

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам

для направления «Менеджмент»

Выпуск 2, 2025

Под редакцией
И.П. Сусловой



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по управленческим дисциплинам

Учебно-методическое пособие
для студентов направления «Менеджмент»

2025 – выпуск 2

Москва
2026

УДК 005
ББК 65.29
С90

А в т о р ы:

Золотина О. А., Исаков И. З., Обухова П. И.,
Серпухова М. А., Сулова И. П.

С90 **Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам:** учебно-методическое пособие для студентов направления «Менеджмент». 2025 — выпуск 2 / О. А. Золотина, И. З. Исаков, П. И. Обухова [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2026. — 72 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>

ISBN 978-5-907909-14-4

Учебно-методическое пособие содержит специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования преподавателями управленческих дисциплин в образовательных учреждениях и является продолжением пособий учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», выпущенных в 2020–2025 гг.

УДК 005
ББК 65.29

ISBN 978-5-907909-14-4

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Исследование портфеля производителя шоколадных плиток	6
Анализ категорий бренда REEEL	12
Новые вкусы, Азия и польза в стакане — что будут пить зумеры?	15
Решение проблемы текучести кадров в «Техно-Интеграторе»	20
Первые шаги — с чего начать анализ FMCG-рынка	23
GTM-стратегия для продукта «Формы»	32
Интеграция бренда «Газпромбанк.Премиум» в спортивные мероприятия IRONSTAR	37
Корпоративный семейный праздник «Страна ГПБ.Детства»	41
Стратегия адаптации для поколения Z	45
Адаптация методологии DevEx в крупной российской IT-компании	47
Исследование практик применения ИИ в P2P-практиках развития и обучения	50
Исследование удовлетворенности клиентов производственной компании	52
«Лучший совет»: оценка эффективности работы клиента в категории «Соки»	54
Разработка долгосрочной программы развития	62
Учебно-методические пособия лаборатории «Проект МАХ»	66
Для заметок	67

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые преподаватели!

Перед вами уникальное учебно-методическое пособие по управленческим дисциплинам, которое содержит специально подготовленную серию практических ситуаций и методических рекомендаций. Представленные материалы были разработаны совместно с компаниями – партнерами экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова:

Коллектив авторов благодарит партнеров за предоставленные материалы и поддержку учебно-методического пособия «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам» в 2024/25 учебном году!

С 2020 г. учебно-научная лаборатория «Проект МАХ» выпускает уникальную серию сборников кейсов и практических заданий, объединяющую лучшие практики преподавателей экономического факультета и реальные задачи бизнеса. Партнерами сборника за эти годы стали: ABInBev EFES, ANCOR, ADVANTA, BoardMaps, Changellenge >>, Ferrero, HOEGAARDEN, КЕРТ, Mr.Doors, Nikoliers, SBS Consulting, Unilever, Группа «Черкизово», «Ингосстрах», «МегаФон», НОРБИТ, «Нильсен», «Ростелеком», МТС, ЭВЕРЕСТ, Академия РФС, ГРАСТ, СБЕР Бизнес-Софт.

В 2023 г. материалы сборников были перенесены в электронный формат на онлайн-платформу «Учебник+»¹, теперь у каждого преподавателя есть возможность ознакомиться с полной базой кейсов и практических заданий в удобном формате и выгрузить необходимые и дополнительные материалы.

¹ Онлайн-доступ к материалам учебно-методических пособий «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам» за 2020–2025 гг. расположен по ссылке: URL: <https://books.econ.msu.ru/cases-md/>

Мы очень надеемся, что, используя материалы данного сборника на своих занятиях, вы откроете для себя много нового из современной практики управления. Желаем вам интересного погружения в яркие грани менеджмента!

С любовью к своей работе, коллектив авторов

Исследование портфеля производителя шоколадных плиток²

Предметная область: маркетинг, маркетинговая аналитика
Отрасль: товары повседневного спроса
Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

В рамках этого кейса мы погрузимся в роль аналитика «Нильсен». Наш клиент — производитель шоколадных плиток. Продажи его бренда «Шокобум» падают как в денежном, так и в натуральном выражении. В процессе решения кейса у вас будет возможность разобраться не только в том, как определить ключевые причины растущей или снижающейся динамики бренда, но и как найти потенциальные зоны для развития.

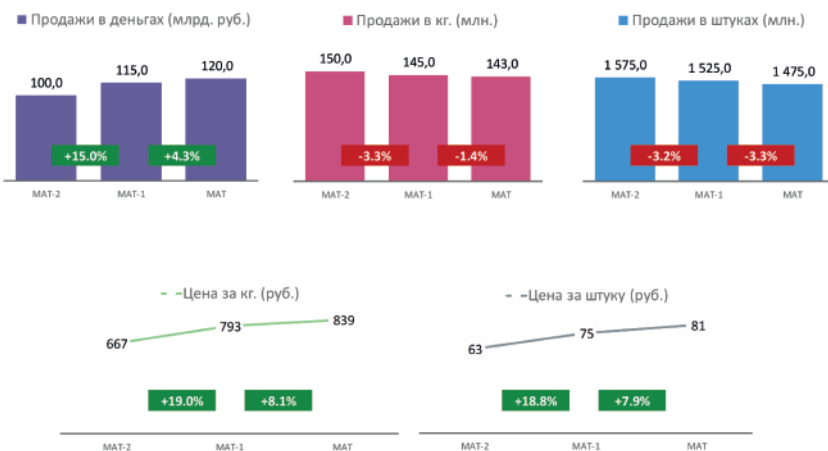


Рисунок. Данные о динамике всей категории шоколадных плиток

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

² Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании «Нильсен».

Изучите данные о динамике всей категории шоколадных плиток на рисунке на стр. 6. *Используя информацию на графиках, сделайте выводы о динамике категории. Что вы можете сказать о каждом факте?*

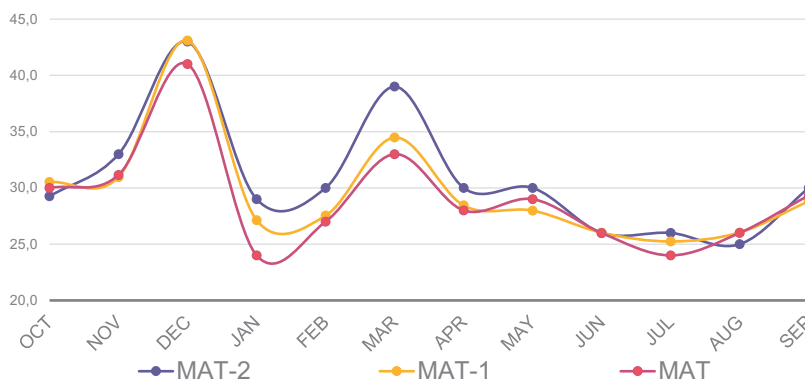


Рисунок. МАТ³

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Некоторые категории очень подвержены сезонности. Используя график, на котором отображены данные продаж ежемесячно за три года (МАТ), сделайте выводы о том, когда и почему продажи шоколадных плиток падают или растут.

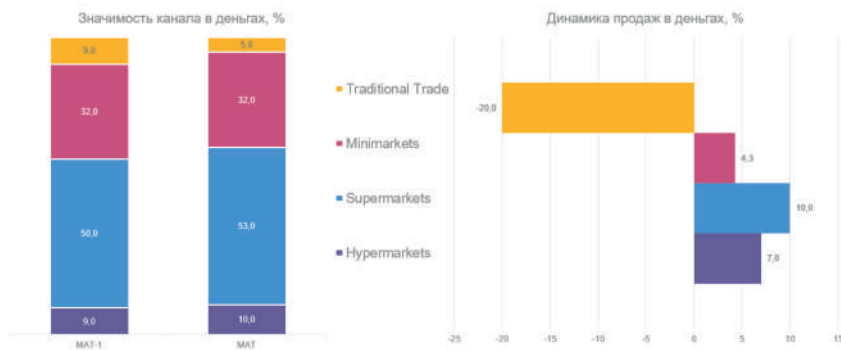


Рисунок. Аналитика по категории в разбивке по каналам

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

³ МАТ (Moving Annual Total) — любые 12 месяцев, МАТ-1 и МАТ-2 — аналогичные 12 месяцев прошлого и позапрошлого года соответственно.

Посмотрите на рисунок на стр. 7, на котором представлена аналитика в разбивке по каналам. *Какие выводы вы можете сделать о продажах категории? О чем говорят доли и динамика каналов?*

Данные «Нильсен» позволяют не только проанализировать динамику продаж или объективную долю игроков в масштабе всего FMCG-рынка, но и глубоко изучить причины получившихся результатов и разработать стратегию развития отдельной категории, сегмента или даже SKU. О том, какие факторы влияют на продажи, поможет узнать декомпозиция.

Как правильно интерпретировать декомпозицию (**изменение денежных продаж** = эффект ассортимента + эффект спроса + эффект веса + эффект цены):

- эффект ассортимента = изменение CWD⁴ * спрос на упаковку⁵ (предыдущий период) * вес за упаковку (текущий период) * цена за литр/кг⁶ (предыдущий период);
 - негативное влияние — сокращение ассортимента и/или представленности в торговых точках; позитивное влияние — расширение ассортимента и/или представленности в торговых точках;
- эффект спроса = изменение спроса на упаковку * CWD (текущий период) * вес за упаковку⁷ (текущий период) * цена за литр/кг (предыдущий период);
 - негативное влияние — покупатели приобрели меньше упаковок в этом периоде, чем в предыдущем; позитивное влияние — покупатели приобрели больше упаковок в этом периоде, чем в предыдущем;
- эффект веса = изменение веса за упаковку * спрос на упаковку (предыдущий период) * CWD (предыдущий период) * цена за литр/кг (предыдущий период);
 - негативное влияние — рост значимости маленьких упаковок (даунсайзинги); позитивное влияние — рост значимости больших упаковок (апсайзинги);
- эффект цены = денежные продажи (текущий период) – (натуральные продажи (в л/кг) (текущий период) * цена за литр/кг (предыдущий период));

⁴ Кумулятивная взвешенная дистрибуция.

⁵ Спрос на упаковку = продажи в упаковках / CWD.

⁶ Цена за литр/кг = денежные продажи / натуральные продажи (в л/кг).

⁷ Вес за упаковку = натуральные продажи (в л/кг) / продажи в упаковках.

- негативное влияние — уменьшение средневзвешенной цены за 1 л/кг; позитивное влияние — увеличение средневзвешенной цены за 1 л/кг.

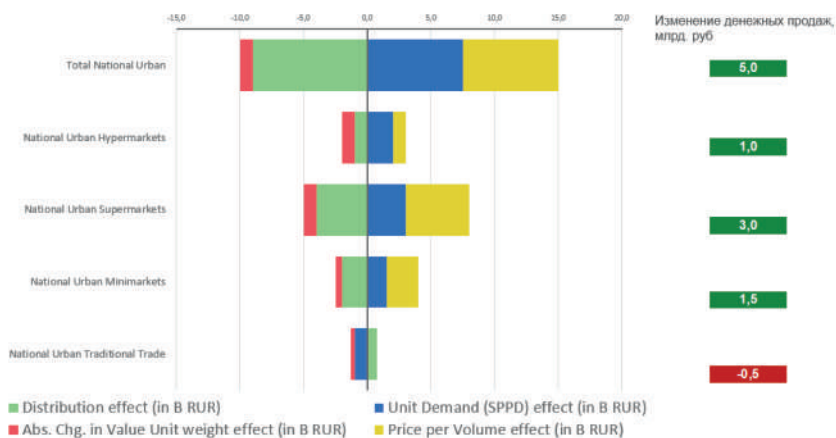


Рисунок. Декомпозиция по категории шоколадных плиток
 Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Используя подсказки по интерпретации декомпозиции, представленные выше, сделайте выводы по каждому аспекту. *Определите, какой показатель внес положительный вклад, а какой — отрицательный.*

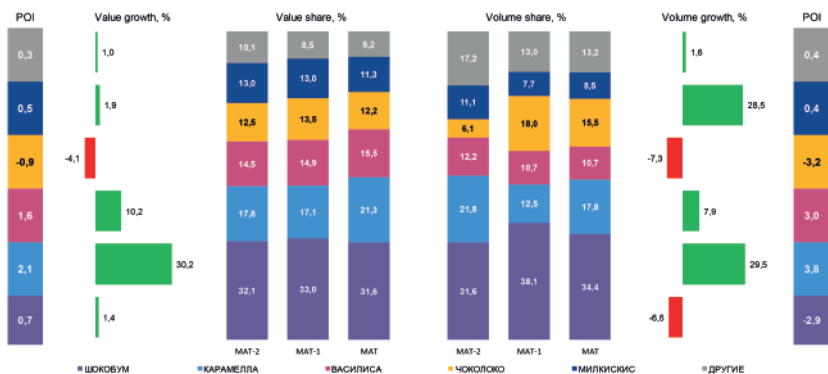


Рисунок. Аналитика топ-брендов категории
 Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Используя данные, представленные на рисунке на стр. 9, *сделайте выводы о ключевых игроках на рынке.*

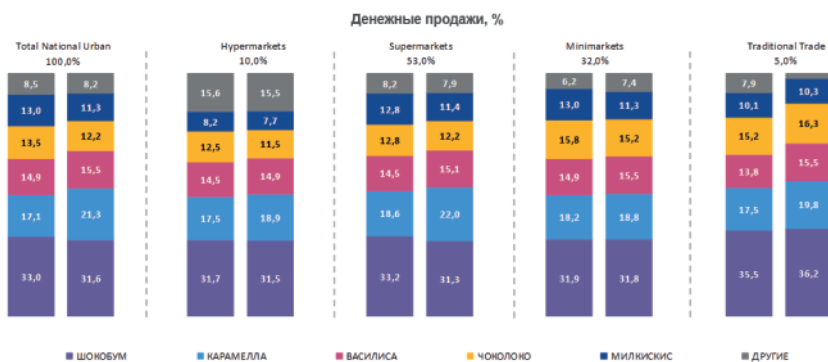


Рисунок. Распределение топовых игроков по каналам
Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Используя данные, представленные на рисунке выше, *сделайте выводы о распределении топовых игроков и их динамике.*

Посмотрите на KPI⁸ бренда нашего клиента и его основного конкурента, *какие выводы вы можете сделать о ключевых показателях брендов?*

⁸ KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) могут быть не только у сотрудника или компании, но также и у бренда, сегмента или конкретного SKU.

Портфель Шокобум

Доля в деньгах, %
33.0

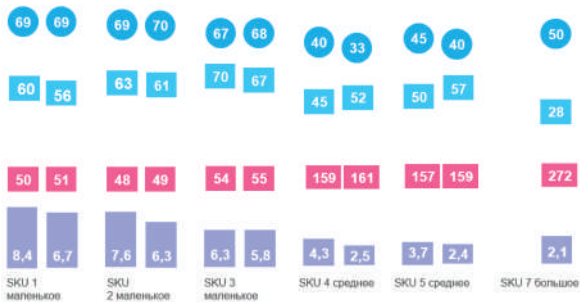


Доля в деньгах, %

Взвешенная дистрибуция

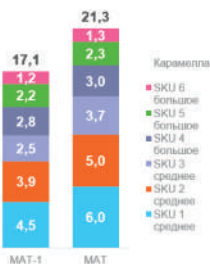
Спрос, кг

Цена за штуку



Портфель Карамелла

Доля в деньгах, %



Доля в деньгах, %

Взвешенная дистрибуция

Спрос, кг

Цена за штуку

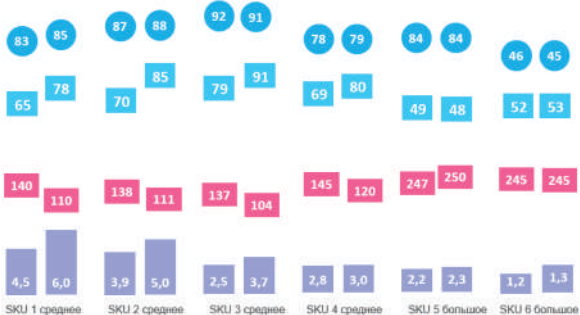


Рисунок. КРП «Шокобум» и «Карамеллы»
Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Задание

Соединив все части анализа, дайте рекомендации клиенту о том, что именно стоит скорректировать в текущем портфеле. Какие SKU наиболее привлекательные, а какие стоит подвергнуть делистингу? Какие SKU сейчас в тренде? Учтите все аспекты и факты: дистрибуцию, спрос, цену и ценовой индекс, каналы, конкурентов, тренды, конкретные SKU.

Анализ категорий бренда REEEL⁹

Предметная область: маркетинг, маркетинговая аналитика, принятие решений

Отрасль: товары повседневного спроса

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Ваша роль — специалист по работе с B2B-клиентами. Вы занимаете позицию аккаунт-менеджера, в задачи которого входит понимание потребностей клиентов и выявление возможностей для их реализации. Ваш клиент — бренд REEEL производителя «Эверест». REEEL — мультикатегорийный бренд снеков нового поколения для молодежи, созданный вместе с ними, с амбицией стать лидером международного рынка. Ваша задача — определить дальнейшую судьбу бренда. Опираясь на рыночные данные и теорию жизненных циклов, вам необходимо провести многофакторный анализ и разработать стратегическое решение по дальнейшим шагам бизнеса.

Ваш клиент — ООО «Эверест», производящее снеки для здорового образа жизни под брендом REEEL. В 2022 г. компания начала активно развиваться на рынке, начиная с канала электронной торговли, а затем выходя в новые офлайн-сети. Для развития бренда были привлечены специалисты из самых разных категорий FMCG-рынка. Бренд запустил множество новинок в таких категориях, как соленые закуски, чипсы, протеиновые батончики. Клиент поделился информацией о том, что на данный момент инвестиции в развитие бренда заморожены, и попросил поделиться инсайтами рынка.

Дополнительные материалы с данными расположены по ссылке: https://disk.yandex.ru/d/sWZe99_VHmNMiA (короткая ссылка: <https://clck.su/nIKkh>).

⁹ Материалы кейса предоставлены сотрудниками «Нильсен».

Изучите материалы о трендах рынка¹⁰.

«Без» **какого-либо ингредиента** – тренд на безалкогольные, безлактозные и другие «без-продукты». Например, с 2023 г. растет доля сегмента безалкогольного пива в структуре продаж, а продажи безалкогольных тихих игристых вин в сети винотек SimpleWine в январе – июне 2025 г. выросли на 46% к году в натуральном выражении, в денежном – на 49%.



Рисунок. Безалкогольный алкоголь

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Азия – тренд на Азию продолжает набирать обороты, азиатские товары и вкусы также растут в 3–5 раз быстрее среднего в своих категориях. На этом фоне увеличивается конкуренция, проникая даже в «традиционные» категории.

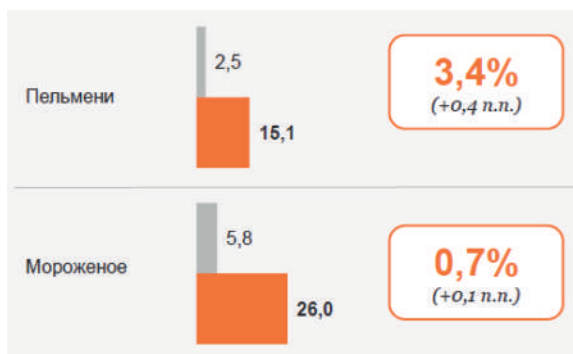


Рисунок. Динамика продаж в денежном выражении (оранжевым указана доля азиатских продуктов)

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

¹⁰ Не используйте их как исчерпывающий источник, посмотрите, что говорят другие издания и специалисты о трендах рынка в целом и относительно перечисленных категорий.

«**Короткие тренды**» – резкий всплеск интереса к отдельным трендам и узкие ниши. Например, в 73 раза вырос ассортимент лабубу на «Озоне» в июне по сравнению с апрелем 2025 г., пиковым месяцем по продаже кукол стал июнь – рост в 415 раз по отношению к апрелю.

Задание

Опираясь на имеющиеся у вас данные о трендах FMCG-индустрии и категорий и вашу экспертность в теории жизненных циклов, используя предоставленные выгрузки о данных продаж по трем категориям и конкретным SKU бренда клиента и его конкурентов, вам предстоит разработать решение, содержащее в себе ответы на следующие вопросы:

1. На какой стадии жизненного цикла находится бренд?
2. Используя представленную информацию о трендах, выгрузку данных и информацию из открытых источников, проведите анализ категорий. Какие выводы вы сделали?
3. Проведите анализ бренда REEEL. О чем говорят показатели бренда WD, ROS, какой долей рынка и темпами роста обладает бренд и его конкуренты?
4. Предложите пошаговый план действий для улучшения дальнейшей судьбы бренда. На какой стадии жизненного цикла должен оказаться бренд после внедрения ваших предложений?

Новые вкусы, Азия и польза в стакане – что будут пить зумеры?¹¹

Предметная область: маркетинговая аналитика, принятие решений

Отрасль: товары повседневного спроса

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

В данном кейсе вы выступаете в роли директора по маркетингу в крупной алкогольной компании. На встрече с представителями компании «Нильсен» вы получили данные о ключевых трендах алкогольного рынка.



Рисунок. Слабоалкогольный сегмент и сегмент крепкого алкоголя

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен»¹².

¹¹ Кейс составлен по материалам (анализу рынка), предоставленным сотрудниками «Нильсен».

¹² Более 180 розничных сетей и ручной аудит торговых точек по всей России в населенных пунктах от 10 тыс. человек (+ сельская местность), офлайн-рынок. 12 месяцев по декабрь 2025 г.

В группе крепких напитков тренды разнонаправлены, эксперты «Нильсен» отмечают, что у покупателей увеличивается внимание к вкусовой основе – они становятся более требовательными (отношение рубля к интересу больше, чем рубля к литру). Одной из категорий роста являются основы для коктейлей, при этом растет сегмент крепких коктейлей с высокой ценой:



Рисунок. Основы для коктейлей

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен»¹³.

Также стремительно развивается азиатский тренд – соджу и саке, которые особенно сильно растут за счет новых игроков 2024 и 2025 гг.



Рисунок. Азиатский тренд: соджу и саке

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен»¹⁴.

¹³ Более 180 розничных сетей и ручной аудит торговых точек по всей России в населенных пунктах от 10 тыс. человек (+ сельская местность), офлайн-рынок. 12 месяцев по декабрь 2025 г.

¹⁴ В розничных сетях (Скантрек, более 150 розничных сетей) и алкомаркетах, офлайн-рынок. 12 месяцев по декабрь 2025 г.

Слабоалкогольные напитки вносят основной вклад в рост алкогольной индустрии. Основные характеристики рынка: локальные бренды наращивают долю в низком ценовом сегменте; Россия укрепляет лидерство в категории тихих вин; сухие вина имеют наибольшую значимость в категории, а сегмент сладких вин — единственный, демонстрирующий отрицательную динамику натуральных продаж; наибольшую значимость имеет стандартный формат упаковки 0,75 литра, при этом его доля снижается — покупатели «переключаются» на нестандартные бутылки.

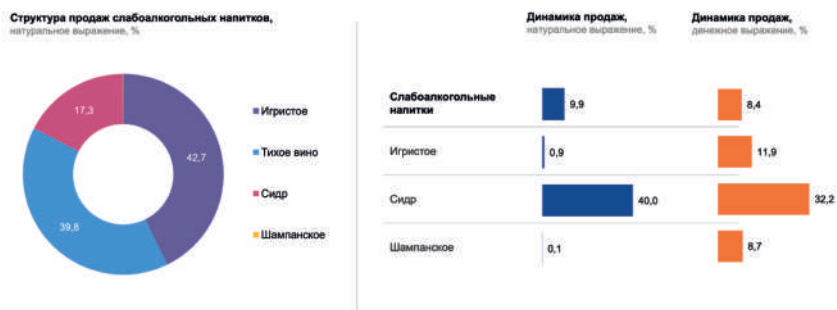


Рисунок. Слабоалкогольные напитки

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен»¹⁵.

Особое внимание вы обратили на тренды среди зумеров, так как они чаще потребляют ЗОЖ-товары или напитки с бодрящим эффектом, а не алкоголь. Эта группа в целом значительно отличается по своим культурным характеристикам¹⁶:

- рациональное потребление — сокращение потребления «быстрой моды», «переизобретение бабушкиного сундука»;
- цифровизация — клиповое мышление, высокая доля свободного времени связана с социальными сетями, следят за инфлюэнсерами и таким образом ищут аутентичность;
- ностальгия — обращают внимание на культуру ретро, ищут связи с миром до цифровизации; легко и часто готовы открывать для себя новые бренды, при этом отличаются повышенной

¹⁵ Более 180 розничных сетей и ручной аудит торговых точек по всей России в населенных пунктах от 10 тыс. человек (+ сельская местность), офлайн-рынок. 12 месяцев по декабрь 2025 г.

¹⁶ Исследование компании GfK (Shopper Trends 2023), выводы на основе экспертной оценки «Нильсен».

лояльностью к тем, кто соответствует их ценностям, таким образом могут искать стабильности в быстроменяющемся мире;

- стиль жизни — наслаждение жизнью первое, работа потом;
- бренды и ориентиры — не приравнивают более высокую цену к качеству и имеют свои ориентиры (динамика роста популярности корейской косметики — лучшее за свои деньги, снижение популярности люкса, запуск линеек с индивидуальным подходом, взрывная популярность брендов от знаменитостей, связанных с инклюзивностью, заботой о природе, психическом здоровье).

При покупке алкогольных напитков для зумеров самый важный эмоциональный атрибут — предыдущий опыт, однако наравне с ним молодые покупатели выделяют сразу несколько других эмоциональных потребностей:

- пиво: «Бренд заставляет меня чувствовать, что я балую себя» (19%);
- вермут: «Этот продукт рекомендуют семья, друзья, инфлюэнсеры, персонал магазина и др.» (17%);
- вино: «Бренд подчеркивает мою принадлежность к определенной группе» (15%).

Какие категории напитков поколение Z покупает раз в неделю и чаще?
ранжировано по ответам респондентов, %



ЗОЖ и напитки с бодрящим эффектом

В топе категорий по частоте покупки — вода, энергетики и холодный кофе



Дополнительные категории

Среди «дополнительных» товаров — газировки, спортивные напитки и растительная продукция



Алкоголь еженедельно покупает менее трети зумеров

При этом молодое поколение предпочитает слабоалкогольные и средневалогольные напитки, а не крепкий алкоголь

Рисунок. Предпочтения поколения Z в алкогольных напитках
Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен»¹⁷.

¹⁷ Более 180 розничных сетей и ручной аудит торговых точек по всей России в населенных пунктах от 10 тыс. человек (+ сельская местность), офлайн-рынок. 12 месяцев по декабрь 2025 г.

Дальнейшая маркетинговая стратегия зависит от вашего решения, но ее реализация невозможна без согласования с коммерческим и производственным отделами.

Таблица

Позиции основных участников кейса относительно дальнейшей маркетинговой стратегии

Директор по маркетингу	Руководитель коммерческого отдела	Директор по производству
Склоняется к запуску нового продукта – слабоалкогольных коктейлей, вдохновлена прошлогодним успехом запуска категории «Вермут»	Настаивает на анализе всех действующих категорий и развитии категории «Настойки» – добавлении новых вкусов, о которых говорили эксперты «Нильсен». Видит риски в дальнейшем продвижении продаж «новых» продуктов	Отмечает отсутствие необходимого оборудования и заводов, настаивает на том, что сейчас производство налажено, у продукции высокое качество

Руководитель коммерческого отдела склоняется к проверенным решениям – продвижению напитков, которые уже завоевали потребительский спрос. Директор по производству настаивает на максимальном использовании текущих мощностей и не готов к поиску новых подрядчиков, заводов, перераспределению ресурсов. Вы же склоняетесь к запуску нового продукта, который станет трендом на рынке среди молодежной аудитории.

Задание

1. Проанализируйте тренды на рынке алкогольной продукции, сформулируйте возможные направления для запуска, которые смогут стать трендами.
2. Разработайте решение для компании, которое соответствует основной цели – запуску трендового продукта. Аргументируйте свое предложение.
3. Какие сложности вы видите в реализации данного решения? Как согласовать работу коммерческого отдела, производства и маркетинга – какие теоретические модели помогут это сделать? Продемонстрируйте применение данных моделей.

Решение проблемы текучести кадров в «Техно-Интеграторе»¹⁸

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: информационные технологии

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Компания «Техно-Интегратор» — успешный IT-интегратор, разрабатывающий комплексные решения для корпоративных клиентов. Для повышения качества, скорости разработки и создания собственных продуктов компания организовала внутренний хаб (центр экспертизы), где работают высококвалифицированные backend-разработчики, DevOps-инженеры и архитекторы.

В хабе наблюдается тревожная текучесть кадров (25% в год). Ключевые сотрудники уходят к конкурентам и в продуктовые IT-компании. Анализ exit-интервью показывает основные причины:

- *«Не вижу карьерных перспектив»* — единственный путь роста — это переход в управление;
- *«Мои экспертные навыки не ценятся в должной мере»* — система мотивации заточена под менеджеров по продажам;
- *«Я не влияю на стратегию технологического стека компании»* — решения спускаются сверху.

Текущая система КРП и бонусов в компании привязана к продажам и марже проектов, что не отражает вклад разработчиков хаба, которые работают над внутренними компонентами и не взаимодействуют с клиентами напрямую.

¹⁸ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Б1.

Задание

Разработайте и обоснуйте инициативу по внедрению экспертных (или индивидуальных) карьерных треков для сотрудников технологического хаба. Эта инициатива должна: во-первых, создать понятную и привлекательную альтернативу управленческой карьере; во-вторых, предложить конкретные, измеримые КРІ и метрики для оценки эффективности сотрудников на экспертных ролях, не привязанные к прямым продажам; в-третьих, разработать систему мотивации (материальной и нематериальной), которая будет стимулировать сотрудников к профессиональному росту внутри компании; в-четвертых, повысить их лояльность и снизить текучесть до целевого уровня <10% в год.

Рекомендации по решению

1. Оцените текущий процесс адаптации с учетом обратной связи от сотрудников и их руководителей (при необходимости мы можем помочь провести фокус-группы с недавними новичками в компании).
2. Выделите основные проблемные зоны.
3. Выделите 2–3 формата адаптации (бенчмарки рынка) с учетом специфики работы сотрудника на грейде и определите наиболее подходящий из них.
4. Адаптируйте один выбранный формат под бизнес-процессы и функции данных грейдов. Просчитайте примерную стоимость данного процесса. Сформируйте план конкретных действий (с детализацией сроков) для реализации этой стратегии и тактических действий, укажите ответственные функции и возможные метрики эффективности.

Предлагаемый план работы над кейсом

1. Анализ текущей системы: какие риски для бизнеса несет текущая ситуация? Почему существующая система КРІ не работает для этой группы сотрудников?
2. Проектирование экспертных треков: предложите структуру треков, для каждого уровня опишите (примерно) требуемые компетенции и навыки (hard skills), ожидаемый вклад (например,

- «оптимизация процессов», «менторство», «разработка стандартов»), примеры зон ответственности.
3. Разработка системы КРІ и метрик: предложите 5–7 измеримых показателей для экспертных ролей. Примеры: техническая экспертиза – количество принятых патчей/пул-реквестов, снижение количества критических багов в зоне ответственности; вклад в команду и компанию – количество проведенных код-ревью для коллег, успешное менторство; инновации – внедрение новой технологии/инструмента, которая повысила эффективность.
 4. Система мотивации и признания: материальная – как привязать бонусы и пересмотр зарплаты к новым КРІ? Нематериальная – какие инструменты использовать?

Критерии оценки решения

- Глубина понимания проблемы – уход от шаблонных решений.
- Практическая применимость – реалистичность предложений для средней/крупной ИТ-компании, проработанность метрик, бюджетов на внедрение и этапов имплементации процесса в компании с активной операционной деятельностью.
- Креативность и структурированность – баланс между инновациями и системным подходом.
- Ориентация на измеримый результат и понятные детальные шаги внедрения и метрики.

Первые шаги – с чего начать анализ FMCG-рынка¹⁹

Предметная область: маркетинг, маркетинговая аналитика

Отрасль: товары повседневного спроса

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Основа любой аналитики «Нильсен» – данные, получаемые в процессе ретейл-аудита во множестве каналов торговли FMCG. Они позволяют изучить конкурентное окружение и собственные позиции в разрезе категории, брендов или отдельных SKU.

Этот кейс поможет понять процесс подготовки базовой аналитики на основе ключевых фактов и увеличить эффективность продаж. Многие выводы относительно собственного бренда или конкурентов любой участник рынка вне зависимости от размера бизнеса может сделать самостоятельно, опираясь на базовые факты:

- рынок (совокупный, отдельные каналы продаж, регионы и др.);
- продукт (вся категория, производитель, бренд, отдельное SKU);
- факт (показатели, о которых пойдет речь ниже, например, цена или дистрибуция);
- период (неделя, месяц, квартал, год и др.).

Для упрощения в кейсе речь пойдет о бренде X в категории газированных напитков.

Доля рынка

Основной факт в базах данных «Нильсен» – это объемы продаж в натуральном, денежном выражении или упаковках, которые позволяют узнать один из наиболее значимых показателей – долю рынка, иными

¹⁹ Материалы кейса предоставлены сотрудниками «Нильсен».

словами, информацию о том, какая часть от общего оборота приходится на конкретный продукт.

Чтобы отражать по-настоящему корректную картину ретейла, а соответственно, и долю рынка, «Нильсен» фокусируется на охвате как можно большего количества каналов продаж и географии, что обеспечивает максимальную репрезентативность и качество данных.

Как определить долю рынка? Для рассматриваемого бренда X в категории газированных напитков, как и для любого другого бренда или SKU, доля рынка является отношением продаж бренда к продажам всей категории (продажи продукта / продажи категории * 100).

На рост или снижение доли рынка могут влиять разные факторы, среди которых один из ключевых – размещение товара в точках продаж или построение дистрибуции. Чем шире охват торговых сетей и отдельно стоящих магазинов, тем больше вероятность того, что потребитель обратит внимание на товар. Однако, просто размещая свой продукт на рынке, сложно обеспечить необходимый уровень спроса.



Рисунок. Доля рынка

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Самостоятельно производитель не может установить уровень спроса на свой товар, но может на него повлиять при помощи двух ключевых инструментов – ассортимента и цены. Для того чтобы товар пользовался спросом, ассортимент и цена должны быть конкурентоспособными, и оценить конкурентоспособность также можно с по-

мощью данных «Нильсен», которые включают информацию о других игроках.

Дистрибуция

Для того чтобы отследить представленность бренда X в торговых точках, используется показатель дистрибуции. В базах «Нильсен» можно найти информацию о дистрибуции двух видов: нумерической (количественной) и взвешенной (качественной).

Нумерическая дистрибуция дает понимание того, в каком проценте торговых точек представлен бренд. Например, на рынке существует 5 торговых точек, и рассматриваемый бренд X представлен только в одной из них. Нумерическая дистрибуция бренда рассчитывается по формуле $X = 1/5 * 100\% = 20\%$. Это значит, что бренд X представлен в 20% торговых точек.

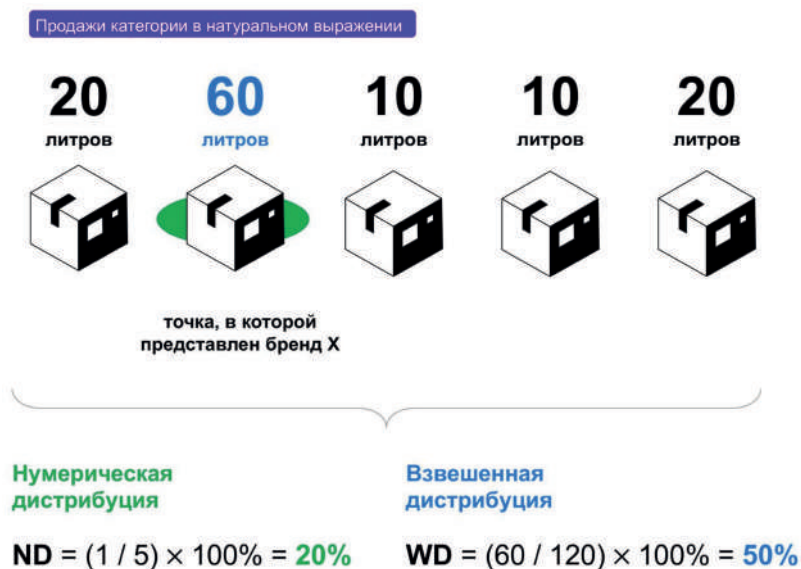


Рисунок. Дистрибуция

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Взвешенная дистрибуция показывает, насколько значимыми для категории являются те точки, где продается продукт. В расчет взвешенной дистрибуции берется уже не просто количество торговых

точек, где представлен бренд X, а то, какой объем продаж категории проходит через эти точки.

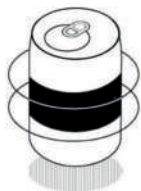
Возьмем все тот же рынок с 5 торговыми точками, представим, что через эти точки реализуется 120 литров газированных напитков в месяц. Бренд X представлен только в одной торговой точке, но в этой точке продается целых 60 литров категории в месяц, а значит, взвешенная дистрибуция = $60/120 * 100\% = 50\%$, иными словами, бренд X представлен в точках, через которые реализуется 50% объемов продаж категории.

Спрос

Другим показателем, который влияет на динамику доли рынка, является спрос, или, другими словами, оборачиваемость товаров. Именно фактор спроса позволяет оценить, насколько эффективно продается товар в каждой торговой точке, ведь его представленность на рынке может колебаться.

Если представить, что существует два бренда в одной категории, X (зеленый) и Y (розовый), и продажи бренда X выше, чем продажи бренда Y, а их представленность отличается, то чтобы ответить на вопрос «какой продукт продается лучше?», можно проанализировать фактор спроса и рассчитать отношение продаж к количеству магазинов.

Товар X

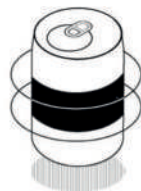


Продажи = 80 тыс. руб.
Продан в 40 магазинах

Средние продажи
на один магазин

2 000 рублей

Товар Y



Продажи = 60 тыс. руб.
Продан в 20 магазинах

Средние продажи
на один магазин

3 000 рублей

*Рисунок. Товары X и Y – какой продается лучше?
Источник: предоставлено сотрудниками компании.*

Например, средние продажи на продающий магазин бренда X равны $80\,000 / 40 = 2\,000$ руб., бренда Y = $60\,000 / 20 = 3\,000$ руб. Это означает, что спрос на бренд Y выше, чем на бренд X. При этом спрос можно оценить как по количеству магазинов (средние продажи бренда на один продающий магазин), так и по дистрибуции (продажи бренда, деленные на дистрибуцию)²⁰.

Цена

Если на долю рынка влияют дистрибуция и спрос, то что влияет на спрос? Одним из таких факторов является цена. Рассматривая показатель цены, важно отметить, что в базах данных «Нильсен» речь идет о средневзвешенных ценах, а не о тех ценах, которые покупатели видят на полках магазинов. Другими словами, цены рассчитываются арифметически на базе абсолютов продаж: цена за упаковку равна денежным продажам, деленным на продажи в упаковках. Поэтому на динамику цены может влиять не только сама стоимость товара на полке и скидки, но и изменение в структуре ценовых сегментов, изменение размеров упаковки, специфика каналов продаж, запуск промопродвижения или отказ от него, другие факторы.

В рамках анализа цен также можно проанализировать не только цены на собственные бренды, но и сравнить их уровень с категорией или конкурентами.

Представим, что рассматриваемый бренд X имеет цену 180 руб., а средневзвешенная цена категории газированных напитков равна 120 руб. Ценовой индекс бренда X: $180/120 * 100 = 150$. Это говорит о том, что бренд X на 50% дороже категории и относится к премиальному сегменту. Обычно ценовые сегменты определяются по следующим значениям ценового индекса: <80 – эконом-сегмент, 80–120 – средний сегмент, >120 – премиальный сегмент.

Ассортимент и доля ассортимента

Еще один факт, доступный для базовой аналитики и построения первичных гипотез, связан с оценкой ассортимента. Так как невозможно провести точный подсчет продуктов на полке в каждый отдельный

²⁰ Есть и другие варианты оценки спроса, однако методов, представленных в кейсе, достаточно для базового понимания.

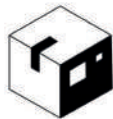
момент времени, а также измерить саму полку, для анализа ассортимента можно использовать цифры кумулятивной дистрибуции — сумму дистрибуций SKU внутри бренда (производителя, линейки, категории и т.д.).

Как она устроена? Вернемся к бренду X и представим: дистрибуция бренда = 50%, при этом в портфеле бренда X есть 4 продукта со следующим уровнем дистрибуции: продукт 1 = 25%, продукт 2 = 35%, продукт 3 = 40%, продукт 4 = 50%. Если просуммировать дистрибуции всех этих SKU внутри бренда X, получим 150. И если в виде отдельного факта это значение мало о чем говорит, им можно с успехом пользоваться для расчета других ассортиментных фактов.

Например, для определения реальной ширины портфеля и анализа того, все ли SKU бренда X представлены в точках, где продается этот бренд.

Бренд X: 4 продукта в портфеле производителя

25%
дистрибуция



35%
дистрибуция



40%
дистрибуция



50%
дистрибуция



Кумулятивная дистрибуция = 150%



Вопрос: все ли продукты представлены в точках, где продается бренд?

1
шаг

рассчитать среднее количество SKU в продающем магазине — разделить кумулятивную дистрибуцию бренда X на дистрибуцию бренда X.

$$150 / 50 = 3$$

2
шаг

Чтобы в каждом продающем магазине были представлены все 4 продукта, нужно увеличить дистрибуцию каждого SKU до уровня бренда.

50% для каждого SKU

Рисунок. Ассортимент — как анализировать?

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Для этого необходимо рассчитать среднее количество SKU в продающем магазине – разделить кумулятивную дистрибуцию бренда X на дистрибуцию бренда X: $150/50 = 3$. Это значит, что в среднем в одном продающем бренд X магазине можно найти 3 продукта из 4.

Если цель заключается в том, чтобы в каждом продающем магазине были представлены все 4 продукта, значит, нужно увеличить дистрибуцию каждого SKU до уровня бренда (в данном случае до 50%).

Второй показатель, позволяющий оценить ассортимент, а также сравнить его с ассортиментом конкурентов, – это доля ассортимента. Принцип расчета доли ассортимента такой же, как и для доли рынка. Только вместо суммы продаж используется сумма дистрибуций SKU.

В предыдущем примере кумулятивная дистрибуция бренда X составила 150. Представим, что для всей категории газированных напитков кумулятивная дистрибуция составляет 1500. Таким образом, доля ассортимента бренда X = $150/1500 * 100\% = 10\%$. Это значит, что в общем ассортименте категории газированных напитков бренд занимает 10%. Как понять, много это или мало?



Рисунок. Чей ассортимент эффективнее?

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

В идеале доля ассортимента бренда должна соответствовать его доле рынка – такая ситуация называется «справедливой полкой». Если доля ассортимента выше доли рынка, это значит, что бренд перепредставлен, если ниже – недопредставлен. Для удобства оценки «справедливой полки» можно использовать показатель эффективности ассорти-

тимента, который рассчитывается как отношение доли рынка к доле ассортимента.

Оценим эффективность ассортимента бренда X: если доля рынка бренда равна 15%, доля ассортимента 10%, следовательно, эффективность ассортимента = $15/10 = 1,5$. Таким образом, можно сделать вывод, что бренд является эффективным и недопредставлен в ассортименте категории. А значит, производитель может расширить ассортимент за счет конкурентов, например бренда Y.

Анализ динамики основных показателей дистрибуции, спроса, цены, ассортимента и сравнение их с конкурентами могут помочь не только определить ключевые причины роста бренда, но также и перспективные зоны для развития.

Для того чтобы анализ был наиболее логичным и структурированным, предлагаем пользоваться подходом «от общего к частному». В первую очередь следует понять, как развивается категория газированных напитков в целом. Далее для анализа своего бренда стоит определить периоды исследования, затем выделить приоритетные каналы (например, выбрать наиболее значимые каналы для категории или каналы, где доля бренда меньше, чем в среднем по рынку, и т.д.).

На следующем шаге нужно переходить непосредственно к анализу динамики доли рынка — выявлению сильных сторон и зон роста с точки зрения ключевых показателей в сравнении с конкурентами. А уже затем детально изучать проблемные показатели и при необходимости опускаться на самый гранулярный уровень — анализ SKU.

Такой подход позволит сформулировать необходимые тактические шаги и при необходимости выделить зоны, требующие дополнительных исследований.

Задания

1. Посчитайте, какова доля рынка выбранного бренда, если за некоторый период продажи категории составили 1 млн руб., а продажи бренда — 150 тыс. руб.
2. Опираясь на информацию, представленную на рисунке далее, посчитайте:
 - a) товарооборот категории;
 - b) взвешенную и нумерическую дистрибуцию бренда Dove;
 - c) взвешенную и нумерическую дистрибуцию SKU «Dove молочный шоколад (без добавок)».



Рисунок. Категория «Шоколад»

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

3. Рассмотрите пример категории X на рисунке ниже, в категории наблюдается рост средней цены на 9,1%²¹. Проанализировав данные на графике, ответьте на вопрос: чем обусловлен рост средней цены в категории?



Рисунок. Структура ценовых сегментов в категории X

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

²¹ Первая гипотеза, о которой, очевидно, можно было бы подумать, – товары этой категории подорожали. Однако при анализе отдельных ценовых сегментов становится заметно, что увеличение не повсеместное.

ГТМ-стратегия для продукта «Формы»²²

Предметная область: управление продвижением

Отрасль: информационные технологии

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Бизнес-юнит «Обучение» «МТС Линк» – экосистема цифровых решений для обучения, коммуникаций и онлайн-мероприятий. На рынке более 16 лет, более 10 000 компаний-клиентов и 35 млн участников мероприятий ежегодно. В январе 2025 г. в экосистеме появился новый продукт «МТС Линк Формы». Он создан как ответ на растущий запрос компаний на вовлеченность и обратную связь.

По данным исследования Digital Learning 2025:

- 60% компаний уже используют онлайн-форматы обучения;
- 51% пробуют ИИ-инструменты, но несистемно;
- более 70% компаний не оценивают эффективность обучения полноценно;
- растет запрос на оценку вовлеченности и ROI обучения;
- компании страдают от «зоопарка решений» – используют несколько LMS, квиз-сервисов и внешних опросников без интеграции.

«МТС Линк Формы» – это инструмент для вовлечения на онлайн-мероприятиях с помощью тестов, опросов и квизов. Возможности сервиса «Формы»: конструктор форм, интеграция с сервисами «Вебинары» и «Встречи», квизы и геймификация, ИИ для проверки ответов, библиотека вопросов, аналитика и отчетность, доступ с любого устройства.

«МТС Линк Формы» полезны как для образования – за счет интерактивного формата проверки знаний и геймификации процесса обучения для студентов и преподавателей, так и для бизнеса – позволяют

²² Материалы кейса предоставлены сотрудниками «МТС Линк».

сделать яркие презентации со сбором заявок, интерактивные вебинары, получить быструю и удобную обратную связь.

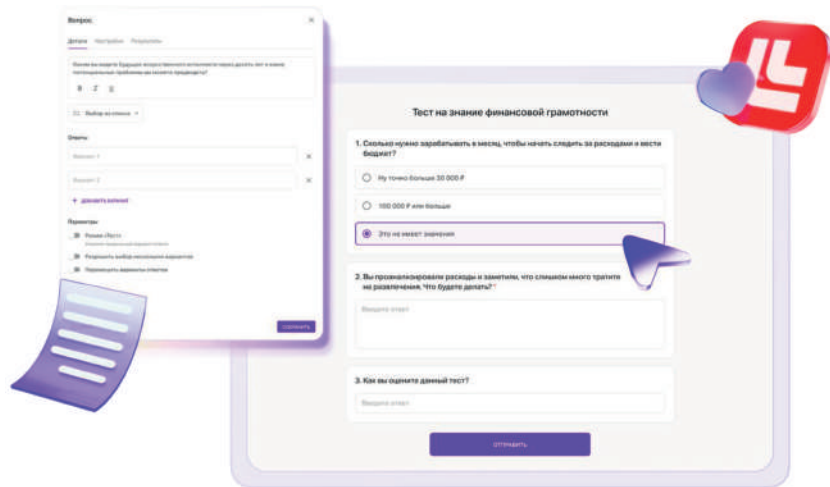


Рисунок. «МТС Линк Формы»

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

«МТС Линк Формы» подходят для решения следующих задач:

- **Обучение:**
 - голосования и квизы, которые делают занятия интересными и вовлекающими;
 - тесты и задания для проверки знаний сотрудников/студентов;
 - сбор обратной связи для улучшения учебных программ и адаптации.
- **Маркетинг:**
 - интерактивные квизы и конкурсы для привлечения и удержания клиентов;
 - опросы для изучения интересов и предпочтений аудитории;
 - сбор данных для сегментации клиентов и персонализации предложений.
- **HR:**
 - опросы для измерения вовлеченности и лояльности сотрудников;
 - формы для сбора идей и комментариев по проектам и инициативам;

- корпоративные викторины и квизы для поднятия командного духа.

Рассмотрим подробнее основные возможности «МТС Линк Форм». Во-первых, конструктор и база вопросов — позволяют создавать формы под любую задачу, включая тесты с выбором вариантов ответа и вопросы со свободным ответом. База вопросов — это готовая библиотека, из которой легко выбрать и добавить нужные вопросы в форму.

Во-вторых, ИИ-проверка ответов — позволяет анализировать развернутые ответы, дает обратную связь (отмечает ошибки и сильные стороны), экономит время методиста, проверяет и показывает результаты более 1000 респондентов.

В-третьих, отображение результатов — возможно настроить страницы результатов: после прохождения опроса или теста появляются правильные и неправильные ответы, рейтинг показывает место участника в зависимости от правильных ответов и времени прохождения, с настройкой «общие результаты» участник видит личный результат, общий результат и доску лидера.

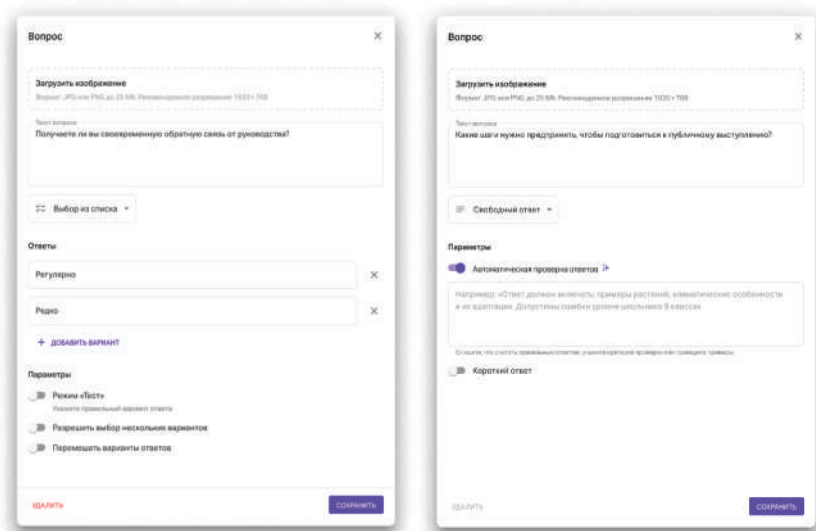


Рисунок. Некоторые возможности «МТС Линк Форм»

Источник: предоставлено сотрудниками компании.

В-четвертых, сводная таблица по тестам и опросам: актуальный статус тестов и опросов — от черновиков до опубликованных форм, количество ответов, общий прогресс и результаты.

В-пятых, аналитика и выгрузка результатов – встроенная аналитика показывает сводную информацию по всей форме и по каждому участнику отдельно, результаты с ответами с данными респондентов можно выгрузить в файл Excel.

В сервисах «Встречи» и «Вебинары» «МТС Линк Формы» позволяют:

- проводить вовлекающие интерактивные тесты, квизы и опросы во время мероприятий;
- проводить фасилитацию обсуждения – выбор из списка, свободный ответ, ранжирование, сортировку;
- просто взаимодействовать с аудиторией, не засоряя чат мероприятия;
- структурированно собирать мнения, подводить общий итог с рейтингом пользователей или сортировкой по популярности;
- использовать статистику – ставить оценки за вебинар для участника на основе его ответов.

«Формы» можно использовать и как самостоятельный сервис на онлайн- и офлайн-мероприятиях: давать доступ к анкете по прямой ссылке для авторизованных пользователей «МТС Линк», сохранять базу вопросов для быстрого создания тестов и опросов, проводить тестирования, оценку знаний и сбор обратной связи, делать сквозную аналитику ответов для анализа результатов.

Задание

Задача кейса — спроектировать GTM-стратегию²³ для продукта «Формы».

Этап 1. Анализ и позиционирование

- Какие проблемы клиентов решает продукт «Формы»?
- Какое позиционирование выбрать: как отдельный продукт или как модуль внутри экосистемы?
- Каковы ключевые сегменты клиентов и как для них меняется ценность?

Этап 2. Продукт и цена

- Какие фиши выделить как фокусные?

²³ GTM-стратегия (Go-to-Market) – это комплексный план, который определяет, как компания будет выводить продукт или услугу на рынок, привлекать первых клиентов и масштабировать продажи. В отличие от общего маркетингового плана, GTM фокусируется на конкретных задачах – запуске нового продукта, выходе на новый рынок или репозиционировании.

- Какую модель монетизации предложить (по количеству участников, форм, подписке и т.д.) и почему?

Этап 3. Каналы и коммуникации

- Через какие каналы привлечения выйти на рынок (соцсети, PR, вебинары, партнерства, лид-магниты)?
- Какой тон и визуальный стиль коммуникации подойдут (учитывая, что клиенты HR и маркетинг)?
- Какой бюджет заложить на продвижение? И как он будет окупаться?
- Какие нестандартные каналы и инструменты продвижения вы видите?

Этап 4. Метрики успеха

- Какие метрики использовать для оценки успешности GTM?

Интеграция бренда «Газпромбанк.Премиум» в спортивные мероприятия IRONSTAR²⁴

Предметная область: управление персоналом, event-менеджмент
Отрасль: банковская сфера
Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Банк ГПБ (АО) под кобрендом «Газпромбанк.Премиум» выступает генеральным партнером соревнований по триатлону IRONSTAR. Интеграция в соревнования IRONSTAR сопряжена с рядом вызовов.

Во-первых, **низкая конверсия в целевую аудиторию.** Участники соревнований по триатлону — идеальная целевая аудитория для премиальных продуктов банка, но на массовом мероприятии сложно выделить этих потенциальных клиентов и установить с ними качественный контакт.

Во-вторых, **формальность брендированного присутствия.** Риск создания «еще одной палатки с листовками», которая не вовлекает эмоционально, не запоминается и не мотивирует к взаимодействию с брендом.

В-третьих, **необходимость дифференциации внутри мероприятия.** В хаотичной и эмоционально насыщенной атмосфере старта нужно создать оазис для целевой аудитории (взрослые, семьи с детьми), предложив им уникальный опыт, а не просто сувениры.

В-четвертых, **измерение эффективности.** Требуется не просто собрать заявки, а обеспечить их качество и зафиксировать рост эмоциональной лояльности и узнаваемости бренда, что сложно количественно оценить.

²⁴ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Газпромбанка.

В таких условиях основной вопрос – как трансформировать стандартное партнерское присутствие в эмоционально значимое событие, которое генерирует качественные лиды и укрепляет образ «Газпромбанк.Премиум» как бренда, понимающего ценности сильных, целеустремленных людей?

Задание

Цель кейса: сгенерировать 1000 качественных заявок на оформление премиального пакета услуг по итогам сезона-2025 и повысить уровень осведомленности и лояльности к бренду среди ЦА.

Таблица

Вводная информация от клиента

Клиент	Газпромбанк (акционерное общество)
Проект	«Газпромбанк.Премиум»
Партнер	IRONSTAR
Период реализации	Июнь – август
География	Тюмень, Нижний Новгород, Завидово (Тверская область)
Бюджет	до 9 000 000 руб. на все три региона
Целевая аудитория	Участники и гости IRONSTAR (с доходом от 70 тыс. руб. в месяц)

Задача 1: генерация лидов²⁵ и повышение узнаваемости, KPI:

- не менее 1000 заявок на премиальный пакет за сезон (около 300 заявок на город);
- охват не менее 6000 гостей, активно взаимодействующих с зоной;
- обеспечить не менее 500 публикаций user-generated content (UGC)²⁶ с хештегами бренда и мероприятия (фото в фотозонах).

Задача 2: создание уникального эмоционального опыта и укрепление связи с брендом, KPI:

- реализовать не менее трех интерактивных активностей в каждой зоне (флешмоб, розыгрыши, арт-объект);

²⁵ Лид – потенциальный клиент, который проявил интерес к продукту или услуге и оставил свои контактные данные для дальнейшей коммуникации.

²⁶ UGC-контент – это контент, который добровольно создают покупатели, например отзывы, посты, фотографии и другое выражение мнения о товаре или услуге.

- обеспечить положительные отзывы и высокий уровень вовлеченности в детской зоне (создание коллективного арт-объекта к концу каждого дня);
- создать «вирусный» арт-объект/фотозону (пьедестал с конфетти/хлопушками), который станет «must-have локацией»²⁷ для фото финишеров.

Задача 3: обеспечение безупречного операционного функционирования и безопасности, КРІ:

- адаптировать единую концепцию зоны под три разные локации с учетом логистики и погодных условий;
- обеспечить бесперебойную работу всего оборудования (инфо-панель, интернет, освещение, кейтеринг) в течение всего времени мероприятия;
- подготовить и мотивировать команду (2 промоутера + 2 менеджера банка на точку) для работы с премиальной аудиторией.

Варианты решения

Вариант решения: «Зона силы и поддержки «Газпромбанк.Премиум» – концепция строится на слогане «Будь сильным. Будь собой» и трансформирует бренд-зону из точки контакта в место притяжения, где восстанавливаются силы, празднуются победы и создаются воспоминания. Ключевые элементы:

1. **Эмоциональная фотозона «Твоя победа»** – пьедестал с брендированным задником (стилизованная финишная черта), в момент фото – активация перформанса («дождь» из блестящего конфетти, хлопушки).

Цель: создание кульминационного момента, связанного с брендом.

2. **Интерактивная зона поддержки болельщиков.**

Активности: раздача брендированных плакатов, трещоток, свистков, светящихся браслетов.

Поддержка: стойка с охлажденной водой, лед, губки для спортсменов.

Музыка и аниматор: создание праздничной атмосферы на трассе.

3. **Комфортная зона премиум-взаимодействия.**

Визуальное зонирование: отделение зоны работы менеджеров полупрозрачными перегородками или ширмами.

²⁷ Локация, обязательная к посещению.

Инфраструктура: инфопанель с онлайн-результатами, удобная мебель, брендированный кейтеринг (вода, лед), техническое оборудование для объявлений.

Механика сбора заявок: розыгрыш премиальных подарков (чехлы на чемоданы, фирменная сувенирная продукция) за оставленную заявку. Работают обученные менеджеры, а не промоутеры.

4. Детская интерактивная зона «Стань сильным».

Активности: аэрохоккей, аквагим, мультфильмы.

Ключевой арт-объект: большая инсталляция (например, символ IRONSTAR или логотип банка), которую дети постепенно украшают своими поделками (рисунки, фигурки из пластилина на спортивную тематику). К концу дня арт-объект завершен — общее фото на память.

Цель: занять детей, вовлечь родителей, создать долгосрочный эмоциональный якорь.

Сувенирная продукция: для всех гостей — светящиеся браслеты, ободки с «молниями», плакаты для болельщиков; для победителей (120 шт.) — премиальные наборы (например, дорожная косметичка + термос + брендированный чехол для медалей); для детей — безопасные сувениры (мыльные пузыри, раскраски).

Ожидаемые результаты

Количественные:

- лиды: 1000 заявок на премиальный пакет,
- охват: ≥ 6000 активных гостей,
- UGC: ≥ 500 фото/видео в соцсетях,
- узнаваемость: рост упоминаемости бренда в соцсетях в контексте IRONSTAR на 40% по сравнению с предыдущим сезоном.

Качественные:

- укрепление имиджа — формирование образа «Газпромбанк. Премиум» как бренда, который разделяет ценности силы, преодоления и заботы о семье,
- эмоциональная связь — создание у аудитории позитивных ассоциаций с брендом через уникальный опыт и личное взаимодействие,
- лояльность — повышение лояльности как среди новых потенциальных клиентов, так и среди существующих клиентов банка, участвующих в стартах.

Корпоративный семейный праздник «Страна ГПБ.Детства»²⁸

Предметная область: управление персоналом, event-менеджмент
Отрасль: банковская сфера
Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

В Газпромбанке реализуется проект «ГПБ.Дети». В рамках данного проекта проводятся обучающие, развивающие, культурные мероприятия для детей сотрудников банка. Существует закрытый ТГ-канал. На момент реализации кейса количество подписчиков 1200 человек. Необходимо не просто провести формальное мероприятие, а создать подлинную ценность для сотрудников, что напрямую влияет на лояльность и корпоративный дух.

Таблица

Вводная информация от клиента

Клиент	Газпромбанк (акционерное общество)
Проект	Мероприятие для сотрудников головного офиса и их семей
Дата проведения	1 июня с 10:00 до 18:00
Целевая аудитория	Сотрудники банка и их дети (до 1500 человек)
Бюджет	6 000 000 руб.
Место	Парковая или стадионная территория в Москве с возможностью ограждения

Реализация такого формата сопряжена со следующими вызовами.

Во-первых, обеспечение **уникального и комфортного опыта для разнородной аудитории** (1500 человек, где большая часть — дети разного возраста), избежав ощущения конвейера и очередей.

²⁸ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Газпромбанка.

Во-вторых, **создание подлинной, а не навязанной праздничной атмосферы**. Необходимо преодолеть формальность корпоратива, создать ощущение настоящего семейного праздника на свежем воздухе, где банк выступает не организатором, а гостеприимным хозяином.

В-третьих, **вовлечение всех возрастов** — необходимо предложить активности, которые будут одинаково интересны детям 5 лет и подросткам 15+, а также их родителям, чтобы семья участвовала в празднике вместе, а не была разделена.

В-четвертых, обеспечение безупречной логистики и безопасности. Высокая посещаемость, наличие детей, открытое пространство — все это требует безупречной организации питания, навигации, медицинского обеспечения и управления рисками.

В таких условиях основной вопрос: как превратить корпоративное мероприятие в настоящий семейный праздник, который сотрудники запомнят надолго, почувствовав искреннюю заботу со стороны работодателя?

Задание

Цель кейса: повышение лояльности сотрудников и укрепление корпоративной культуры через создание незабываемого семейного опыта.

Задача 1: организовать комфортное пребывание на территории, КРІ:

- среднее время ожидания в очередях (еда, активные аттракционы) не более 5–7 минут,
- 100% респондентов в пост-опросе отметят удобство навигации и доступность всех сервисов (туалеты, медпункт, зоны отдыха, активности),
- наличие продуманного плана на случай непогоды (дождь, жара).

Задача 2: обеспечить высокий уровень вовлеченности всех возрастных групп, КРІ:

- охватить не менее 95% детей-участников минимум тремя разными активностями,
- провести не менее четырех массовых семейных флешмобов/эстафет в день с участием не менее 300 человек суммарно,
- организовать работу не менее 10 интерактивных зон и 15 мастер-классов в течение дня.

Задача 3: сформировать устойчивые положительные эмоции и визуальную узнаваемость бренда «ГПБ.Дети», КРІ:

- собрать не менее 1000 качественных фотографий с фотозон в общей галерее мероприятия,
- обеспечить наличие у 95% детей на память о мероприятии полезного брендированного сувенира,
- получить в пост-опросе оценку общего впечатления не ниже 4,7 из 5 баллов.

Варианты решения

Концепция решения: «Страна ГПБ.Детства» – мероприятие представлено как волшебная страна-карта с разными «тематическими областями», через которую семьям предлагается совершить путешествие. Слоган: «Вместе весело расти!».

Ключевые элементы:

1. Входная группа и навигация: стилизованная арка «Вход в Страну ГПБ.Детства»; яркая, интуитивно понятная карта-схема территории в формате сказочной карты, навигационные указатели в едином стиле.
2. Тематические зоны и активности:
 - Площадь Творчества: мастер-классы (роспись экосумок, создание слаймов, робототехника для старших детей), аквагрим;
 - Аллея Наук: лекторий в большом комфортном шатре. Короткие интерактивные лекции (25 минут): «Химические чудеса», «Как устроен космос?», «Финансовая грамотность для малышей в играх»;
 - Стадион Энергии: спортивные эстафеты «Веселые старты», зона проката спортивного инвентаря (бадминтон, мячи), надувные батуты, аэрохоккей;
 - Лес Сказок: зона для самых маленьких: кукольный театр, чтение сказок аниматором, тихие игры;
 - Фото-Бухта: несколько тематических фотозон: большая рамка в виде корабля, «оживающие» фигуры сказочных персонажей, зеркало с дополненной реальностью.
3. Сцена и шоу-программа:
 - 10:30 – торжественное открытие с участием ведущих и ростовых кукол. В течение дня розыгрыши призов, выступления детских коллективов, научное шоу, интерактивные танцевальные флешмобы;

- 17:00 – закрытие праздника и большой совместный семейный флешмоб.
4. Питание (фуд-корт «Дары Солнца»): организация нескольких точек ускоренного питания (фуд-траки, стойки) с разным меню для избежания очередей. Или предложить готовые наборы, например пирожок/сэндвич/бургер, яблоко, сок/вода, несколько точек с напитками (вода, соки, чай).
 5. Инфраструктура и безопасность: достаточное количество биотуалетов, огражденная территория, служба безопасности на входе, медпункт и дежурная машина скорой помощи, штаб организаторов, зоны укрытия от дождя/солнца (доп. шатры), пункт выдачи дождевиков и пледов.

Сувенирная продукция (на выбор): вариант 1 – качественный брендированный ланч-бокс, вариант 2 – набор для творчества, вариант 3 – детская бутылочка для воды/термос, вариант 4 – брендированный бэкпак (рюкзак) для сменной обуви.

Ожидаемые результаты

Качественные:

- укрепление лояльности – сотрудники ощущают заботу о своей семье, что напрямую влияет на эмоциональную связь с компанией,
- сплочение коллектива – неформальное общение сотрудников из разных департаментов в расслабленной обстановке,
- усиление корпоративной культуры – формирование традиции и положительного имиджа банка как семейно-ориентированного работодателя.

Количественные:

- участники – до 1500 человек,
- проведено мастер-классов и активностей – более 15 видов,
- собрано отзывов и оценок (через пост-опрос) – более 70% от числа участников,
- создано фотоматериалов для внутреннего использования – более 1000 единиц,
- увеличение количество подписчиков ТГ-канала «ГПБ.Дети» до 1600 человек.

Стратегия адаптации для поколения Z²⁹

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: консалтинг

Время на решение: 60 минут, **время на разбор:** 60 минут



Проблема кейса

В рамках кейса предлагается проработать проблему компании «X», которая с приходом на рабочие места поколения Z столкнулась с необходимостью изменения процесса адаптации, чтобы он оставался эффективным. Компания «X» успешно осуществляет свою деятельность на рынке СНГ уже более 10 лет и многие годы является привлекательным брендом как для опытных сотрудников и экспертов, так и для начинающих специалистов. Несмотря на развитую филиальную структуру, процессы унифицированы для всех офисов компании в разных городах и странах.

В компании «X» не выстроен процесс адаптации в команде подбора персонала и развития бренда работодателя для позиции уровня «стажер» и «младший специалист» с учетом требования поколения Z, что приводит к следующим последствиям:

- большому количеству усилий со стороны новых сотрудников для полноценной адаптации,
- быстрому выгоранию,
- низкой мотивации,
- большому количеству ошибок/нарушений в регламентах работы³⁰,

²⁹ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании Б1.

³⁰ Например, занесение информации в базу данных, путаница с графиком встреч кандидатов, «забытые» кандидаты без обратной связи по итогам процесса отбора и прочее.

- плохому пониманию бизнеса и более медленному карьерному развитию.

Задание

Задачей проекта является создание готового продукта – программы адаптации новых сотрудников на горизонте до шести месяцев. Для разработки будет необходимо:

- оценить текущий процесс адаптации с учетом обратной связи от сотрудников и их руководителей (при необходимости мы можем помочь провести фокус-группы с недавними новичками в компании),
- выделить основные проблемные зоны,
- выделить 2–3 формата адаптации (бенчмарки рынка) с учетом специфики работы сотрудника на грейде и выделить наиболее подходящий из них,
- адаптировать один выбранный формат под бизнес-процессы и функции данных грейдов,
- просчитать примерную стоимость данного процесса,
- сформировать план конкретных действий (с детализацией сроков) для реализации этой стратегии и тактических действий, указать ответственные функции и возможные метрики эффективности.

Требования к презентации решения

Презентация (формат ppt, pptx, pdf) должна содержать предлагаемый план программы с детализацией по шагам, срокам каждого из шагов и необходимой содержательной части каждого этапа (включая онлайн-обучение, очные встречи и прочее).

Адаптация методологии DevEx в крупной российской IT-компании³¹

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: кадровая сфера, рекрутмент

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Крупная российская IT-компания постоянно ищет прорывные практики в IT-сфере для того, чтобы наиболее эффективно адаптировать у себя. В мире для повышения производительности в IT-компаниях последнее время внедрялись самые разные методики и подходы — DevSecOps, облачный инжиниринг и т.д. Большинство таких инструментов предполагали изменения в подходе к разработке или изменению инструментов, технологий. Одним из веяний, которое стало распространяться в западной IT-среде, но на момент кейса не дошло до России, была концепция Developer Experience (DevEx, опыт разработчика).

DevEx — это общий опыт, который разработчики получают при создании, поставке и обслуживании программного обеспечения. Он включает в себя все аспекты — от внедрения и инструментария до документации, деплоя и внутренней совместной работы. По сути, DevEx показывает, как разработчики относятся к системам, которые они используют ежедневно:

- Являются ли их рабочие процессы интуитивно понятными или громоздкими?
- Тратят ли они больше времени на написание кода или устранение неполадок в инфраструктуре?
- Могут ли они легко найти необходимую информацию и поддержку?

³¹ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании ЭКОПСИ.

Решив, что данная концепция может помочь IT-специалистам, компания обратилась к ЭКОПСИ, чтобы она помогла адаптировать методологию под российские реалии и специфику компании.

Решение

Изначально была взята за основу классическая методология DevEx, которая включает в себя замер когнитивной нагрузки, удовлетворенность обратной связью и состояние потока разработчиков. Однако в классической методологии было недостаточно показателей, чтобы дать полную картину по состоянию IT-специалистов. После анализа литературы был создан список потенциальных вопросов, которые могут войти в анкету.

Было решено провести небольшую серию интервью с сотрудниками компании, чтобы определить и убрать ненужные вопросы и «дошлифовать» формулировки. После обсуждения анкеты с заказчиком необходимо было апробировать инструментарий.

Анкета состояла в основном из шкал Лайкерта с набором утверждений. Основные аспекты DevEx включают: циклы обратной связи, когнитивную нагрузку и состояние потока. Каждый из этих аспектов измерялся при помощи ряда утверждений. Например, для замера удовлетворенности циклами обратной связи были выбраны следующие высказывания: «*Меня устраивает качество ревью кода*», «*Я могу оперативно получить информацию по своей задаче от ее автора*».

Респондентам предлагалось отнестись к этим утверждениям по стандартной шкале Лайкерта, где 1 — полностью не согласен, 2 — скорее не согласен и т.п. Индекс для каждого утверждения считался как разница между суммой положительных ответов «полностью согласен/скорее согласен» и отрицательных ответов «полностью не согласен/скорее не согласен». Далее для каждого компонента находилось среднее значение, а общий DevEx рассчитывался как среднее значение суммы трех его компонентов.

Наконец был проведен пилотный замер на одном из бизнес-юнитов компании (342 респондента). В выборку попали сотрудники с разным стажем, разного возраста и профессий. Также были как специалисты, так и руководители. При помощи коэффициента альфа Кронбаха была измерена общая согласованность опросника, которая оказалась достаточно высокой ($\alpha = 0,921$). Один из показателей, связанных с выгоранием, было решено оставить, но не включать в рас-

чет итогового индекса. Так получилось повысить общую согласованность ($\alpha = 0,937$).

В результате первого замера общий DevEx составил 55 п.п. (по шкале от -100 до 100), что в целом находится в положительной зоне. В дальнейшем этот опросник использовали и в других бизнес-юнитах компании.

Исследование практик применения ИИ в P2P-практиках развития и обучения³²

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: кадровая сфера, рекрутмент

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Крупный российский банк является первопроходцем во многих решениях, связанных с применением ИИ (искусственного интеллекта) в производственном процессе. С развитием искусственного интеллекта компания заинтересовалась его применением в том числе во взаимодействии P2P (peer-to-peer)³³ в обучении сотрудников — менторинг, коучинг, наставничество и т.п. Желая стать первопроходцем и в этом направлении, компания заинтересовалась тем, как другие компании используют ИИ в подобных практиках.

Решение

Для начала было необходимо получше разобрать запрос вместе с заказчиком. В процессе интервью с ним были определены основные фокусы внимания:

- нужны нетривиальные практики (то есть не делать акцент на примитивных кейсах, например ИИ-расшифровщик встреч),
- необходимо мнение именно разработчиков данного решения либо «внедренцев» (T&D, L&D, EX и др.),
- важен не только российский, но и международный опыт.

³² Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании ЭКОПСИ.

³³ Peer-to-peer — прямое взаимодействие между обучающимся и обучающим.

В самом начале исследования был проведен кабинетный анализ подобных практик – были проанализированы материалы конференций, отчеты консалтинговых и исследовательских компаний, статьи и новостные сводки. Также командой был составлен список из ~80 российских и международных компаний, которые потенциально могут использовать подобные инструменты внутри. Вместе с заказчиком был отобран список из 20 приоритетных компаний, которые команда ЭКОПСИ будет пытаться изучить максимально глубоко при помощи интервью с релевантной ЦА. Не во все приоритетные компании удалось найти выходы, но с заказчиком был установлен минимум в 30 компаний из лонг-листа. В итоге было опрошено 32 представителя российских и международных компаний.

В рамках беседы на основе разработанного гайда интервью респонденты рассказывали о самих практиках использования ИИ в R2P-обучении и развитии сотрудников, об используемых технологиях, тонкостях внедрения, достигнутых результатах и перспективах развития инструмента внутри компании. Взамен респонденты получили короткую версию отчета с обобщенными выводами без конкретизации.

На основании полученной информации из интервью и кабинетного анализа заказчик получил аналитический отчет с общими тенденциями, списком уникальных практик использования ИИ в подобном взаимодействии, а также с перспективами развития данной практики в мире и в России.

Исследование удовлетворенности клиентов производственной компании³⁴

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: кадровая сфера, рекрутмент

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Производственная компания ежегодно отслеживает удовлетворенность своей продукцией среди своих клиентов (в основном компаний в сфере ретейла). Опросник был разработан еще до обращения в ЭКОПСИ. В основном он измеряет стандартный CSI (качество продукции, условия логистики, цена, качество упаковки, работа с претензиями и т.п.) и NPS. Важно учитывать, что результаты удовлетворенности по отдельным компаниям-клиентам отражаются на премии для менеджеров по продажам заказчика. До ЭКОПСИ подобное исследование проводилось другими подрядчиками. ЭКОПСИ было необходимо, с одной стороны, провести еще один замер, с другой — корректно внести нужные для заказчика изменения в анкету.

Решение

Заказчик захотел улучшить «глубину» оценки за счет изменения стандартной шкалы анкеты — 5-балльную шкалу поменять на 10-балльную, чтобы сделать ее более чувствительной. При этом, так как результаты прошлых лет основаны на 5-балльной шкале, было необходимо, изменив шкалу, сохранить преемственность результатов и определить

³⁴ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании ЭКОПСИ.

динамику. Также заказчик захотел добавить еще несколько показателей и сделать бенчмарк-анализ с конкурентами.

Исследование состояло из двух этапов:

1. Интервью с заказчиками 1-го уровня (топ-менеджмент компаний-клиентов). Заказчик 1-го уровня — значимый с точки зрения выручки и объемов продаж клиент.
2. Анкетный опрос заказчиков 2-го уровня (менеджеров по продажам клиентов, менеджеров по снабжению и т.д.). Заказчик 2-го уровня — менее значимый с точки зрения выручки и объемов продаж клиент (к подобным в том числе относится малый бизнес и ИП).

В итоге было опрошено 117 заказчиков 2-го уровня (response rate составил 58,5%) и проведено 13 интервью с заказчиками 1-го уровня.

В рамках анкетного опроса при помощи математической модели (на основе предсказания параметра NPS) результаты прошлых лет и текущего замера были перекодированы для наилучшего сопоставления и прослеживания динамики. Ответы перекодировались по следующей схеме.

Для 10-балльной шкалы:

- 0–6 — «-1»,
- 7–9 — «0»,
- 10 — «1».

Для 5-балльной шкалы:

- 1, 2 — «-1»,
- 3, 4 — «0»,
- 5 — «1».

Это позволило привести шкалы к единому формату и проследить динамику с прошлыми годами.

Чтобы провести бенчмарк-анализ с конкурентами, заказчиков 2-го уровня просили описать их опыт взаимодействия с ними (список конкурентов предоставил заказчик исследования). То есть в рамках опроса клиенты оценивали не только взаимодействие с нашим заказчиком, но и с его конкурентами. таким образом получилось понять, в каких направлениях и в каких критериях наблюдаются «просадки» по удовлетворенности и есть риски оттока клиентов.

В итоге заказчик получил полный отчет о текущей удовлетворенности своих клиентов с динамикой по сравнению с прошлыми годами, бенчмаркинг по конкурентам, а также рекомендации по улучшению клиентского сервиса, подкрепленные аналитикой.

«Лучший совет»: оценка эффективности работы клиента в категории «Соки»³⁵

Предметная область: управление продвижением, маркетинг-менеджмент

Отрасль: продовольственные товары

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** 60–90 минут

Введение

В данном кейсе вы выступаете в роли менеджера по продажам в компании Your Best Advice, специализирующейся на маркетинговом консалтинге. Ваша роль в компании предполагает:

- активное развитие отношений с существующими клиентами,
- выполнение индивидуальных целевых показателей по выручке от продаж, достижение командной цели по продажам и максимизацию выручки,
- глубокое знание продукта Your Best Advice.

Недавно вы познакомились со своим клиентом – компанией Super-Food. Клиент производит различные категории продуктов питания и напитков и занимает большую и растущую долю рынка в большинстве из них.

Задание

Ваша задача на сегодня – ознакомиться с полученными материалами и подготовиться к встрече с представителями Super-Food.

На встрече вы должны представить результаты своего анализа текущей рыночной ситуации и предложить решение/решения от ком-


³⁵ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании «Нильсен».

пании Your Best Advice, которые помогут клиенту достичь наилучших результатов. У вас будет 45 минут на подготовку к встрече.

Структура встречи с клиентом должна быть следующей: презентация основных результатов анализа – 10 минут, презентация одного или нескольких решений Your Best Advice – 10 минут, вопрос/ответ – 10 минут.

Переписка по электронной почте

Тема:	Возможности для увеличения доли брендов
<p>Доброе утро, Елена и Саша!³⁶</p> <p>В течение последнего года мы наблюдали снижение нашей доли на рынке соков по сравнению с конкурентами. В результате наше руководство планирует запустить программу активации, чтобы увеличить долю рынка до 40%. Однако наши стандартные подходы обычно приносят лишь кратковременный эффект, поэтому мы хотим обратиться за помощью с выбором правильного направления для дальнейшего развития.</p> <p>Не могли бы вы прийти к нам в офис завтра и представить решения, которые могут нам помочь? Я понимаю, что сроки поджимают, однако у нашего директора по маркетингу есть единственное окно на этой неделе. Наш конференц-зал оснащен флипчартами, поэтому вам не нужно брать с собой ноутбуки. В случае возникновения каких-либо вопросов, пожалуйста, не стесняйтесь обращаться ко мне.</p> <p>С наилучшими пожеланиями, А. П.</p>	

Тема:	Re: Возможности для увеличения доли брендов
<p>Привет, Саша!</p> <p>К сожалению, я не смогу присоединиться к завтрашней встрече из-за важного внутреннего совещания. Я уверена, что ты отлично справишься! Я советую тебе подготовиться к встрече следующим образом. Я знаю, что наши коллеги недавно подготовили анализ категории «Соки». Я советую тебе ознакомиться с презентацией во вложении и найти причины снижения доли. Пожалуйста, также расскажи клиенту об основных результатах, чтобы он мог получить представление о наших рекомендациях.</p> <p>В приложении – карточка клиента из нашей внутренней системы, к которой у тебя пока нет доступа. Ты наверняка найдешь что-то полезное для встречи. Также я прилагаю описание наших ключевых услуг. На основе проведенного анализа, пожалуйста, попробуй решить, какая из них была бы наиболее актуальна для нашего клиента.</p> <p>Удачи! Лена</p> <div style="text-align: center;"><p>Juices analysis.pptx Client card.docx YourBestAdvice services.pptx</p></div>	

³⁶ В данном кейсе вы выступаете в роли Александра.

Анализ категории «Соки»

Наш клиент Super-Food попросил нас оценить прошлогодние показатели бренда Super-Food в категории «Соки».

Рынок соков представлен всего тремя брендами, и ассортимент продукции всех брендов включает в себя два вида упаковок: большую (1 л) и маленькую (0,25 л).

Цель анализа – оценить эффективность работы клиента в данной категории в сравнении с тенденциями рынка и поведением конкурентов, выдвинуть гипотезу о причинах определенных проблем в работе клиента и дать свои рекомендации.

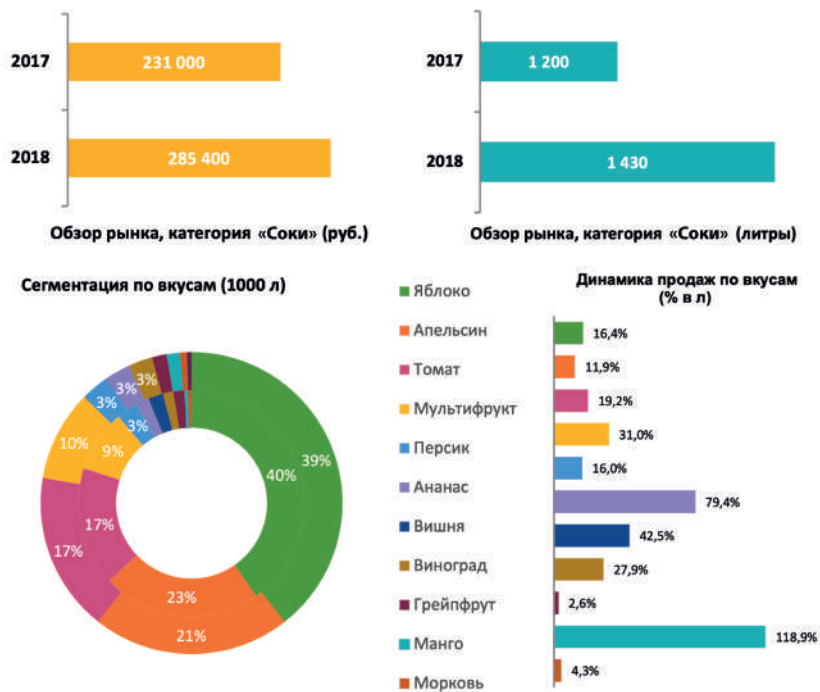


Рисунок. Результаты обзора рынка

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен».

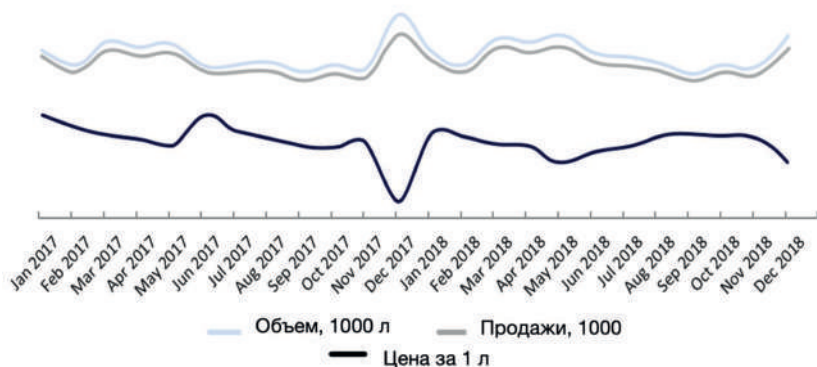


Рисунок. Анализ категории «Соки»

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен».

Таблица

Доли игроков на рынке, продажи брендов (в тыс. л)

Бренд	2017		2018	
	Бол. уп.	Мал. уп.	Бол. уп.	Мал. уп.
Berry Juice	200	400	380	440
Super-Juice	100	300	20	310
Juice Factory	100	100	160	120

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен».

Таблица

Доли игроков на рынке, продажи брендов (в тыс. руб.)

Бренд	2017		2018	
	Бол. уп.	Мал. уп.	Бол. уп.	Мал. уп.
Berry Juice	20 000	80 000	41 800	90 200
Super-Juice	10 000	75 000	2 600	86 800
Juice Factory	15 000	31 000	25 600	38 400

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен».

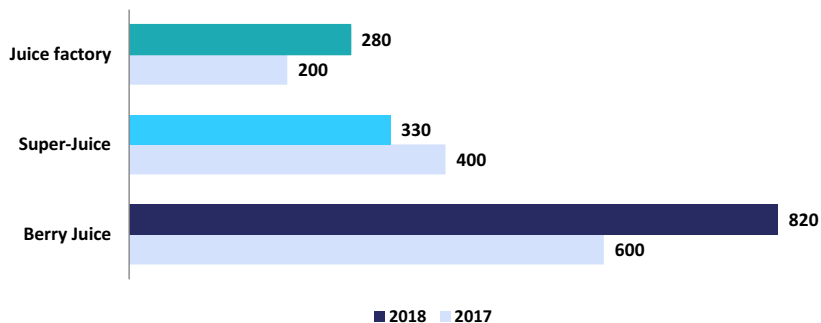


Рисунок. Продажи брендов (в тыс. л)

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен».

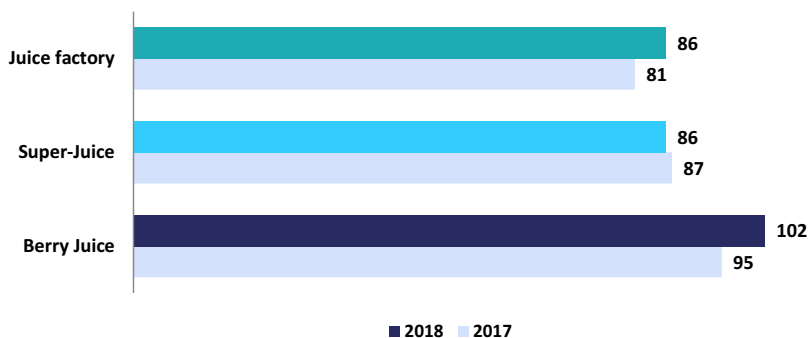


Рисунок. Количество магазинов, продающих бренд

Источник: предоставлено сотрудниками компании «Нильсен».

Информация о клиенте Super-Food

Валерия Петрова, менеджер по маркетингу

Валерия начала работать в Super-Food пару недель. До этого работала в сфере автомобильной промышленности. В предыдущей компании не выделяли большие бюджеты на исследования, так как заказывали исследовательские проекты в Consultancy For Leaders. Данное консалтинговое агентство открылось недавно и не имело сильной экспертизы, как у Your Best Advice, и поэтому предлагало более низкие цены на исследования.

Анастасия Белова, руководитель отдела исследований

Анастасия — очень опытный аналитик. В Super-Food она отвечает за аналитические разработки и интерпретацию различных данных. Она знакома с продуктами и услугами Your Best Advice и знает все методологические тонкости. Работает в Super-Food уже восемь лет и помнит все проекты, которые Your Best Advice сделала для компании за это время.

Евгений Волков, директор по продажам

Работает в Super-Food уже три года, но нечасто общается с представителями Your Best Advice, потому что его деятельность напрямую не связана с маркетингом.

Your Best Advice — одна из ведущих консалтинговых компаний в сфере маркетинга, имеет широкую клиентскую базу по всему миру, решения компании отлично зарекомендовали себя на рынке. Конкурентные преимущества:

- компания предлагает бизнес-решения для локального рынка с учетом обширной международной практики;
- в компании работают высококвалифицированные специалисты с глубоким пониманием рынка и бизнеса;
- предоставление всесторонних результатов проектов при полной поддержке консультантов;
- постоянное поддержание контакта с большинством глобальных и местных клиентов.

Несмотря на высокую экспертность, Your Best Advice в прошлом неоднократно получала негативные отзывы клиентов. Основные проблемы, с которыми сталкивались клиенты: жесткие сроки реализации проекта, проблемы с интерпретацией результатов на этапе реализации проекта, более высокая стоимость услуг по сравнению с конкурентами.

Ключевые продукты Your Best Advice:

1. Исследование ассортимента.

Решение помогает определить наиболее востребованные виды продукции на конкретном рынке и сформировать наиболее эффективный продуктовый портфель.

Результат: результаты анализа рынка на основе ассортимента представлены в виде презентации PowerPoint с подробными комментариями аналитической группы и последующими консультациями в течение шести месяцев.

Время реализации: 3 недели.

Стоимость: 5 тыс. долл. за 1 категорию.

2. Исследование продаж.

Решение помогает определить, в каких магазинах продажи вашего товара выше и почему. Среди анализируемых характеристик – различные факторы, которые могут быть сведены к характеристикам местоположения магазина, конкурентной среде и портрету обычного потребителя в этой области.

Результат: отчет в формате Excel со списком всех магазинов, где продается товар, с полным перечнем характеристик магазина. Рекомендации по магазинам, которые следует выбрать для размещения ваших товаров.

Время реализации: 3,5 недели.

Стоимость: 12 тыс. долл. за 1 исследование.

3. Исследование потребителя.

Решение помогает проанализировать мнения ваших потенциальных потребителей о вашем бренде по пяти параметрам:

- **Функциональность** – соответствует ли ваш продукт ожиданиям?
- **Доступность** – легко ли найти товар в магазине?
- **Дизайн** – нравится ли он потребителям?
- **Ценовое позиционирование** – предлагает ли ваш продукт хорошее соотношение цены и качества?
- **Лояльность** – будут ли потребители продолжать покупать этот продукт, если он появится на рынке?

Результат: презентация в PowerPoint с результатами анализа – ключевые показатели эффективности в соответствии с проанализированными параметрами.

Время реализации: 4 недели.

Стоимость: 12,5 тыс. долл. за 1 бренд.

Предыдущие проекты Your Best Advice для Super-Food

<p>1</p> <p>Исследование потребителей</p> <p>Когда: ноябрь 2021 г. Бренд: Super-Tea Стоимость проекта: 9700 долл. Бизнес-вопрос:</p> <p>Как потребитель принимает решение, стоя перед полкой? Как выглядит дерево решений?</p>	<p>Ответ по итогам проекта:</p> <p>В первую очередь клиент обращает внимание на цену и специальные предложения. Только после ознакомления с ценами потребитель выбирает конкретный бренд (в случае если есть несколько товаров с небольшой разницей в цене).</p>	<p>Воздействие на бизнес:</p> <p>Super-Food изменила ценовое позиционирование и сохранила низкие цены на часть брендов, а также подготовила интересные предложения для премиум-продуктов. Часть лояльных потребителей среднего сегмента перешла в премиум, что негативно сказалось на среднем сегменте, но в итоге принесло компании больше прибыли от продаж.</p>
<p>2</p> <p>Исследование потребителей</p> <p>Когда: май 2022 г. Бренд: Super-Chocolate Стоимость проекта: 10 000 долл. Бизнес-вопрос: Все основные конкуренты изменили вес упаковок своей продукции со 100 г до 90 г. Заметили ли это потребители?</p>	<p>Ответ по итогам проекта:</p> <p>Потребители не заметили, что упаковка стала на 10 г меньше, и это никак не повлияло на их решение о количестве покупаемого шоколада.</p>	<p>Воздействие на бизнес:</p> <p>Super-Food также изменила вес упаковки, сохранив прежнюю цену и объем продаж. Благодаря снижению затрат на производство небольших упаковок повысилась рентабельность.</p>
<p>3</p> <p>Исследование ассортимента</p> <p>Когда: сентябрь 2023 г. Бренд: Super-Biscuits Стоимость проекта: 3500 долл. Бизнес-вопрос: Ассортимент не менялся с 2008 г. Какие за это время появились новинки? В каких сегментах нам следует выпускать новые продукты?</p>	<p>Ответ по итогам проекта:</p> <p>Сейчас прослеживается тренд на Amegisap-печенье. В этом сегменте несколько конкурентов уже выпустили новые продукты.</p>	<p>Воздействие на бизнес:</p> <p>Super-Food выпустила новое печенье Amegisap через несколько месяцев после получения результатов исследования. К тому времени многие конкуренты уже запустили и развили свою линейку Amegisap-печенья, поэтому доля Super-Food в первый год не оправдала ожиданий. Тем не менее продажи новой линейки увеличили портфель брендов и за второй год принесли 5,4 млн долл.</p>

Разработка долгосрочной программы развития³⁷

Предметная область: развитие бизнеса

Отрасль: автомобильная промышленность, консалтинг

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

В рамках кейса необходимо разработать стратегическое решение по развитию бизнеса, смоделированное на базе актуальных запросов отрасли промышленности. Ваш клиент — АО «АвтоВАЗ», крупнейшая российская автомобилестроительная компания. В январе 2025 г. АО «АвтоВАЗ» объявило о кадровых перестановках среди топ-менеджеров. В результате реорганизации была сформирована новая команда, в которую вошли опытные специалисты из разных сфер.

Перед ними стоит важная задача — не просто адаптироваться к меняющимся условиям рынка, но и создать долгосрочную стратегию, которая бы определила путь компании до 2035 г. Поэтому они решили запустить цикл стратегического планирования и привлечь вашу команду к разработке стратегии, которая не только укрепит позиции компании на рынке, но и станет основой для ее устойчивого развития в будущем.

Ваша роль — консультант «Технологий Доверия». Партнер нового проекта попросил вас подготовить материалы для будущей встречи с генеральным директором компании-клиента. От вас ожидают свежих идей и глубокого анализа.

³⁷ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании «Технологии Доверия».

Отчет о прибылях и убытках АО «АвтоВАЗ» (2 форма, руб.)³⁸

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	292 009 645 000	256 851 214 000	301 234 909 000	169 574 040 000
Себестоимость продаж	271 553 223 000	235 855 868 000	276 087 571 000	162 334 181 000
Валовая прибыль (убыток)	20 456 422 000	20 995 346 000	25 147 338 000	7 239 859 000
Коммерческие расходы	10 204 094 000	8 101 307 000	8 357 949 000	5 233 643 000
Управленческие расходы	6 149 060 000	6 145 975 000	6 589 689 000	6 132 303 000
Прибыль (убыток) от продажи	4 103 268 000	6 748 064 000	10 199 700 000	-4 126 087 000
Операционные доходы и расходы				
Доходы от участия в других организациях	1 646 500 000	2 035 430 000	834 597 000	934 889 000
Проценты к получению	410 233 000	2 040 311 000	2 824 608 000	3 313 580 000
Проценты к уплате	5 716 207 000	6 621 490 000	7 582 819 000	10 901 404 000
Прочие доходы	2 336 661 000	1 754 333 000	1 671 880 000	15 729 476 000
Прочие расходы	2 818 087 000	5 364 045 000	3 005 707 000	6 492 930 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	-37 632 000	592 603 000	4 942 259 000	-1 542 476 000
Текущий налог на прибыль	781 110 000	200 805 000	-3 591 301 000	-248 393 000
Чистая прибыль (убыток)	385 457 000	741 656 000	1 497 093 000	206 608 000

Источник: Система СПАРК. 04.02.2025 14:30:38 МСК.

³⁸ Представленная финансовая информация является результатом автоматизированной обработки бухгалтерской отчетности компании и может не отражать всей полноты картины. Дополнительную информацию можно получить из разделов «Бухгалтерская отчетность» и «Отчеты эмитента».

Задание 1

У вас запланирована первая встреча с генеральным директором компании-клиента, к которой вам необходимо подготовить следующие материалы:

- обоснование стадии жизненного цикла компании согласно теории Ицхака Адизеса;
- формулирование проблематики компании на основе сильных и слабых сторон;
- тренды рынка на горизонте 5–10 лет и их применимость к выбранной стратегии;
- описание потенциальных направлений развития компании (стратегических развилок) с приоритизацией лучшего варианта.

Задание 2

По результатам встречи с топ-менеджментом клиента были поставлены амбициозные цели к 2035 г.: увеличение объема продаж; повышение маржинальности.

Вам необходимо разработать долгосрочную стратегию по достижению поставленных целей с учетом следующих пожеланий клиента: оценка возможности экспортного роста (потенциальные рынки, конкурентное преимущество и др.); пять ключевых мероприятий по увеличению объема продаж на внутреннем рынке.

При выполнении заданий 1 и 2 необходимо учесть следующие ограничения: планируется снижение утилизационного сбора; локализация и производство собственными силами мелких комплектующих и деталей нецелесообразны из-за небольшого объема выпуска.

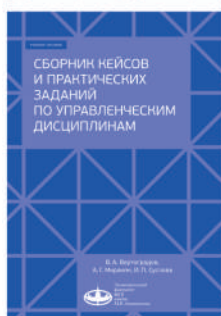
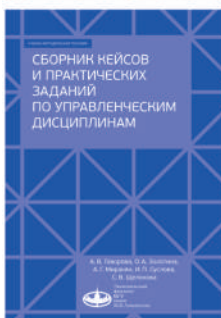
Рекомендуемые критерии оценивания

1. Соответствие формальным требованиям и качество представленных материалов — оценивается соответствие требованиям по загрузке решений, формату и оформлению, использованию ИИ, а также профессионализм в подготовке визуальных и текстовых материалов.
2. Структура и логика решения — оценивается четкость и структурность предоставленных материалов, последовательность и понятность логики решения. Предложенное решение долж-

но быть целостным — должны отсутствовать пробелы в аргументации.

3. **Инновационность** — оценивается оригинальность и креативность предложенных решений, а также их новизна среди наиболее распространенных подходов к решению проблемы.
4. **Широта и глубина анализа** — оценивается охват различных аспектов проблемы, включая разнообразие источников информации, а также способность выявлять ключевые факторы и аргументировать свои позиции на основе проведенного исследования.

Учебно-методические пособия лаборатории «Проект МАХ»



Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам

Для заметок

Основные идеи, мысли, вопросы:	Заметки:
Основные выводы:	

Для заметок

Основные идеи, мысли, вопросы:	Заметки:
Основные выводы:	

Учебно-методическое пособие

Золотина О. А., Исаков И. З., Обухова П. И.,
Серпухова М. А., Сулова И. П.

**Сборник кейсов и практических заданий
по управленческим дисциплинам
для направления «Менеджмент»**

2025 — выпуск 2

ISBN 978-5-907909-14-4



9 785907 909144 >

Электронное издание сетевого распространения.
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.
4,5 печ. л. Опубликовано 25.05.2026.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15