

**Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**
Высшая школа бизнеса

ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

КЕЙСЫ ИЗ КОЛЛЕКЦИИ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА ВШЭ

ТОМ 2



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2022

УДК 005.7
ББК 65стд1-21
П69

Рекомендовано к изданию Ученым советом Высшей школы бизнеса
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Рецензенты:

д.э.н., профессор кафедры маркетинга
Высшей школы менеджмента СПбГУ С.А. Старов;
к.э.н., исполнительный директор Ассоциации менеджеров В.А. Евсеев

Авторский коллектив:

М.Э. Аким, В.Е. Болтрукевич, Е.В. Бузулукова, Т.В. Ветрова, А.О. Габриелов, Я.В. Горчаков,
Н.И. Гусева, М.М. Дворяшина, А.С. Демин, О.И. Зеленова, С.В. Киселев, М.А. Марон,
Г.А. Миннигалеева, Ю.А. Морозова, У.С. Подвербных, Н.А. Пушкарева, Д.А. Романов,
С.В. Смельцова, О.А. Тищенко, И.Н. Царьков, Л.М. Чеглакова

Составитель и ответственный редактор

д.э.н., профессор, заместитель декана по науке
Высшей школы бизнеса ВШЭ С.П. Куц

Практики менеджмента в российских компаниях [Текст] : в 2 т. / сост. и отв. ред.
П69 С. П. Куц ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей
школы экономики, 2022. — (Кейсы из коллекции Высшей школы бизнеса ВШЭ). —
ISBN 978-5-7598-2685-9 (в обл.).
Т. 2. — М. Э. Аким и др. ; пер. с англ. Е. В. Бурмака. — 108 с. — 500 экз. —
ISBN 978-5-7598-2705-4 (т. 2). — ISBN 978-5-7598-2491-6 (e-book).

Высшая школа бизнеса ВШЭ продолжает практику привлечения преподавателей разных департаментов к разработке учебных кейсов. Уже вторая группа научно-педагогических работников прошла обучение по написанию учебных компакт-кейсов. Десять учебных кейсов, составляющих данный сборник, рассматривают проблемные ситуации менеджмента сквозь призму разных предметных областей науки. Сборник предназначен для преподавателей, студентов и слушателей бизнес-школ, а также менеджеров, заинтересованных в понимании как специфики современного российского бизнеса, так и особенностей менеджмента транснациональных компаний, оперирующих на российском рынке.

УДК 005.7
ББК 65стд1-21

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2705-4

ISBN 978-5-7598-2685-9 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-2705-4 (т. 2)
ISBN 978-5-7598-2491-6 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Н.И. Гусева, М.М. Дворяшина</i> «АЭРОФЛОТ»: КАК ВЫСОКО И КУДА ЛЕТЕТЬ?	7
<i>Г.А. Миннигалеева, М.А. Марон</i> ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ КУРС НА «ЯНДЕКСЕ»: КАК СТАРТАПУ В СФЕРЕ ПИЩЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СТАТЬ ЧАСТЬЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ИТ-ГИГАНТА?	17
<i>С.В. Киселев, О.И. Зеленова</i> КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ?	27
<i>М.Э. Аким, В.Е. Болтрукевич</i> «СУПРА»: РЕСТОРАН ГРУЗИНСКОЙ КУХНИ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ	41
<i>Ю.А. Морозова, А.С. Демин</i> ПУШКИНСКИЙ МУЗЕЙ: В ОЖИДАНИИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ	49
<i>И.Н. Царьков, А.О. Габриелов</i> «ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ», ИЛИ БЫЛИ ЛИ УСЛОВИЯ РАЗДЕЛА АКТИВОВ «ЯНДЕКСА» И СБЕРБАНКА ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ	59
<i>Л.М. Чеглакова, У.С. Подвербных, Н.А. Пушкарева</i> ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРИВЫЧНЫЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ НЕ РАБОТАЮТ? АВВВИЕ ПОВЫШАЕТ ПЛАНКУ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИИ И СНГ	69
<i>С.В. Смельцова, А.С. Демин</i> ИННОВАЦИОННАЯ СТУДИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ: НА ПОРОГЕ НОВОГО РЫНКА	79
<i>Т.В. Ветрова, Е.В. Бузулукова</i> ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДОЙ АУДИТОРИИ: ПРИМЕР GILLETTE В РОССИИ	89
<i>Т.В. Ветрова</i> УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ С ПОМОЩЬЮ СОВМЕСТНОГО ТАРИФА: ПРИМЕР «МЕГАФОНА»	99

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№	Название компакт-кейса	Предметные области						
		Маркетинг	Операционный менеджмент	Поведение потребителей	Предпринимательство	Стратегический менеджмент	Управление талантами / организационное поведение	Финансовый менеджмент
1	«АЭРОФЛОТ»: КАК ВЫСОКО И КУДА ЛЕТЕТЬ?	●				●		
2	ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ КУРС НА «ЯНДЕКСЕ»: КАК СТАРТАПУ В СФЕРЕ ПИЩЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СТАТЬ ЧАСТЬЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ИТ-ГИГАНТА?				●	●		●
3	КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ?				●	●	●	
4	«СУПРА»: РЕСТОРАН ГРУЗИНСКОЙ КУХНИ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ		●	●				
5	ПУШКИНСКИЙ МУЗЕЙ: В ОЖИДАНИИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ		●	●		●		
6	«ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ», ИЛИ БЫЛИ ЛИ УСЛОВИЯ РАЗДЕЛА АКТИВОВ «ЯНДЕКСА» И СБЕРБАНКА ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ					●		●
7	ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРИВЫЧНЫЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ НЕ РАБОТАЮТ? АВВВИ ПОВЫШАЕТ ПЛАНКУ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИИ И СНГ					●	●	
8	ИННОВАЦИОННАЯ СТУДИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ: НА ПОРОГЕ НОВОГО РЫНКА		●			●		
9	ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДОЙ АУДИТОРИИ: ПРИМЕР GILLETTE В РОССИИ	●		●		●		
10	УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ С ПОМОЩЬЮ СОВМЕСТНОГО ТАРИФА: ПРИМЕР «МЕГАФОНА»	●		●				●

ВВЕДЕНИЕ



СЕРГЕЙ КУЩ

Профессор, заместитель декана по науке,
Высшая школа бизнеса ВШЭ

Уважаемые читатели!

У вас в руках вторая сборник учебных кейсов Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», созданный в рамках масштабной деятельности по формированию коллекции кейсов, раскрывающих особенности ведения бизнеса в России. Мы постарались разнообразить сборник, включив в него кейсы, описывающие задачи различных направлений современной теории и практики менеджмента, такие как оптимизация бизнес-процессов, управление талантами, цифровизация бизнес-моделей, построение инновационных стратегий компаний, управление потребительским поведением.

Высшая школа бизнеса ВШЭ продолжает практику привлечения преподавателей разных департаментов к разработке учебных кейсов. Уже вторая группа научно-педагогических работников прошла обучение по написанию учебных компактных кейсов. Причем особенно радует тот факт,

что в разработке кейсов участвуют не только представители профессорско-преподавательского состава, но и научные работники университета.

Кейс-метод как образовательная методика постепенно занимает одну из ведущих ролей в преподавании бизнес-дисциплин в России. Осознавая эту тенденцию, мы стремимся не только разрабатывать учебные кейсы, но и развивать компетенции наших преподавателей в использовании кейсов в образовательном процессе. Все кейсы, включенные в сборник, прошли апробацию либо на основных образовательных программах, либо на программах подготовки руководителей.

Десять учебных кейсов, составляющих данный сборник, рассматривают проблемные ситуации менеджмента сквозь призму разных предметных областей науки.

Так, выбору стратегических альтернатив в условиях турбулентной бизнес-среды посвящены три кейса. Кейс «Аэрофлот: как высоко и куда лететь?» сфокусирован на вопросах стратегического менеджмента в связке с маркетингом, когда перед одним из самых известных брендов России стоит задача разработки новой стратегии в условиях непостоянной, изменчивой среды. Кейс «Клиент всегда прав?» подчеркивает сложность существования личного бренда рекрутера при работе по подбору персонала для сторонней компании. Кейс «Победители и проигравшие», или были ли условия раздела активов «Яндекса» и Сбербанка

взаимовыгодными» позволяет детально погрузиться в специфику стратегических сделок, рассматривая различные методы оценки стоимости компаний.

Три кейса посвящены исследованию потребительского пути. При этом каждый кейс этой группы сфокусирован на отдельной специфической отрасли. Так, кейс «“Супра”: ресторан грузинской кухни во Владивостоке» раскрывает специфику ресторанного бизнеса, кейс «Пушкинский музей: в ожидании завтрашнего дня» отражает специфику работы музеев, а кейс «Завоевание молодой аудитории: пример Gillette в России» сфокусирован на продуктовом рынке, который претерпел существенные изменения в период пандемии COVID-19.

Два кейса отражают структурные изменения компании при решении о кардинальной смене бизнес-модели. Авторы кейса «Гастрономический курс на “Яндекс”»: как стартапу в сфере пищевых технологий стать частью национального IT-гиганта?» выделили типичные задачи, с которыми сталкиваются начинающие предприниматели в процессе поглощения активов крупным бизнесом во всем мире, а также подчеркнули российскую специфику. Иные аспекты изучения структуры компании рассмотрены в кейсе «Инновационная студия международной платежной системы: на пороге нового рынка», когда основная задача заключается в выходе компании на новые рынки.

Один из кейсов раскрывает специфику внутренних процессов компании. В кейсе «Что делать, когда привычные способы работы не работают? Abbvie повышает планку управления талантами в России и СНГ» отражены вопросы смены бизнес-стратегии компании в условиях необходимости пересмотра системы управления талантами.

Все кейсы, включенные в сборник, разработаны в соответствии с международными стандартами и при поддержке экспертов из The Case Centre. В ноябре 2021 года Высшая школа бизнеса ВШЭ запустила собственную коллекцию учебных кейсов на базе международной платформы The Case Centre. Коллекция посвящена опыту менеджмента российских компаний и транснациональных корпораций, ведущих бизнес в России. Кейсы данного сборника также в ближайшее время будут зарегистрированы и доступны на платформе The Case Centre.

Сборник предназначен для преподавателей, студентов и слушателей бизнес-школ, а также менеджеров, заинтересованных в понимании как специфики современного российского бизнеса, так и особенностей менеджмента транснациональных компаний, оперирующих на российском рынке.

Благодарю авторов кейсов, партнеров и представителей компаний за общий вклад в развитие кейс-метода в Высшей школе бизнеса ВШЭ, надеюсь на продолжение сотрудничества!

Учебное издание
Кейсы из коллекции
Высшей школы бизнеса ВШЭ

**ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**
Том 2

Менеджер проекта *М.Л. Мазур*
Переводчик *Е.В. Бурмака*
Редактор *А.М. Иванова*
Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*
Компьютерная верстка: *Н.С. Билюкина*
Дизайн обложки: *Д.В. Иванов*
Корректор *В.С. Тарасова*

Подписано в печать 13.07.2022. Формат 74x86¹/₆
Гарнитура PT Serif. Уч.-изд. л. 5. Усл. печ. л. 7,35.
Тираж 500 экз. Изд. № 2658. Заказ №

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в типографии РИДО
603000, Россия, Нижний Новгород, ул. Шалапина, 2А, кор. 1