

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

ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

КЕЙСЫ ИЗ КОЛЛЕКЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА ВШЭ

Том 3



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2025

УДК 658:378:075
ББК 65.29
П69

Рекомендовано к изданию комиссией по издательской деятельности
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рецензенты:

исполнительный директор УК «Уральская Сталь» С.А. Готванский
вице-президент по стратегическому развитию ПАО «МТС» Ш.М. Хайретдинов;

Авторский коллектив:

А.А. Вахрушина, К.А. Горчаков, А.В. Грибанова, О.М. Исаева, Н.А. Канищева, Т.В. Кудряшова,
Ю.В. Курилова, Ю.С. Леевик, М.Г. Назаров, П.Ю. Невоструев, Е.А. Окомина, В.А. Ребязина,
С.Ю. Савинова, А.В. Старчак, А.Г. Старков, А.В. Стримова, С.К. Томский, О.Ю. Трезорова,
А.С. Турлаева, М.Н. Угрюмова, Н.Е. Хазиева, Т.В. Цыганова, Н.Г. Шубнякова

Составитель и ответственный редактор

Ю.С. Леевик

Практики менеджмента в российских компаниях / А. А. Вахрушина, К. А. Горчаков,
П69 А. В. Грибанова и др. ; сост. и отв. ред. Ю. С. Леевик ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа
экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 128 с. — (Кейсы из кол-
лекции Высшей школы бизнеса ВШЭ ; том 3). — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-XXXX-XX (в обл.). —
ISBN 978-5-7598-XXXX-XX (e-book).

Высшая школа бизнеса ВШЭ продолжает практику активной разработки учебных кейсов в качестве неотъемлемой составляющей образовательного процесса. Рассмотрение и анализ ситуаций реального бизнеса, описываемых в учебных кейсах, помогает студентам закрепить полученные знания, оттачивает необходимые им навыки управления и коммуникации.

Сборник предназначен для преподавателей, студентов, слушателей программ повышения квалификации, сотрудников кадровых и экономических служб, а также всех тех, кто заинтересован в лучшем понимании специфики современного российского бизнеса.

УДК 658:378:075
ББК 65.29

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

doi:10.17323/978-5-7598-XXXX-XX

ISBN 978-5-7598-XXXX-XX (в обл.)
ISBN 978-5-7598-XXXX-XX (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Ю. Леевик</i> АМЕРИКАНСКИЕ ГОРКИ ШВЕЙНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «КРАСНАЯ ПЛОЩАДЬ»	7
<i>Ю. Леевик</i> ЦИФРОВАЯ ВСЕЛЕННАЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ДЛЯ ТРИКОТАЖНОЙ ФАБРИКИ «КАТРИ»: СНАЧАЛА — СТРАШНО, ПОТОМ — ПРОЙДЕТ	17
<i>К. Горчаков, П. Невоструев</i> ЧЕЛОВЕК СОБАКЕ ДРУГ?	27
<i>М. Назаров, Н. Шубнякова</i> ПУТЕШЕСТВИЕ В ДОЛИНУ СМЕРТИ ИЛИ ПОЛЕТ НАД ДОЛИНОЙ ГЕЙЗЕРОВ: ГК «ЭРА ТЕЛЕКОМ» ИЩЕТ НОВЫЕ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ	37
<i>Н. Хазиева, С. Томский</i> «ЛЕНТА»: ПЛЫТЬ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ	47
<i>Н. Канищева, Е. Окомина, Ю. Леевик</i> НАЛОГОВАЯ САГА О ВЫРАЩИВАНИИ МИКРОЗЕЛЕНИ MIGRE	57
<i>Т. Кудряшова, О. Трезорова, М. Угрюмова, В. Ребязина</i> «НОВБИОТЕХ» В ПОИСКАХ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	69
<i>О. Исаева, Ю. Курилова, С. Савинова</i> ТЕРРИТОРИЯ ПОЛЕТА: УДЕРЖАТЬ ИЛИ ОТПУСТИТЬ КОМАНДУ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ	81
<i>Т. Цыганова, А. Вахрушина, Ю. Леевик</i> КАДРОВЫЙ ШАХ ДЛЯ ПТИЧКИ С ЧЕРНОЙ ГОЛОВКОЙ	93
<i>А. Грибанова, А. Турлаева, А. Старков</i> «ФАБРИЧНЫЙ КВАРТАЛ»: РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ЧАСТНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОСТРАНСТВА	105
<i>А. Стримовская, Ю. Леевик, А. Старчак</i> ООО «ЭНИКОМ» И КОДЕКС ДЗЮДОИСТА НА КРАСНОМ ТАТАМИ РЕТЕЙЛА	115

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№	Название	Предметные области						
		Финансовый менеджмент	Операционный менеджмент	Маркетинг	Стратегический менеджмент	Человекоцентричность	Предпринимательство	Управление кадровым капиталом
1	АМЕРИКАНСКИЕ ГОРКИ ШВЕЙНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «КРАСНАЯ ПЛОЩАДЬ»	•	•				•	
2	ЦИФРОВАЯ ВСЕЛЕННАЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ДЛЯ ТРИКОТАЖНОЙ ФАБРИКИ «КАТРИ»: СНАЧАЛА — СТРАШНО, ПОТОМ — ПРОЙДЕТ	•	•				•	
3	ЧЕЛОВЕК СОБАКЕ ДРУГ?		•	•		•		
4	ПУТЕШЕСТВИЕ В ДОЛИНУ СМЕРТИ ИЛИ ПОЛЕТ НАД ДОЛИНОЙ ГЕЙЗЕРОВ: ГК «ЭРА ТЕЛЕКОМ» ИЩЕТ НОВЫЕ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ				•	•		
5	«ЛЕНТА»: ПЛЫТЬ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ			•	•			
6	НАЛОГОВАЯ САГА О ВЫРАЩИВАНИИ МИКРОЗЕЛЕНИ MIGRE	•	•				•	
7	«НОВБИОТЕХ» В ПОИСКАХ БИЗНЕС-МОДЕЛИ				•		•	
8	ТЕРРИТОРИЯ ПОЛЕТА: УДЕРЖАТЬ ИЛИ ОТПУСТИТЬ КОМАНДУ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ	•				•		•
9	КАДРОВЫЙ ШАХ ДЛЯ ПТИЧКИ С ЧЕРНОЙ ГОЛОВКОЙ	•				•		•
10	«ФАБРИЧНЫЙ КВАРТАЛ»: РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ЧАСТНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОСТРАНСТВА		•				•	
11	ООО «ЭНИКОМ» И КОДЕКС ДЗЮДОИСТА НА КРАСНОМ ТАТАМИ РЕТЕЙЛА			•	•			

Под словосочетанием «предметные области» в этой таблице не подразумеваются какие бы то ни было конкретные учебные курсы, преподаваемые в Высшей школе бизнеса ВШЭ или в каких-либо других бизнес-школах или университетах. Это обобщенные области, в границах которых могут существовать учебные курсы различного уровня и направленности. Задача этой таблицы — дать преподавателям примерные рекомендации и ориентиры относительно применимости кейсов в границах названных предметных областей с точки зрения авторов сборника.