) Питер Друкер;
- D) Том Питерс.

**Какая сила НЕ входит в модель пяти сил Портера?**

- A) Угроза новых конкурентов;
- B) Уровень конкуренции в отрасли;
- C) Влияние технологических инноваций;
- D) Угроза заменителей.

**Что показывает анализ стратегических групп?**

- A) Финансовую устойчивость компании;
- B) Позиции конкурентов на рынке;
- C) Влияние макроэкономических факторов;
- D) Логистические издержки компании.

**Какой анализ помогает выявить барьеры для входа новых конкурентов?**

- A) SWOT;
- B) VRIO;
- C) Five Forces;
- D) PESTEL.

**Какой фактор усиливает силу поставщиков в модели пяти сил Портера?**

- A) Высокая зависимость отрасли от узкого круга поставщиков;
- B) Низкая степень дифференциации продукта;
- C) Высокий уровень конкуренции среди поставщиков;
- D) Высокая конкуренция среди покупателей.

**Что может ослабить силу покупателей в отрасли?**

- A) Высокая степень дифференциации продукта;
- B) Легкость перехода между поставщиками;
- C) Высокая концентрация крупных клиентов;
- D) Низкая лояльность к брендам.

**Какой инструмент помогает оценить степень угрозы от товаров-заменителей?**

- A) BCG-матрица;
- B) SWOT-анализ;
- C) PESTEL;

D) Five Forces.

**Какой фактор усиливает конкурентную борьбу в отрасли?**

- A) Низкие барьеры входа на рынок;
- B) Высокий уровень дифференциации продуктов;
- C) Небольшое число конкурентов;
- D) Высокая зависимость от поставщиков.

**Как Five Forces Analysis помогает в стратегическом планировании?**

- A) Определяет прибыльность отрасли;
- B) Анализирует внутренние ресурсы компании;
- C) Оценивает финансовые риски;
- D) Оптимизирует маркетинговую стратегию.

**Что определяет уровень конкуренции в отрасли?**

- A) Количество новых игроков;
- B) Барьеры входа и выхода;
- C) Темпы роста отрасли;
- D) Стабильность поставщиков.

**Что анализирует VRIO-модель?**

- A) Внешние факторы;
- B) Внутренние ресурсы и конкурентные преимущества;
- C) Уровень конкуренции;
- D) Рыночные тренды.

**Что означает буква «V» в VRIO-анализе?**

- A) Value (Ценность);
- B) Volume (Объем);
- C) Velocity (Скорость);
- D) Variety (Разнообразие).

**Какой фактор НЕ входит в VRIO-анализ?**

- A) Организация;
- B) Имитация;
- C) Экономическая прибыль;
- D) Ценность.

**Какой метод помогает определить ключевые компетенции компании?**

- A) SWOT;
- B) Five Forces;
- C) PESTEL;
- D) BCG-матрица.

**Что означает уникальное конкурентное преимущество?**

- A) Доступность продукта;
- B) Возможность устойчиво отличаться от конкурентов;
- C) Высокая ценовая политика;
- D) Широкий ассортимент продукции.

**Какой фактор НЕ является ключевым ресурсом компании?**

- A) Финансовые активы;
- B) Корпоративная стратегия;
- C) Технологические патенты;
- D) Человеческий капитал.

**Какая стратегия является результатом сильных сторон и возможностей в SWOT-анализе?**

- A) Защитная;
- B) Нападающая;
- C) Оборонительная;
- D) Антикризисная.

**Что анализирует SWOT?**

- A) Финансовую отчетность;
- B) Сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы;
- C) Только угрозы компании;
- D) Влияние макроэкономических факторов.

**Какой фактор SWOT-анализа связан с влиянием внешней среды?**

- A) Strengths;
- B) Weaknesses;
- C) Opportunities;
- D) Resources.

### **Как VRIO-анализ помогает компании?**

- A) Определяет, какие ресурсы дают устойчивое конкурентное преимущество;
- B) Анализирует макроэкономические тренды;
- C) Помогает снижать издержки;
- D) Определяет рыночную долю компании.

### **Как Big Data помогает в стратегическом управлении?**

- A) Оптимизирует сбор налогов;
- B) Позволяет анализировать огромные объемы данных для принятия решений;
- C) Используется только для маркетинговых исследований;
- D) Применяется только в крупных компаниях.

### **Какой инструмент чаще всего используется для анализа Big Data?**

- A) Excel;
- B) Tableau;
- C) ERP-системы;
- D) BPM-системы.

### **Какая из BI-систем чаще всего используется для дашбордов и отчетности?**

- A) Power BI;
- B) Trello;
- C) GitHub;
- D) Slack.

**Что такое машинное обучение в бизнес-аналитике?**

- A) Обучение сотрудников новым навыкам;
- B) Использование алгоритмов для автоматического анализа данных;
- C) Финансовый анализ отчетности;
- D) Метод планирования бюджетов.

**Какой метод анализа данных помогает находить скрытые тренды?**

- A) Descriptive Analytics;
- B) Predictive Analytics;
- C) SWOT-анализ;
- D) Матрица BCG.

**Какой инструмент помогает оценить привлекательность стратегических бизнес-единиц?**

- A) SWOT-анализ;
- B) PESTEL-анализ;
- C) Матрица BCG;
- D) VRIO-анализ.

**Какие оси используются в матрице BCG?**

- A) Рыночная доля и темпы роста рынка;
- B) Прибыльность и ликвидность;
- C) Внешние и внутренние факторы;
- D) Лояльность клиентов и стоимость бренда.

**Какая категория в матрице BCG требует значительных инвестиций для роста?**

- A) Дойные коровы;
- B) Звезды;
- C) Собаки;
- D) Вопросительные знаки.

**Какой инструмент оценивает привлекательность отрасли и позиции компании в ней?**

- A) Матрица GE/McKinsey;
- B) SWOT-анализ;
- C) PESTEL;
- D) KPI-анализ.

**Что является основным преимуществом сценарного планирования?**

- A) Оценка влияния внутренних факторов;
- B) Гибкость в подготовке к будущим изменениям;
- C) Финансовый контроль;
- D) Мониторинг деятельности конкурентов.

**Какие факторы анализируются в матрице GE/McKinsey?**

- A) Рыночная привлекательность и конкурентная позиция;
- B) Уровень инноваций и капитализация;
- C) Ликвидность и финансовая устойчивость;
- D) Потребительский спрос и маркетинговый бюджет.

**Какой из методов используется для оценки рисков в стратегическом планировании?**

- A) Анализ чувствительности;
- B) VRIO;
- C) Five Forces;
- D) BCG-матрица.

**Какой подход чаще всего используется для управления стратегической неопределенностью?**

- A) Сценарный анализ;
- B) Анализ KPI;
- C) SWOT-анализ;
- D) Финансовое моделирование.

**Какой инструмент помогает определить наиболее перспективные направления инвестиций?**

- A) Матрица GE/McKinsey;
- B) PESTEL-анализ;
- C) Five Forces;
- D) Value Chain.

**Какая из стратегий направлена на снижение рисков?**

- A) Диверсификация;
- B) Агрессивный маркетинг;
- C) Депозиты в банках;
- D) Уменьшение себестоимости.

**Какая модель описывает процесс управления изменениями в 8 шагах?**

- A) Модель Коттера;
- B) PESTEL-анализ;
- C) Матрица BCG;
- D) Теория хаоса.

**Какой этап является первым в модели Коттера?**

- A) Создание чувства срочности;
- B) Внедрение изменений;
- C) Формирование команды;
- D) Коммуникация изменений.

**Что является первым шагом в модели изменений Левина?**

- A) Размораживание;
- B) Изменение;
- C) Замораживание;
- D) Обратная связь.

**Как называется процесс внедрения цифровых технологий в бизнес?**

- A) Цифровая трансформация;
- B) Диджитал-маркетинг;
- C) Логистическая оптимизация;
- D) Таргетинг.

**Какой метод наиболее эффективен для управления сопротивлением изменениям?**

- A) Открытая коммуникация;
- B) Игнорирование сопротивления;
- C) Внедрение без обсуждения;
- D) Принуждение сотрудников.

**Какой из факторов чаще всего является причиной провала изменений?**

- A) Недостаточное вовлечение сотрудников;
- B) Высокие издержки;
- C) Кризис на рынке;
- D) Чрезмерный контроль.

**Какой из методов помогает адаптировать компанию к изменениям?**

- A) Agile;
- B) SWOT;
- C) BCG;
- D) PESTEL.

**Что НЕ является драйвером цифровой трансформации?**

- A) Автоматизация бизнес-процессов;
- B) Устаревшие ИТ-системы;
- C) Искусственный интеллект;
- D) Большие данные.

**Какая компания наиболее успешна в цифровой трансформации?**

- A) Netflix;
- B) Kodak;
- C) Nokia;
- D) Blockbuster.

**Какой фактор чаще всего замедляет цифровую трансформацию?**

- A) Отсутствие четкой стратегии;
- B) Рост числа клиентов;
- C) Высокий уровень дохода;
- D) Инвестирование в рекламу.

**Какой показатель показывает способность компании покрывать краткосрочные обязательства?**

- A) Коэффициент ликвидности;
- B) ROE;
- C) P/E;
- D) Маржинальность.

**Какой метод используется для оценки стоимости компании?**

- A) DCF-анализ;
- B) SWOT-анализ;
- C) PESTEL;
- D) Balanced Scorecard.

**Какой коэффициент показывает рентабельность активов компании?**

- A) ROA;
- B) P/E;
- C) EBITDA;
- D) Leverage.

**Что измеряет показатель ROI?**

- A) Доходность инвестиций;
- B) Уровень долговой нагрузки;
- C) Скорость роста рынка;
- D) Стоимость активов.

**Какой из показателей наиболее важен для инвесторов?**

- A) P/E;
- B) Объем запасов;
- C) Скорость обработки данных;
- D) Коэффициент текущей ликвидности.

**Какой из следующих примеров можно считать успешным стратегическим решением?**

- A) Nokia отказалась от перехода на Android;
- B) Kodak проигнорировала цифровую фотографию;
- C) Netflix перешел от DVD к стриминговому сервису;
- D) Yahoo отклонил предложение о покупке Google.

**Какой из инструментов наиболее полезен при анализе бизнес-кейсов?**

- A) PESTEL-анализ;
- B) SWOT-анализ;
- C) СPM-анализ;
- D) JIT-анализ.

**Какая компания смогла успешно провести цифровую трансформацию?**

- A) Blockbuster;
- B) Amazon;
- C) Sears;
- D) Blackberry.

**Какой фактор чаще всего анализируется в стратегических кейсах?**

- A) Позиционирование на рынке;
- B) Внутренний контроль;
- C) Политическая стабильность;
- D) Операционные издержки.

**Какой из показателей наиболее важен при оценке эффективности бизнес-стратегии?**

- A) Коэффициент текучести кадров;
- B) Чистая прибыль;
- C) Количество конкурентов;
- D) Расходы на рекламу.

**Что помогает улучшить точность стратегических решений?**

- A) Интуиция руководителя;
- B) Анализ данных;
- C) Случайный выбор;
- D) Минимизация инвестиций.

**Какой инструмент помогает визуализировать стратегические позиции конкурентов?**

- A) Матрица BCG;
- B) Карта стратегических групп;
- C) Balanced Scorecard;
- D) Финансовый анализ.

**Какая из компаний использует стратегию «голубого океана»?**

- A) Tesla;
- B) McDonald's;
- C) Walmart;
- D) ExxonMobil.

**Что является важнейшим критерием успешного стратегического проекта?**

- A) Наличие большого бюджета;
- B) Соответствие целям компании;
- C) Полный отказ от рисков;
- D) Минимальное участие сотрудников.

**Какой формат чаще всего используется для представления стратегических проектов?**

- A) Интерактивная игра;
- B) PowerPoint-презентация;
- C) Социальные сети;
- D) Брошюра.

**Какая компания смогла успешно изменить стратегию после рыночного кризиса?**

- A) Apple;
- B) Nokia;
- C) Sears;
- D) Yahoo.

**Какой фактор чаще всего оценивают при анализе международных стратегий?**

- A) Качество логистики;
- B) Локализация продукта;
- C) Внутренние процессы;
- D) Управление персоналом.

**Какой подход является наиболее важным при внедрении стратегических решений?**

- A) Гибкость;
- B) Жесткий контроль;
- C) Минимизация бюджетов;
- D) Ограничение рисков.

**Какая компания использует стратегию дифференциации?**

A) Apple;

B) McDonald's;

C) Ryanair;

D) Walmart.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ И ДИСКУССИИ

- 1) Что такое стратегическая аналитика и в чем ее ключевая роль в современном бизнесе?
- 2) Какие основные задачи решает стратегическая аналитика на уровне компании?
- 3) Чем стратегическая аналитика отличается от тактической и операционной?
- 4) Какую роль играет стратегическая аналитика в цифровой трансформации бизнеса?
- 5) Какие шесть факторов включает модель PESTEL?
- 6) Как глобальные макроэкономические тренды 2024–2025 гг. влияют на стратегическое развитие бизнеса?
- 7) В чем преимущества и ограничения использования PESTEL-анализа?
- 8) Как можно комбинировать PESTEL с другими инструментами анализа внешней среды?
- 9) Какие пять сил определяют конкурентное давление по Майклу Портеру?
- 10) Как изменяется сила покупателей в условиях цифровых платформ и маркетплейсов?
- 11) В чем ценность карты стратегических групп для анализа отрасли?
- 12) Какую информацию карта стратегических групп дает для поиска рыночных ниш?
- 13) Что означает каждая буква в аббревиатуре VRIO?

- 14) Как VRIO-анализ помогает выявить устойчивое конкурентное преимущество?
- 15) Как связаны SWOT-анализ и VRIO-анализ?
- 16) Почему ключевые компетенции компании считаются основой долгосрочной стратегии?
- 17) Как использование Big Data меняет процесс стратегического планирования?
- 18) Какие возможности дают BI-системы для поддержки стратегических решений?
- 19) Какие риски связаны с использованием искусственного интеллекта в аналитике?
- 20) В чем ключевые отличия между предиктивной и прескриптивной аналитикой?
- 21) В чем суть матрицы BCG и как ее применять?
- 22) Какие преимущества у матрицы GE/McKinsey по сравнению с BCG?
- 23) Как методы сценарного планирования помогают в условиях неопределенности?
- 24) Приведите пример компании, которая успешно использовала сценарный подход.
- 25) Какова логика трех шагов модели Курта Левина?
- 26) Какие восемь этапов выделяет Джон Коттер в модели изменений?
- 27) Почему лидерство играет ключевую роль в стратегической трансформации?

28) В чем особенности цифровой трансформации по сравнению с традиционными изменениями?

29) Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость компании?

30) В чем различие между рентабельностью и инвестиционной привлекательностью?

31) Какие методы оценки стоимости бизнеса наиболее применимы в стратегическом контексте?

32) Какую роль играет финансовый анализ при выборе стратегических альтернатив?

33) Какие инструменты стратегической аналитики чаще всего применяются мировыми лидерами (Apple, Tesla, Amazon)?

34) Какой стратегический провал можно объяснить отсутствием адекватной аналитики?

35) Как разработка карты стратегических групп может помочь стартапу?

36) Приведите пример успешной адаптации стратегии компании к изменениям внешней среды.

37) Может ли стратегическая аналитика полностью заменить предпринимательскую интуицию?

38) Согласны ли вы с утверждением: «В эпоху больших данных стратегическая аналитика становится важнее опыта менеджеров»?

39) Какие стратегические инструменты больше подходят для российских компаний: классические (SWOT, BCG) или цифровые (Big Data, AI)? Почему?

40) Будет ли стратегическая аналитика через 10 лет больше зависеть от людей или от искусственного интеллекта?

41) Стратегический и операционный анализ: в чем принципиальная разница?

42) VUIME-мир (Нестабильность, Неопределенность, Сложность, Многозначность, Эмоциональность) как новая реальность. Какие классические инструменты стратегического анализа теряют эффективность, а какие, наоборот, приобретают новую ценность?

43) Сценарное планирование: страховка от будущего или пустая трата ресурсов?

44) Data-Driven Decisions и Strategy-Driven Decisions. Что первично: данные диктуют стратегию или стратегия определяет, какие данные собирать и анализировать?

45) Ресурсный подход (VRIO) и Позиционирование на рынке (Porter's 5 Forces). Что является более надежным источником устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе – внутренние уникальные компетенции или удачно выбранная рыночная ниша?

46) Стратегические карты (BSC) и OKR (Objectives and Key Results): конкуренты или союзники?

47) Этика данных в стратегической аналитике. Где та грань, которую нельзя переступать в погоне за конкурентным преимуществом?

48) «Стратегия голубого океана»: устойчивый успех или временное тактическое преимущество?

## СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Наименование инструмента	Автор/Компания	Краткая характеристика инструмента	Распространение
<b>BCG-матрица</b>	Boston Consulting Group	Метод портфельного анализа, классифицирующий продукты по двум параметрам: доля рынка и темп роста рынка. Помогает распределить ресурсы	Компании с диверсифицированным портфелем продуктов, особенно в FMCG
<b>Пять сил Портера</b>	Michael Porter	Анализ конкурентной среды через 5 факторов: угроза новых конкурентов, сила поставщиков, сила покупателей, угроза заменителей, конкуренция в отрасли	Отрасли с высокой конкуренцией, при оценке привлекательности рынка
<b>Сбалансированная система показателей</b>	Robert Kaplan, David Norton	Система измерения эффективности, включающая финансовые и нефинансовые показатели по 4 перспективам: финансы,	Крупные компании, производственные предприятия, государственные организации

		клиенты, процессы, обучение	
<b>VRIO-анализ</b>	Jay Barney	Анализ внутренних ресурсов компании по 4 критериям: ценность, редкость, возможность имитации, организованность	Компании при оценке конкурентных преимуществ, особенно в IT и высокотехнологичных отраслях
<b>Матрица McKinsey-GE</b>	McKinsey & Company	Метод портфельного анализа, оценивающий бизнес-единицы по привлекательности рынка и конкурентной позиции	Многопрофильные компании, особенно в сфере услуг и производства
<b>Сценарное планирование</b>	Royal Dutch Shell	Метод прогнозирования будущего через создание нескольких сценариев развития событий	Нефтегазовый сектор, крупные международные корпорации, при долгосрочном планировании
<b>Цепочка создания стоимости</b>	Michael Porter	Анализ цепочки создания стоимости для выявления конкурентных преимуществ	Производственные компании, компании с длинными цепочками поставок

## ПОПУЛЯРНЫЕ ШАБЛОНЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

№	Название шаблона	Краткое описание сути шаблона
1	<b>Подписка (Subscription)</b>	Потребитель регулярно платит фиксированную сумму за постоянный доступ к продукту или услуге. Примеры: Netflix, Spotify, Яндекс.Плюс.
2	<b>Фримium (Freemium)</b>	Базовый продукт или услуга предоставляются бесплатно, а за расширенный функционал, дополнительные возможности или сервис взимается плата. Примеры: Dropbox, LinkedIn, Zoom.
3	<b>Платформа / Многосторонняя платформа (Platform/Multi-sided)</b>	Модель, которая сводит вместе две или более группы пользователей (например, покупателей и продавцов), создавая ценность за счет их взаимодействия. Платформа зарабатывает на комиссиях или рекламе. Примеры: Amazon Marketplace, Avito, Airbnb.
4	<b>Модель бритвы и лезвий (Razor and Blades)</b>	Основной продукт (например, бритвенный станок) продается по низкой цене или в убыток, чтобы стимулировать продажи расходных материалов (лезвий) с высокой маржой. Современный вариант: принтеры и картриджи.
5	<b>Односторонняя платформа (Unbundling)</b>	Разделение бизнеса на три независимых типа компаний, ориентированных на разные потребности: 1) управление отношениями с клиентами, 2) разработка продукта, 3) инфраструктура. Пример:

№	Название шаблона	Краткое описание сути шаблона
6	<b>Краудсорсинг» (Crowdsourcing)</b>	мобильные операторы (разделение на сервисы, контент и сеть).  Привлечение большого числа внешних участников (толпы) для создания ценности, решения задач или генерации контента. Примеры: Wikipedia (контент), Waze (данные о пробках), Kickstarter (финансирование).
7	<b>Экономика совместного потребления (Sharing Economy)</b>	Модель, основанная на совместном использовании активов (часто idle assets – простаивающих), что обеспечивает доступ к ним без необходимости владения. Примеры: каршеринг (Делимобиль), Airbnb.
8	<b>Бизнес-модель, основанная на данных (Data-driven)</b>	Основной актив и источник конкурентного преимущества – данные, собираемые о пользователях. Доход генерируется за счет их монетизации (таргетированная реклама, продажа аналитики, улучшение продукта). Примеры: Google, Netflix.
9	<b>Блокировка (Lock-in)</b>	Модель, направленная на создание высоких затрат на переход для клиента (switching costs), чтобы удержать его. Это может быть техническая (экосистема Apple), контрактная (подписка) или экономическая блокировка.
10	<b>Оплата за использование (Pay-per-use / Usage-based)</b>	Потребитель платит только за фактический объем использования продукта или услуги, а не за доступ к нему в целом. Примеры: облачные сервисы (AWS, Яндекс.Облако), такси, коммунальные услуги.

№	Название шаблона	Краткое описание сути шаблона
11	<b>Открытые инновации (Open Innovation)</b>	Модель, при которой компания активно использует внешние идеи, технологии и пути на рынок наравне с внутренними R&D. Цель — ускорить инновации, разделив риски и затраты. Примеры: Procter & Gamble (программа Connect + Develop), платформы для краудсорсинга решений.
12	<b>Лицензирование (Licensing)</b>	<p>Бизнес получает доход за счет продажи лицензий на использование своей интеллектуальной собственности (патентов, технологий, бренда, контента) другим компаниям. Правообладатель минимизирует издержки на производство и маркетинг. Примеры: Disney (лицензирование персонажей), Qualcomm (чипы и патенты).</p>
13	<b>Продажа впечатлений (Experience Selling)</b>	Акцент смещен с продажи товара или услуги на продажу уникального, эмоционально насыщенного личного опыта (experience). Ценность создается за счет вовлечения клиента в запоминающееся событие. Примеры: рестораны с шоу-программами, мастер-классы, тематические парки.
14	<b>Обратный аукцион / Модель «назови свою цену» (Reverse Auction / Name-Your-Own-Price)</b>	Покупатель указывает цену, которую он готов заплатить за товар или услугу, а продавец решает, принять ли это предложение. Модель эффективна для продажи избыточных или скоропортящихся активов. Пример: <a href="http://Priceline.com">Priceline.com</a> (авиабилеты, отели).

№	Название шаблона	Краткое описание сути шаблона
15	<b>Бесплатная бизнес-модель (Free Business Model)</b>	<p>Полностью бесплатное предложение для конечного пользователя. Доход генерируется не от него, а от третьей стороны, например, за счет рекламы, спонсорства или монетизации данных. Примеры: бесплатные СМИ, мобильные приложения с рекламой, бесплатные образовательные платформы.</p>

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«АНАЛИТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**  
**БИЗНЕСА»**

1. Дегтерева, В. А. Стратегическое управление: учебное пособие / В. А. Дегтерева, Д. Н. Леонтьев; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Высшая школа административного управления. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.

2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.

3. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2011.

4. Морозова, Н. В. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации промышленности: монография / Н. В. Морозова, И. А. Васильева, А. С. Евсеев. – Чебоксары: Среда, 2022.

5. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2024.

6. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023.

7. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025.

8. Соловьев, В. П. Бизнес-аналитика в стратегическом управлении. – Москва: Юрайт, 2024.

9. Barney, J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases // (No Title). – 2008.

10. Chaffey, D., Wood, S. Business information management: Improving performance using information systems. – Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005.

11. De Wit, B. Strategy: An international perspective. – Cengage Learning, 2025.

12. Lavorato, D. Management Control System in Smart and Sustainable Firms: A Theoretical Analysis from an Ecosystem Perspective. – Springer Nature, 2025.

13. Grant, R. M. Contemporary strategy analysis. – John Wiley & Sons, 2021.

14. Johnson, G. et al. Exploring strategy. – Pearson, 2020.

15. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. – Harvard business press, 2008.

16. Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. Strategy beyond the hockey stick: People, probabilities, and big moves to beat the odds. – John Wiley & Sons, 2018.

17. Osterwalder, A. et al. The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models. – John Wiley & Sons, 2020.

18. Wirtz, B. W. Business model management: design-process-instruments. – Springer Nature, 2020.

Михаил Сергеевич Кузьмин

**АНАЛИТИКА  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
БИЗНЕСА**

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 30.09.2025 г.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman».

Усл. печ.л. 5,58 Тираж 500 экз. Заказ 25В193

Издательство «Артифакт»

г.Казань, ул.Миславского, д.9

[www.artyfakt.ru](http://www.artyfakt.ru)

