ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

ТЕСТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Ваш профиль

Вы понимаете механику влияния внешней среды, но стратегический план для вас — это список действий без связок

31 из 50



Участник

Алёна

Дата

6 ноября 2026 г.

На чём строится оценка

Как проходила оценка

Вы прошли письменный кейс: проанализировали бизнес-ситуацию и ответили на стратегические вопросы. Ваши ответы оцениваются по рубрикам: для каждого из пяти навыков уровень определён по конкретным индикаторам, которые наблюдаются в ответах участников.

Как считается итог

Каждый навык имеет две составляющие — два наблюдаемых индикатора, каждый из которых оценивается по пятибалльной шкале: от начального до системного уровня.

шкала уровней

Уровень	Итоговый балл	Что это значит
Начальный	10–14	Мышление сосредоточено на ближайших задачах, стратегическая рамка не задействована.
Базовый	15–24	Проявляются отдельные признаки стратегического мышления по конкретным компонентам.
Продвинутый Ваш уровень	**25–34**	Стратегическое мышление наблюдается, но отдельные компоненты западают.
Зрелый	35–44	Элементы мышления работают: решения учитывают ограничения ресурсов, проявляется навык работы с будущим, решения распознают зависимости и системные проблемы.
Системный	45–50	Мышление системно используется в различных обстоятельствах и контекстах.

Какие навыки мы оцениваем

Стратегическое мышление в нашей модели — это не одна способность, а пять взаимосвязанных навыков. Каждый навык раскрывается через две способности, которые можно наблюдать и измерять.

Уровни отражают тип мышления — от реактивного к системному. Это не шкала «плохо — хорошо»: каждый уровень описывает определённую когнитивную стратегию со своими сильными сторонами и ограничениями.

01

Анализ контекста

Анализ контекста — когнитивный процесс сканирования внешней среды и аналитической переработки обнаруженных факторов: от выявления отдельных сигналов до построения системной картины взаимосвязей.

Широта охвата факторов среды — ширина поля зрения при анализе внешней среды.

Глубина анализа взаимосвязей — качество когнитивной работы с обнаруженными факторами.

Эти способности связаны направленно: глубоко анализировать можно только то, что замечено.

Глубина анализа взаимосвязей

Данный наблюдаемый фактор оценивает качество и глубину когнитивной работы с факторами: от понимания линейных взаимосвязей и взаимовлияния до построения системной модели петель обратной связи и поиска первопричин.

Широта охвата факторов среды

Данный наблюдаемый фактор оценивает, насколько участник широко замечает и анализирует факторы и сигналы при анализе внешней среды: какие домены замечены и учтены в анализе и принятии стратегического решения / выбора стратегической ставки, приоритетов и действий. Сколько доменов и насколько неочевидные факторы (ранние сигналы изменений внутри домена) вошли в поле анализа участника.

02

Генерация стратегических альтернатив

Генерация стратегических альтернатив — когнитивный процесс систематического порождения ограниченного набора альтернатив, работающих на разных механизмах, с привлечением идей из разных областей.

Самостоятельная генерация альтернатив — инициативность и систематичность генерации.

Привлечение идей из разных областей — широта пространства, из которого черпаются идеи.

Привлечение идей из разных областей

Данный наблюдаемый фактор оценивает, откуда участник берёт идею и как далеко от исходной ситуации лежит источник — от зеркального отражения проблемы, через личный опыт и опыт своей отрасли, к заимствованию из чужих сфер и переносу абстрактного паттерна.

Самостоятельная генерация альтернатив

Данный наблюдаемый фактор оценивает, какой круг решений участник способен сгенерировать без дополнительного подталкивания.

03

Моделирование картины будущего

Моделирование картины будущего — когнитивный процесс конструирования образов будущего на разных временных горизонтах, от экстраполяции текущих тенденций до проектирования принципиально иных вариантов реальности.

Оперирование разными временными горизонтами — максимальная временная дистанция в будущее, которую вы используете при рассуждении о стратегической ситуации.

Работа с развилками будущего — тип мышления о будущем: продление текущих трендов, конструирование целевого образа или проектирование нескольких принципиально разных сценариев.

Эти способности связаны, но развиваются неравномерно. Возможно далеко заглядывать, но при этом строить только один вариант будущего. Возможно работать с развилками и сценариями, оставаясь в рамках ближайших лет.

Амбициозность цели

Данный наблюдаемый фактор измеряет, насколько велика цель, за которую участник берётся, — от отсутствия цели до цели, меняющей устройство среды вокруг компании или способной пережить самого автора.

Множественность образов будущего

Данный наблюдаемый фактор измеряет, сколько образов будущего или сценариев будущего участник держит в голове одновременно и как они устроены — от одного возможного будущего, к нескольким потенциальным сценариям, отличающимся внешними условиями. Фактор показывает, насколько участник умеет говорить про неопределенности, которые стоят перед компанией или проектом. При этом он понимает, чем каждый образ будущего отличается от другого.

04

Построение пути к цели

Построение пути к цели — когнитивный процесс выстраивания маршрута от желаемого будущего к текущему положению: декомпозиция цели на этапы и удержание маршрута при столкновении с ограничениями.

Декомпозиция цели и выстраивание маршрута — структура рассуждения при построении пути: насколько детально разложен маршрут и обоснована логика последовательности шагов.

Работа с ресурсами и ограничениями на пути к цели — качество работы с реальностью при столкновении плана с ограничениями.

ПП-1 — структура и направление пути. ПП-2 — как вы обрабатываете столкновение плана с реальностью.

Декомпозиция цели и выстраивание маршрута

Данный наблюдаемый фактор оценивает качество структуры рассуждений участника при построении пути к обозначенному целевому образу и цели: насколько детально разложен маршрут и обоснована логика последовательности шагов.

Работа с ресурсами и ограничениями на пути к цели

Данный наблюдаемый фактор оценивает качество работы и реакцию участника при столкновении плана с ограничениями, которые могут появиться в реальности. Оценивается, насколько участник умеет диагностировать текущее состояние компании и выделять барьеры и enablers относительно цели и как реагирует на эти барьеры и enablers: использует (например, делает ограничение задачей внутри плана), игнорирует, пугается и адаптирует цель вниз.

05

Приоритизация

Приоритизация — когнитивный процесс сужения пространства действий до управляемого набора приоритетов с осознанными отказами, обоснованием выбора и удержанием при давлении.

Выделение важного и расстановка приоритетов — результат селекции: сколько приоритетов выделено, насколько конкретно они сформулированы, есть ли явные отказы.

Обоснование стратегического выбора — качество обоснования: на чём основан выбор и насколько он устойчив при новой информации.

Выбор инициатив

Данный наблюдаемы фактор измеряет, насколько стратегический выбор и действия фокусируются на ключевом для достижения цели: от ситуации, где всё равнозначно, до выбора приоритетов и отказа от определенных действий с целью оптимизации ресурсов. Оценивается только результат селекции: что выбрано в приоритет, от чего участник отказался (и есть ли этот отказ) и какой аргументацией это подкреплено.

Основание выбора

Данный наблюдаемый фактор оценивает, на чём именно стоит выбор приоритетов и фокуса: от срочности момента и остроту проблемы («пожары, которые необходимо тушить»), к сопоставлению инициатив между собой и к выбору тех, которые помогают достигать целевого образа компании, поставленных целей.

Каждая способность оценивается по шкале от 1 до 5 независимо от другой. Балл навыка — сумма баллов двух его способностей (от 2 до 10), итоговый балл — сумма баллов пяти навыков (от 10 до 50). Способности внутри одного навыка могут быть на разных уровнях: именно в этом разрыве часто находятся точки роста.

Вы понимаете механику влияния внешней среды, но стратегический план для вас — это список действий без связок

Увереннее всего Вы раскрываете механизм влияния: как именно фактор действует на организацию и что он меняет в решении — при уверенном, хоть и не максимально широком, охвате областей. Зона роста — построение пути к цели: учитывать этапность при построении дорожной карты в достижении целей

31 из 50
Общий результат

Начальный	Базовый	Продвинутый	Зрелый	Системный
10–14 баллов	15–24 балла	25–34 балла	35–44 балла	45–50 баллов

Результаты по навыкам

Балл навыка — сумма баллов двух способностей (каждая от 1 до 5). Навыки отсортированы по результату.

Навык		Балл	Кратко о результате
Построение пути к цели		8 / 10	Промежуточные вехи с логикой предпосылок: «X до Y, потому что Y требует результата X». Зависимости между шагами названы явно. Барьеры и ресурсы интегрированы: связки «барьер X → ресурс Y», классификация на фиксированные и преодолимые.
декомпозиция цели и выстраивание маршрута	4/5		
работа с ресурсами и ограничениями на пути к цели	4/5		
Анализ контекста		7 / 10	Причинно-следственные цепочки между факторами: один фактор усиливает или ослабляет другой. Эффекты второго порядка. Рекомендации вытекают из анализа. Охвачены несколько доменов: конкуренты, тренды, регуляторика, технологии, поведение клиентов. Перечисление системное.
глубина анализа взаимосвязей	4/5		
широта охвата факторов среды	3/5		
Приоритизация		7 / 10	Приоритеты = конкретные действия с измеримым ориентиром. Отказы конкретны и связаны с ресурсами. Выбранное и отвергнутое сопоставимы по масштабу. Каждый приоритет обоснован через привязку к стратегической цели. Фильтрация: «ведёт к цели / не ведёт». При давлении — может отступить.
выбор инициатив	4/5		
основание выбора	3/5		
Моделирование картины будущего		5 / 10	Появляется годовой горизонт. Вы мыслите в рамках «план на год», «к концу года» — но дальше пока не заглядываете. Осознанный образ будущего, отличный от экстраполяции. Одна целевая картина — амбициозная, но без альтернатив.
амбициозность цели	2/5		
множественность образов будущего	3/5		
Генерация стратегических альтернатив		4 / 10	Решение — прямая реакция на ситуацию. Нет привлечения внешнего опыта или аналогий. 2–3 альтернативы на принципиально разных механизмах. Генерация инициируется самостоятельно, без прямого запроса.
привлечение идей из разных областей	1/5		
самостоятельная генерация альтернатив	3/5		

Построение пути к цели

8 / 10

Что измеряет навык

Построение пути к цели — когнитивный процесс выстраивания маршрута от желаемого будущего к текущему положению: декомпозиция цели на этапы и удержание маршрута при столкновении с ограничениями.

Декомпозиция цели и выстраивание маршрута — структура рассуждения при построении пути: насколько детально разложен маршрут и обоснована логика последовательности шагов.

Работа с ресурсами и ограничениями на пути к цели — качество работы с реальностью при столкновении плана с ограничениями.

ПП-1 — структура и направление пути. ПП-2 — как вы обрабатываете столкновение плана с реальностью.

Способность

Декомпозиция цели и выстраивание маршрута

4 / 5 · Зрелый

Степень структурированности и логической обоснованности пути от текущего положения к цели: детализация этапов, явность зависимостей между ними и наличие критериев перехода.

Ваш уровень

Ваш маршрут выстроен с логикой предпосылок: каждый шаг обоснован тем, что следующий требует его результата. Зависимости между этапами названы явно, вехи привязаны к конкретным результатам. Вы способны раскладывать путь «от цели назад», выстраивая обратную логику. Ограничение — декомпозиция линейная: не учитывает, что результат одного этапа может изменить требования к следующим.

Сильная сторона

Вы выстраиваете маршрут с явными зависимостями между этапами и привязкой к результатам-вехам

Слабая сторона

Декомпозиция линейная: не учитывает, что результат одного этапа может изменить требования к следующим

Следующий шаг

Ваш маршрут выстроен с учётом зависимостей. Следующий шаг — увидеть, что путь не обязан быть линейным. Какие этапы могут идти параллельно? Как они влияют друг на друга? Где результат одного этапа меняет другой? И проверьте, хватит ли ресурсов на такой маршрут.

Построение пути к цели продолжение

Способность

Работа с ресурсами и ограничениями на пути к цели

4 / 5 · Зрелый

Характер реагирования на столкновение плана с реальными ограничениями — от снижения амбиций до переосмысления ограничений как задач внутри маршрута.

Ваш уровень

Вы интегрируете барьеры и ресурсы в единую картину. Ограничения классифицированы: фиксированные (регуляторные, макроэкономические) и преодолимые (ресурсные, технологические). Для преодолимых — конкретные связки: «этот ресурс снимает этот барьер». Стратегия строится с учётом обеих категорий. Ограничение — вы работаете внутри данных правил игры, не ставя под вопрос их «фиксированность».

Сильная сторона

Вы интегрируете барьеры и ресурсы, классифицируете ограничения и выстраиваете конкретные связки

Слабая сторона

Вы работаете внутри данных правил игры. Возможность поставить под вопрос «фиксированность» барьера не рассматривается

Следующий шаг

Вы связываете ресурсы с ограничениями. Следующий шаг — оспорить сами ограничения. Про те, что кажутся непреодолимыми, спросите: «Точно ли это так? При каких условиях это может стать преимуществом?» И удерживайте свою стратегическую ставку, даже когда внешние обстоятельства давят.

Анализ контекста

7 / 10

Что измеряет навык

Анализ контекста — когнитивный процесс сканирования внешней среды и аналитической переработки обнаруженных факторов: от выявления отдельных сигналов до построения системной картины взаимосвязей.

Широта охвата факторов среды — ширина поля зрения при анализе внешней среды.

Глубина анализа взаимосвязей — качество когнитивной работы с обнаруженными факторами.

Эти способности связаны направленно: глубоко анализировать можно только то, что замечено.

Способность

Глубина анализа взаимосвязей

4 / 5 · Зрелый

Качество аналитической работы с факторами — от присвоения ярлыков «угроза / возможность» до системной модели с причинными цепочками, петлями обратной связи и первопричинами.

Ваш уровень

Вы выстраиваете причинно-следственные цепочки между факторами: «А вызывает В, В усиливает С». Видите эффекты второго порядка и межфакторные зависимости. Рекомендации наблюдаемо вытекают из анализа — связь между контекстом и решениями прозрачна. Ограничение — цепочки линейные. Обратных связей, петель и точек нестабильности в анализе нет.

Сильная сторона

Вы выстраиваете причинно-следственные цепочки между факторами и видите эффекты второго порядка

Слабая сторона

Цепочки линейные — нет обратных связей, петель и точек нестабильности

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 5	Что изменилось
«Третья: ресурсы сконцентрированы в обедах (60% R&D, лично Воронов), а регуляторика через 18 месяцев требует переработки трети ассортимента снеков. R&D туда не смотрит.» Вопрос 1	Первопричина риска — перекос R&D в обеды: из-за этого мы не успеваем подготовить треть ассортимента под новую маркировку. Тогда сети отдадут полку «зелёным» брендам, выручка и маржа просядут, и денег/мощности на переработку станет ещё меньше — замкнётся порочный круг. Точка нестабильности — падение EBITDA до уровня, где переработка становится нефинансируемой.	Линейная связка «перекос R&D → регуляторика» превращена в контур обратной связи с обозначенной первопричиной и точкой нестабильности (момент, когда падение денег на R&D делает проблему самоподдерживающейся).

Следующий шаг

Вы выстраиваете причинные цепочки. Следующий шаг — замкнуть их и дойти до первопричины. Есть ли место, где следствие влияет обратно на причину? Что лежит в корне проблемы, а что лишь её проявления?

Анализ контекста продолжение

Способность

Широта охвата факторов среды

3 / 5 · Продвинутый

Охват внешней среды при анализе ситуации — от единичных факторов, названных в кейсе, до нескольких доменов, неочевидных факторов и слабых сигналов, о которых в кейсе прямо не говорится.

Ваш уровень

Вы охватываете несколько доменов внешней среды: конкуренты, рыночные тренды, регуляторика, технологии, поведение потребителей. Перечисление системное — видно, что вы целенаправленно сканируете разные секторы. Ограничение — вы работаете с тем, что названо прямо. Неакцентированная информация (данные в таблицах, следствия из цитат, противоречия между частями) пока не вычленяется.

Сильная сторона

Вы системно сканируете несколько доменов внешней среды и формируете широкую картину

Слабая сторона

Работа с «первым слоем» — прямо названной информацией. Неакцентированные данные, противоречия и слабые сигналы не вычленяются

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 4	Что изменилось
«Третья: ресурсы сконцентрированы в обедах (60% R&D, лично Воронов), а регуляторика через 18 месяцев требует переработки трети ассортимента снеков.» Вопрос 1	Ресурсы сейчас сильно сконцентрированы в обедах (60% R&D, личное внимание Воронова), при этом через 18 месяцев регуляторика потребует переработки около трети ассортимента снеков. Плюс стоит держать в поле зрения консолидацию поставщиков орехов: после обещанного периода сохранения условий вероятен пересмотр цен и контрактных условий на сырьё.	К обзору факторов, прямо названных в кейсе (регуляторика и фокус R&D), добавлен неочевидный внешний сигнал из смежного домена — риск изменения условий у консолидирующихся поставщиков сырья.

Следующий шаг

Вы смотрите на несколько областей сразу. Следующий шаг — заметить то, о чём прямо не написано. Какие факторы влияют на ситуацию, хотя в материалах о них ни слова? Например, если речь о технологии, которая меняет многие отрасли, — что её развитие означает для компании?

Приоритизация

7 / 10

Что измеряет навык

Приоритизация — когнитивный процесс сужения пространства действий до управляемого набора приоритетов с осознанными отказами, обоснованием выбора и удержанием при давлении.

Выделение важного и расстановка приоритетов — результат селекции: сколько приоритетов выделено, насколько конкретно они сформулированы, есть ли явные отказы.

Обоснование стратегического выбора — качество обоснования: на чём основан выбор и насколько он устойчив при новой информации.

Способность

Выбор инициатив

4 / 5 · Зрелый

Результат селекции — от ситуации, где всё равнозначно, до явных отказов, превращённых в правила, с названным ресурсом, который высвобождается и переходит на приоритеты.

Ваш уровень

Ваши приоритеты — конкретные действия с измеримыми ориентирами: что именно делаем, к какому результату стремимся, в какие сроки. Отказы конкретны и связаны с ресурсами: отказ от направления X высвобождает Y ресурсов для приоритета Z. Выбранное и отвергнутое сопоставимы по масштабу — вы отказываетесь от значимых вещей, а не от очевидно лишнего.

Сильная сторона

Приоритеты конкретны и измеримы, отказы связаны с ресурсами, выбранное и отвергнутое сопоставимы

Слабая сторона

Логика отбора может быть непрозрачна для третьего лица. Нет формализованных правил принятия решений

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 5	Что изменилось
«Обеды — пауза, R&D — на маркировку.» Вопрос 4	Ставим разработку готовых обедов на паузу: это высвобождает до 60% R&D-бюджета и примерно 5 из 20 R&D-сотрудников. Эти ресурсы переводим на переработку «красных» рецептур и упаковки под «зелёную» маркировку в горизонте 12–15 месяцев.	Отказ перестал быть принципом «ставим на паузу»: назван конкретный высвобождаемый ресурс и явно показано, на какой приоритет он переходит.

Следующий шаг

Ваши отказы работают как правила. Следующий шаг — назвать их цену: какой конкретный ресурс (люди, деньги, время, внимание) высвобождается благодаря отказу и на какой приоритет он переходит?

Приоритизация продолжение

Способность

Основание выбора

3 / 5 · Продвинутый

То, на чём стоит выбор приоритетов, — от срочности и остроты текущих проблем до сопоставления инициатив по вкладу в цель и явного критерия отбора с учётом стратегии и ресурсов.

Ваш уровень

Вы обосновываете каждый приоритет через привязку к стратегической цели: «выбираю X, потому что X ведёт к цели Y». Фильтрация бинарная: направление либо приближает к цели, либо нет. Отказы обоснованы тем же критерием. Ограничение — вы не сравниваете приоритеты между собой (оба ведут к цели, но какой эффективнее?). При изменении ситуации фильтр может не удержаться: давление нового факта ослабляет уверенность в отказах.

Сильная сторона

Каждый приоритет обоснован через привязку к стратегической цели. Появляется фильтр «ведёт / не ведёт»

Слабая сторона

Приоритеты не сравниваются между собой. При давлении новой информации фильтр может не удержаться

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 4	Что изменилось
«60% R&D при 10% выручки — это серьёзный дисбаланс. Можно оставить как пилот, но не как главную ставку.» Вопрос 3	60% R&D на обеды при 10% выручки сейчас не самый эффективный фокус, учитывая, что под «зелёную» маркировку нужно 12–15 месяцев и мощности R&D уже перегружены. Поэтому обеды оставляем в режиме пилота, а высвобождаемые ресурсы переносим на переработку ассортимента под «зелёную» маркировку.	Добавлено явное сопоставление инициатив по эффективности при ограниченном R&D и зафиксировано, чем жертвуем: снижением темпа развития обедов ради подготовки к маркировке.

Следующий шаг

Ваш выбор привязан к цели. Следующий шаг — сравнить инициативы между собой. Если к цели ведут несколько направлений, объясните, какое из них эффективнее и почему при ограниченных ресурсах стоит выбрать именно его.

Моделирование картины будущего

5 / 10

Что измеряет навык

Моделирование картины будущего — когнитивный процесс конструирования образов будущего на разных временных горизонтах, от экстраполяции текущих тенденций до проектирования принципиально иных вариантов реальности.

Оперирование разными временными горизонтами — максимальная временная дистанция в будущее, которую вы используете при рассуждении о стратегической ситуации.

Работа с развилками будущего — тип мышления о будущем: продление текущих трендов, конструирование целевого образа или проектирование нескольких принципиально разных сценариев.

Эти способности связаны, но развиваются неравномерно. Возможно далеко заглядывать, но при этом строить только один вариант будущего. Возможно работать с развилками и сценариями, оставаясь в рамках ближайших лет.

Способность

Амбициозность цели

2 / 5 · Базовый

Масштаб цели, за которую берётся участник, — от устранения текущих проблем до цели, меняющей бизнес-модель компании или устройство среды вокруг неё, с названной ценой и горизонтом достижения.

Ваш уровень

Вы выходите за пределы ближайших задач и начинаете мыслить горизонтом до года. В рассуждении появляются формулировки вроде «в течение следующего года», «к концу сезона». Это уже осознанный временной ориентир, а не просто реакция на текущее. При этом горизонт ограничен ближайшим циклом — цели и ориентиры на 2–3 года и дальше пока не формулируются.

Сильная сторона

Вы уже мыслите за пределами текущей задачи и ставите ориентиры на горизонте года

Слабая сторона

Годовой горизонт — это операционное планирование. Решения, эффект которых проявится через 3–5 лет, пока не учитываются

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 3	Что изменилось
«Через несколько лет компания может стать одним из лидеров сегмента — если продолжит инвестировать в качество и не потеряет доверие клиентов.» Вопрос 2	В горизонте 3–5 лет «НатурАктив» закрепится в топ-3 премиального сегмента здоровых снеков и станет заметным игроком в HoReCa/ корпоративном питании в городах-миллионниках, чтобы зависимость от одной сети перестала быть критичной.	Вместо общего «быть лидером, если сохранять качество» появилось целевое положение компании (сегмент/канал) и явный горизонт 3–5 лет — это уже не просто «делать то же, но лучше».

Следующий шаг

Вы уже ставите цель. Следующий шаг — сделать так, чтобы она описывала не рост показателей, а новое место компании: другой сегмент, другой рынок, другое положение относительно конкурентов или клиентов. И назовите горизонт, на котором это реально достижимо.

Моделирование картины будущего продолжение

Способность

Множественность образов будущего

3 / 5 · Продвинутый

Количество и устройство образов будущего, которые участник удерживает одновременно, — от единственного прогноза до нескольких миров, выведенных из названных ключевых неопределённостей.

Ваш уровень

Вы формулируете осознанную цель — образ будущего, который не вытекает автоматически из текущих тенденций. Это не просто «продолжим расти», а самостоятельная картина: «компания должна стать…», «через N лет мы занимаем позицию…». Это качественный скачок от экстраполяции к проектированию. Ограничение на этом уровне — вы работаете с одной картиной будущего. Она может быть точной и амбициозной, но плана Б нет.

Сильная сторона

Вы формулируете собственный образ будущего — амбициозный и отличный от «само собой»

Слабая сторона

Одна картина будущего, без плана Б. Если ваш образ не реализуется — запасного варианта нет

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 4	Что изменилось
«Это неприятная новость, но контракт продлили — значит, отношения сохраняются.» Вопрос 6	Смотрю на это как на развилку в среде ритейла. Если «ТоргМаркт» делает СТМ стратегией и будет перераспределять полку (в т.ч. через алгоритмы) в её пользу, то мы окажемся в мире, где сеть — прямой конкурент брендам. Если СТМ — пробный проект и сеть сохраняет мультибренд, то продление контракта означает, что правила игры пока прежние.	Вместо одного вывода из новости сформулированы два разных состояния среды ритейла, разведённые внешним условием (роль СТМ и логика полки), а не тем, «получится у нас или нет».

Следующий шаг

Вы держите в голове несколько исходов. Следующий шаг — развести их внешними условиями, а не тем, сработает план или нет. Не «оптимистичный / пессимистичный», а «если регулятор сделает X, мир будет таким; если потребитель уйдёт в Y — другим». Проверьте, как ваша стратегия выдерживает каждый из этих миров.

Генерация стратегических альтернатив

4 / 10

Что измеряет навык

Генерация стратегических альтернатив — когнитивный процесс систематического порождения ограниченного набора альтернатив, работающих на разных механизмах, с привлечением идей из разных областей.

Самостоятельная генерация альтернатив — инициативность и систематичность генерации.

Привлечение идей из разных областей — широта пространства, из которого черпаются идеи.

Способность

Привлечение идей из разных областей

1 / 5 · Начальный

Удалённость источника идей от исходной ситуации — от опоры только на материалы кейса до переноса абстрактных принципов из принципиально других областей.

Ваш уровень

Ваше решение — прямая реакция на описанную ситуацию: проблема → очевидное решение. Нет следов привлечения опыта из других контекстов, аналогий, моделей или паттернов. Решение можно было бы предложить, не имея никакого профессионального опыта за пределами описанной ситуации.

Сильная сторона

Фокус на конкретной ситуации: вы работаете с тем, что перед вами

Слабая сторона

Решения ограничены прямой реакцией на ситуацию. Пространство идей не расширено за счёт внешнего опыта

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 2	Что изменилось
«Первое — сделать ставку на регуляторику как на конкурентное преимущество. Переработать рецептуры под «зелёную» маркировку раньше других.» Вопрос 3	В таких регуляторных переходах в FMCG обычно выигрывают те, кто первым переводит ключевые SKU на новый стандарт и занимает освободившуюся полку. Поэтому сделал бы ставку на «зелёную» маркировку: переработать рецептуры и упаковку раньше других.	Появилась опора на стандартную отраслевую практику прохождения регуляторных изменений, а не только пересказ требования из кейса.

Следующий шаг

Попробуйте при следующем решении опереться не только на информацию о ситуации, но и на знакомую практику или логику: «Обычно в таких случаях работает...» Для начала достаточно одной такой опоры.

Генерация стратегических альтернатив продолжение

Способность

Самостоятельная генерация альтернатив

3 / 5 · Продвинутый

Круг решений, которые участник порождает без подталкивания, — от выбора из предложенных вариантов до собственных стратегических альтернатив и переосмысления самой постановки задачи.

Ваш уровень

Вы генерируете 2–3 альтернативы, работающие на принципиально разных механизмах. Органический рост, платформенная модель, поглощение — это не вариации, а разные стратегические логики. Генерация инициируется самостоятельно — вы предлагаете альтернативы даже когда вопрос этого не запрашивает. Ограничение — генерация эпизодическая: для главного вопроса, но не для подрешений.

Сильная сторона

Вы самостоятельно генерируете альтернативы на принципиально разных механизмах

Слабая сторона

Генерация эпизодическая: для главного вопроса, но не для подрешений. Пространство может быть не исчерпано

Цитата из ваших ответов

Ваш ответ	Как это могло бы звучать на уровне 4	Что изменилось
«Первое — сделать ставку на регуляторику как на конкурентное преимущество.» Вопрос 3	Первое — сделать ставку на регуляторику как на конкурентное преимущество: стать «зелёным» игроком раньше рынка и занять освобождающиеся полочные позиции. Внутри этого пути ключевая развилка по «красной» трети ассортимента: либо перерабатываем рецептуры, высвобождая R&D за счёт заморозки части работ по обедам, либо сознательно выводим эти SKU и направляем R&D на новую «зелёную» линейку.	К стратегическому вектору добавлена развилка внутри выбранного пути: появилось альтернативное подрешение с вариантом, которого нет среди опций кейса.

Следующий шаг

Вы предлагаете собственные стратегические альтернативы. Следующий шаг — придумывать варианты не только для стратегии, но и для пути к цели. Перед ключевыми шагами — развилка: «здесь можно сделать A, B или C; выбираю A, потому что…».

Комментарий оценщика

Эксперт
Проверено 12.11.2026

Ваши сильные стороны — анализ ситуации, приоритизация и построение пути к цели. Вы не останавливаетесь на росте выручки и видите, что за ним стоят потеря доли рынка и устойчивое падение маржи. Вы связываете между собой факторы из разных областей: регуляторный дедлайн и загрузку R&D обедами, ценовое давление конкурентов и стоимость сырья. Вы замечаете недооценённый канал HoReCa.

Свой выбор вы делаете осознанно. Вы называете, от чего компания отказывается: не конкурировать ценой, поставить обеды на паузу. Стратегию формулируете через смену позиции, а не просто через «больше того же». Путь к цели выстроен последовательно. Сначала идут шаги без новых денег, которые проверяют гипотезу, затем инвестиции при подтверждённом результате. Ограничения вы видите: позицию Воронова и разрыв между EBITDA и потребностью в финансировании.

Больше всего пространства для роста в двух навыках:

- **Генерация альтернатив.** Варианты, которые вы предлагаете, взяты из самого кейса, а опыт других отраслей и аналогии не привлекаются. Попробуйте спрашивать себя, кто уже решал похожую задачу в другой индустрии и что из этого можно перенести.
- **Амбициозность цели.** Вы рассматриваете несколько вариантов развития событий, но цель для компании остаётся близкой к текущей модели. Полезно проверять, какой была бы цель, если бы не нынешние ограничения, а потом возвращаться к реализуемости.

Важное наблюдение: под давлением новой информации, после запуска СТМ «ТоргМаркта», вы ушли к реактивному шагу «усилить маркетинг» и не опирались на свою же стратегию. Стоит тренировать привычку проверять неожиданные события на соответствие выбранному курсу: что это подтверждает в стратегии, а что требует пересмотра.

План развития

Навык	Способность	Переход	Что делать
Генерация стратегических альтернатив 4 / 10	Привлечение идей из разных областей	1 → 2	Опирайтесь не только на информацию о ситуации, но и на знакомую практику.
	Самостоятельная генерация альтернатив	3 → 4	Ищите варианты не только для стратегии, но и для пути к цели.
Моделирование картины будущего 5 / 10	Амбициозность цели	2 → 3	Опишите в цели новое место компании на рынке и горизонт, на котором это достижимо.
	Множественность образов будущего	3 → 4	Разведите сценарии внешними условиями, а не тем, сработает план или нет.
Анализ контекста 7 / 10	Глубина анализа взаимосвязей	4 → 5	Замкните цепочки в петли и найдите первопричину.
	Широта охвата факторов среды	3 → 4	Заметьте факторы, которые влияют на ситуацию, но не названы прямо.
Приоритизация 7 / 10	Выбор инициатив	4 → 5	Назовите ресурс, который высвобождает отказ, и куда он переходит.
	Основание выбора	3 → 4	Сравните инициативы и выберите самые эффективные для достижения цели.
Построение пути к цели 8 / 10	Декомпозиция цели и выстраивание маршрута	4 → 5	Найдите, какие этапы могут идти параллельно и как они влияют друг на друга.
	Работа с ресурсами и ограничениями на пути к цели	4 → 5	Поставьте под вопрос «непреодолимые» ограничения и удерживайте свою ставку.

Что дальше

Вы увидели свой профиль стратегического мышления — сильные стороны и зоны роста по каждой способности. Следующий шаг в каждой из них описан в детализации выше.

Стратегическое мышление — навык, который развивается через практику. Не через чтение о стратегии, а через регулярное решение стратегических задач с обратной связью. Ниже — инструменты, которые мы создали для этого.

Strat OS — цифровая платформа для работы со стратегией. На её основе мы обучаем стратегическому мышлению, проводим стратегические сессии и передаём методику разработки стратегии для самостоятельной работы.

Приоритеты

Узнайте, как считывает приоритеты вашей компании или направления ваша команда.

Сверить приоритеты →

Конструктор стратегии

Соберите шаг за шагом стратегию своей компании или департамента: от целей до проектов и дорожной карты. Доступен для индивидуальной работы и для командного сценария.

Перейти в StratOS →

Командные тренинги

Интенсивный формат для команд. Работа с реальными стратегическими задачами вашей компании в групповом формате. Фокус на совместном принятии решений и согласовании стратегических приоритетов.

Узнать больше →