

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

# ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

КЕЙСЫ ИЗ КОЛЛЕКЦИИ  
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА ВШЭ

ТОМ 1



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:*

к.э.н., доцент, заведующая кафедрой маркетинга  
Высшей школы менеджмента СПбГУ *М.М. Смирнова*;  
к.т.н., директор по инновациям X5 Group *И.О. Мельник*

*Авторский коллектив:*

П.С. Артамошина, А.Б. Виноградов, М.В. Горгишели, Т.Ю. Грищенко, Ю.А. Зеленков,  
А.В. Иванова, Е.А. Иванова, О.М. Исаева, А.В. Лебедев, А.А. Лихачев, Н.М. Милованцева,  
О.В. Мондрус, А.С. Осипова, О.С. Осипова, Е.К. Пантелеева, В.А. Ребязина, А.Г. Рожков,  
В.А. Сильчев, А.К. Степанов, А.Н. Стерлигова

*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. / под общ. ред.  
П69 С. П. Куца ; 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. 1. — П. С. Артамошина и др. ; пер. с англ. Н. А. Ворониной, Е. Ю. Добровой,  
М. В. Никольской. — 120 с. — 500 экз. (доп. тираж). — ISBN 978-5-7598-2686-6 (т. 1). —  
ISBN 978-5-7598-2484-8 (e-book).

Сборник компакт-кейсов по практикам менеджмента в российских компаниях создан преподавателями Высшей школы бизнеса и ряда других подразделений НИУ ВШЭ и является результатом совместного проекта ВШБ с The Case Centre, одним из крупнейших мировых ресурсных центров учебных бизнес-кейсов. Тематика кейсов в этом сборнике охватывает широкий спектр актуальных вопросов менеджмента: стратегическое управление, бизнес-инновации, управление цепями поставок, управление брендами, ESG и этика бизнеса, управление талантами, предпринимательство, а также особенности ведения бизнеса в период пандемии COVID-19.

Рекомендуется студентам, слушателям и преподавателям различных образовательных программ по менеджменту — от бакалавриата и магистратуры до МВА и программ развития руководителей.

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

УДК 005.7  
ББК 65стд1-21

doi:10.17323/978-5-7598-2686-6

ISBN 978-5-7598-2685-9 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-2686-6 (т. 1)  
ISBN 978-5-7598-2484-8 (e-book)

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2022

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ . . . . .	5
<i>Е.А. Иванова, Н.М. Милованцева</i> ДИЛЕММА ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В BIOFOODLAB: КАК ОСТАВАТЬСЯ ЧЕСТНЫМ, ЗДОРОВЫМ И ЭКОЛОГИЧНЫМ . . . . .	9
<i>В.А. Ребязина, А.Г. Рожков</i> ЗАПУСК КЛУБА ПРИВИЛЕГИЙ «КАЛАШНИКОВ CLUB»: УДАСТЯ ЛИ БРЕНДУ ПРИВЛЕЧЬ МОЛОДЕЖНЫЙ СЕГМЕНТ . . . . .	19
<i>О.В. Мондрус, А.С. Осипова</i> ЗАГАДКА ТАЛАНТОВ КОМПАНИИ «КРОК» . . . . .	31
<i>Е.К. Пантелеева, А.В. Лебедев</i> 50 ОТТЕНКОВ ЗЕЛЕННОГО: ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК» . . . . .	43
<i>А.Н. Стерлигова, М.В. Горгишели</i> JOOM: ВЫЗОВ AMAZON . . . . .	55
<i>Т.Ю. Грищенко, П.С. Артамошина</i> ЧТО ТАКОЕ PERSONA? ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ПРИМЕНЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ МОДЫ . . . . .	67
<i>О.М. Исаева, О.С. Осипова</i> ВНЕДРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В RAŞABANÇE-RUSSIA: ДВИЖЕНИЕ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ . . . . .	79
<i>А.Б. Виноградов, А.В. Иванова</i> В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ E-GROCERY В МОСКВЕ: ОТВЕТ «ВКУСВИЛЛА» НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА . . . . .	91
<i>Ю.А. Зеленков, В.А. Сильчев</i> DELIVER2.ME: НАУКА О ДАННЫХ ПОВЫШАЕТ НАДЕЖНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ . . . . .	101
<i>А.А. Лихачев, А.К. Степанов</i> ЦИФРОВОЙ ВЫЗОВ: ИСТОРИЯ ИННОВАЦИОННОГО 3D-СКАНЕРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ТЕЛА . . . . .	109

# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№	Название компакт-кейса	Предметные области						
		ESG и этика бизнеса	Анализ данных	Логистика и управление цепями поставок	Маркетинг / брендинг	Стратегический менеджмент	Управление изменениями	Управление талантами / организационное поведение
1	ДИЛЕММА ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В BIOFOODLAB: КАК ОСТАВАТЬСЯ ЧЕСТНЫМ, ЗДОРОВЫМ И ЭКОЛОГИЧНЫМ	•				•		
2	ЗАПУСК КЛУБА ПРИВИЛЕГИЙ «КАЛАШНИКОВ CLUB»: УДАТСЯ ЛИ БРЕНДУ ПРИВЛЕЧЬ МОЛОДЕЖНЫЙ СЕГМЕНТ?				•	•		
3	ЗАГАДКА ТАЛАНТОВ КОМПАНИИ «КРОК»						•	•
4	50 ОТТЕНКОВ ЗЕЛЕННОГО: ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК»	•			•			
5	JOOM: ВЫЗОВ AMAZON			•	•	•		
6	ЧТО ТАКОЕ PERSONA? ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ПРИМЕНЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ МОДЫ				•	•		
7	ВНЕДРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В PAŞABANÇE-RUSSIA: ДВИЖЕНИЕ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ						•	•
8	В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ E-GROCERY В МОСКВЕ: ОТВЕТ «ВКУСВИЛЛА» НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА			•		•		
9	DELIVER2.ME: НАУКА О ДАННЫХ ПОВЫШАЕТ НАДЕЖНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ		•	•		•		•
10	ЦИФРОВОЙ ВЫЗОВ: ИСТОРИЯ ИННОВАЦИОННОГО 3D-СКАНЕРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ТЕЛА				•	•		

## ВВЕДЕНИЕ



**СЕРГЕЙ КУЩ**

Профессор, заместитель декана по науке,  
Высшая школа бизнеса ВШЭ

Мы рады представить первый сборник компакт-кейсов, изданный Высшей школой бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Этим сборником мы открываем масштабный проект по созданию коллекции кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ, посвященной управленческой практике российских компаний и транснациональных корпораций, ведущих бизнес в России. Несмотря на то, что в различных международных базах сегодня зарегистрировано более 100 000 кейсов, очень немногие из них посвящены управлению бизнесом в России. В Высшей школе бизнеса ВШЭ мы стремимся развивать кейс-метод, адаптируя его, как одну из традиционных методик бизнес-образования, к новым вызовам, с которыми сталкиваются школы бизнеса как в России, так и в других странах.

Работа над сборником началась осенью 2020 года, когда 20 преподавателей

в области менеджмента (16 из Высшей школы бизнеса и 4 из университетских кампусов Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода) начали обучение на семинаре по развитию компетенций по разработке и написанию компакт-кейсов, организованном совместно Высшей школой бизнеса ВШЭ и The Case Centre. Кейсы этого типа становятся все более популярными в ведущих школах бизнеса во всем мире. Компакт-кейсы — это краткие кейсы (не более пяти страниц), которые, как и полноформатные бизнес-кейсы (так называемые гарвардские кейсы), могут охватывать широкий спектр бизнес-проблем в различных областях. Таким образом, компакт-кейсы, как и полноформатные кейсы, обеспечивают контекстную основу, связывают теорию с практикой и развивают идеи, позволяют проводить такой же глубокий анализ и высококачественное обсуждение.

Этот сборник компакт-кейсов стал первой инициативой вновь созданного Российского центра кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ, деятельность которого направлена на активное внедрение кейс-метода в образовательный процесс не только ВШЭ, но и всего российского бизнес-образования путем создания коллекции российских кейсов, а также формирования и распространения экспертизы по данному направ-

лению. Экспертную поддержку на протяжении всего процесса разработки кейсов оказывали коллеги из The Case Centre (крупнейшего в мире агрегатора кейсов и «евангелиста» кейс-метода). Привлечение The Case Centre позволило преподавателям ВШЭ ознакомиться с международными стандартами всех этапов разработки качественных компакт-кейсов, предоставляя возможность зарегистрировать их в The Case Centre после прохождения соответствующих процедур.

Сборник компакт-кейсов охватывает широкий круг тем, включая предпринимательство, стратегический менеджмент, бизнес-инновации, управление цепями поставок, управление брендами, ESG и этику бизнеса, управление талантами. Кроме того, в ряде кейсов рассматривается такая «горячая» тема, как особенности ведения бизнеса во время пандемии COVID-19.

Сборник предназначен для студентов школ бизнеса, обучающихся по про-

граммам бакалавриата и магистратуры, может быть использован на программах подготовки руководителей, а также для профессиональных менеджеров, заинтересованных в углубленном понимании эффективных управленческих решений в российском институциональном и бизнес-контексте. Для каждого кейса указаны целевая группа и программы, на которых кейс рекомендован к изучению.

Выражаю глубокую благодарность руководителям и экспертам компаний, предоставившим необходимую для разработки кейсов информацию, а также всем участникам проекта за их энтузиазм и активную включенность в процесс подготовки и написания кейсов. Особая благодарность Тревору Уильямсону из The Case Centre за его высочайший профессионализм, внимательное отношение к каждому кейсу и к каждому участнику проекта.

С уважением и пожеланием удачи всем участникам проекта.



### **ТРЕВОР УИЛЬЯМСОН**

Elmfield House Associates,  
The Case Centre

Мое увлечение кейс-методом в образовании началось еще в конце сентября 1976 года, когда преподаватель воодушевил меня увлекательным кейсом по маркетинговой стратегии компании Nike в Китае. Тогда я был студентом последнего курса бакалавриата по программе «Менеджмент» на факультете науки и техники университета Манчестера. На тот момент я и представить не мог, что 44 года спустя сам буду помогать преподавателям в Высшей школе бизнеса ВШЭ при написании учебных кейсов. Я надеюсь, что, изучив и проанализировав эти кейсы при поддержке преподавателей, студенты всего мира будут вдохновляться ими на своем жизненном и карьерном пути.

16 лет спустя, в конце сентября 1991 года, я сменил сферу деятельности и стал заниматься высшим образованием. Это дало мне возможность оттачивать искусство преподавания с помощью кейс-метода на моих собственных студентах. Я был назначен на должность руководителя программы

по финансовым услугам в Городском университете Манчестера и намеревался и далее раскрывать потенциал кейс-метода, позволяющего развивать навыки в бизнесе и менеджменте и достичь понимания в этих сферах лучше, чем какой-либо другой метод.

Следующим шагом на моем пути к составлению и использованию около 80 кейсов, а также к проведению семинаров по этой методике в ведущих бизнес-школах по всему миру стало участие в семинаре «Введение в написание кейсов» в Центре кейсов университета Крэнфилда в 1995 году. Я тогда представить себе не мог, что 25 лет спустя мне позвонит Кейт Кук, ивент-менеджер Центра кейсов, и пригласит меня принять участие в этом захватывающем, поистине новаторском проекте по написанию кейсов.

Когда меня познакомили с коллегами из ВШЭ, я был безумно рад возможности заложить базу для создания кейсов в Высшей школе бизнеса ВШЭ и наглядно продемонстрировать уровень прикладных исследований, преподавания и бизнес-связей, что мы и реализовали в настоящем сборнике. Качество первых подготовленных кейсов отражало глубину и широту профессиональной экспертизы преподавателей Высшей школы бизнеса, проанализировавших опыт бизнес-партнеров от стартапов до корпораций с глобальным присутствием. Этот сборник предоставляет базу для дискуссий и дебатов по вопросам

и проблемам современного бизнеса, а также для рассмотрения альтернативных подходов к решению этих проблем. Разбор кейсов станет ценным опытом, который учащиеся смогут плодотворно использовать, когда столкнутся с похожими вызовами в своей дальнейшей работе.

Для меня было честью и удовольствием работать с группой таких способных и любящих свое дело авторов, каждый из которых внес огромный вклад в создание сборника мини-кейсов в Высшей школе бизнеса ВШЭ.

Я с нетерпением жду работы над вторым сборником, чтобы укрепить фундамент, заложенный нами в этой книге.

Разве не прекрасно, если через 44 года кто-то еще напишет предисловие к очередному сборнику, в котором расскажет, как один из кейсов от преподавателей ВШЭ изменил его жизнь и вдохновил на новые свершения. Я уверен, что результаты нашей коллективной работы обогатят жизнь студентов по всему миру. И от имени этих студентов хочу выразить глубокую благодарность всем, кто участвовал в этом проекте.



*Учебное издание*  
*Кейсы из коллекции*  
*Высшей школы бизнеса ВШЭ*

**ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА  
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**  
**Том 1**

Менеджер проекта *М.Л. Мазур*  
Переводчики *Н.А. Воронина, Е.Ю. Доброва, М.В. Никольская*  
Редакторы *А.М. Мухамедова, М.Н. Поленкова*  
Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*  
Компьютерная верстка: *Н.С. Билюкина*  
Дизайн обложки: *Д.В. Иванов*

Подписано в печать 12.07..22. Формат 74x86 ½  
Гарнитура PT Serif. Уч.-изд. л. 5.5. Усл. печ. л. 7,9.  
Доп. тираж 500 экз. Изд. № 2649. 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. Шаляпина, 2А, кор. 1