***Кейс для аналізу 1* «Історія успіху Nestlé»**

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l’Exportation des Produits Nestlé S. A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у про- суванні на український ринок пріоритетних на тоді брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

За два роки роботи компанія у Києві стала одним із най- більш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регі- онах країни в продажу з’явилися невідомі раніше українсько- му споживачеві шоколадні батончики Nuts і кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швид- ко здобула велику популярність серед українців – і це нада- ло Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Украї- ні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організо- вані нові напрями бізнесу.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львів- ської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником най- відомішого однойменного «солодкого» бренду України. Від- тоді бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рі- вень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню «націона- лізацію»: на українському ринку з’являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S. A. ку- пує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним із лідерів у сегменті холод- них соусів. У 2010 р. «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучо- го українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд із придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реа- лізацію у Львові нового інвестиційного проєкту – створення

«Об’єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)». Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і обробки даних у галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох кра- їнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслугову- вання підрозділів Nestlé S. A. у 20 країнах регіону, таких як Ро- сія, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють приблизно 1400 фахівців. Львів обрано за- вдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в уні- верситетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé посідає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів хар- чування. Сьогодні компанія просуває на українському рин- ку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Міві- на», котрі мають велику популярність у споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулі- нарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») і продукти швид- кого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямах, як дитяче та спеціальне харчування, кор- ми для домашніх тварин, готові сніданки і морозиво. Швидки- ми темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні й інноваційні рішення у сфері харчуван- ня «поза домом».

Нині у компанії Nestlé в Україні працює приблизно 5500 працівників.

Загальний обсяг продажів Nestlé в Україні у 2010 році ста- новив 4,016 млрд гривень, продемонструвавши 30,5% зрос- тання. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним із найбільших плат- ників податків. Із 2004 року Nestlé S. A. інвестувала в україн- ську економіку приблизно 2,5 млрд гривень. У 2010 році під- приємства Nestlé в Україні виплатили до державного бюджету 325 млн гривень різних податків і зборів.

*Запитання до кейсу*

1. Яку стратегію обрала Nestlé на українському ринку?
2. Які зовнішні можливості сприяли її розвитку в Україні?
3. Які сильні сторони Nestlé посилили можливості зов- нішнього середовища?
4. Які загрози, на Ваш погляд, можуть бути актуальними для Nestlé в Україні?
5. Яку подальшу ринкову стратегію Ви можете запропо- нувати Nestlé в Україні?

***Кейс для аналізу 2* «Розумним бути модно**

**або бізнес у сфері освіти та розвитку – BOYAR»**

Сьогодні «BOYAR» (абревіатура з слів фрази: «Бо я розум- ний!») – це 6 проєктів («BOYAR» – курси іноземних мов для ді- тей та дорослих; «PRESCHOOLBOYAR» – англомовні садки для дітей; ««BOYARCAMP» – міжнародні дитячі англомовні табори для дітей та дорослих; «SCHOOL\_3D» – інноваційна приватна школа повного дня; «SMART2BUS» – інтерактивні англомов- ні мандрівки; «SMARTCUP.COFFEE» – кав’ярня для зустрічей, побачень, роботи, навчання, івентів та просто кави); по- над 2000 учнів, які вивчають іноземні мови; по сотні дітей у англомовному садку та приватній школі та понад 400 відві- дувачів таборів.

А заснувала і керує всім цим молода жінка, в якої (складно повірити (!) – троє дітей) – Олеся Буфан (тепер – Ніколаєвіч).

А починалося це ще у 2007 р., коли молода випускниця фа- культету іноземних мов Олеся Буфан вирішила, що не буде найманим працівником, а хоче бути незалежною і організува- ла курси вивчення іноземних мов. Словом, любов до педагогіки у неї з дитинства: ще маленькою вона збирала і дітей, і іграш- ки на «уроки», допомагала сестричці у навчанні, у студент- ські роки займалася репетиторством. Ну а управлінський хист у неї в крові – її батько мав керівний досвід. Тоді, за рік до сві- тової фінансової кризи вона орендувала підвальне приміщен- ня одного з ліцеїв м. Львова (два кабінети з копіювальною ма- шиною) та розпочала «бізнес». Вона сама займалася з усіма бажаючими опанувати англійську мову стільки часу, скільки могла «витримати» за день. Тоді ж, чоловік Олесі, її опора та підтримка, а також програміст за фахом зробив для її бізнесу сайт. І вивчати англійську до неї почали приїжджати з усього

міста. Успішний старт дав розуміння, що треба рухатися далі, а простеньке приміщення з білими стінами міняти на ком- фортніші умови і для себе, і для учнів.

У 2010 р. вона орендувала окремий офіс, у якому відтво- рила ту атмосферу, яка б найліпше сприяла засвоєнню знань: яскраві стіни з надписами англійською, проектор для показу мультиків, відео і багато іншого обладнання для цікавого й ін- терактивного навчання. На той момент кількість груп у мов- ній школі зросла з 5–6 до 10–12 і довелося брати найманого працівника – ще одного вчителя англійської мови.

Коли штат мовної школи зріс до 20 осіб, Олеся відчула, що співбесіди забирають у неї занадто багато часу та сил (бізнес стрімко ріс і плинність кадрів була доволі високою). Тому до- велося найняти HR-менеджера. Підбір кадрів на посаду вчите- ля – це чи не половина успіху освітнього процесу, адже від його професійних та особистих якостей залежатиме репутація шко- ли. Кожний претендент проходить стажування, і тільки після цього приймається остаточне рішення про його працевлашту- вання. Власне, на питання, а з якою проблемою зустрілася Оле- ся, наймаючи персонал, вона відповіла: «На співбесіді людина виглядає кваліфікованим спеціалістом, але потім в роботі по- казує значно нижчий рівень. А ще, напевне моє слабке місце – це невміння розбиратися в людях або занадто сильна віра у них. Бо багато хто з першого погляду справляв позитивне вра- ження, але за 2–3 місяці роботи виявляв не найкращі людські якості».

Як зізнається Олеся, на «старті» бізнесу в неї не було чіт- ко сформованого стратегічного бачення його розвитку. Біль- шість бізнес-ідей виникали ситуативно, до них підштовхува- ло життя. Так, наприклад, коли настав час віддавати сина у са- дочок, Олеся зрозуміла, що хотіла б його бачити у трошки ін- шій атмосфері, ніж стіни традиційного державного дошкіль- ного закладу. Так з’явився приватний «боярівський» англо- мовний садок. Нині у Львові працюють три філії садка і їхня діяльність є ліцензованою. Ключовими чинниками його успі- ху є англомовне середовище, баланс гри і навчання, комфорт- ні умови перебування, гармонійний, всесторонній розвиток особистості.

Згодом, коли син Олесі пішов у школу, їй знову захотіло- ся більшого для нього. Надихнувшись працями Кена Робінсо- на (міжнародного радника з питань розвитку людського ка- піталу), вона почала працювати над інноваційною приват- ною школою. Так у Львові у 2017 р. розпочала свою діяльність

«Школа дружня до дитини». Головний акцент школи навіть не

«суцільна» англійська (хоч безперечно, це один з її пріорите- тів), а STEAM-методологія, яка розвиває креативність та вмін- ня генерувати нові ідеї. Учні школи часто святкують свої дні народження на її території, запрошують погуляти на її зеле- ному подвір’ї своїх друзів, і взагалі (як не дивно), не спішать додому.

Деякі бізнес-починання ставали несподівано успішними навіть для засновниці «BOYAR». Так, зокрема, було з англомов- ними дитячими таборами. Влітку 2015 р., уперше запускаючи проєкт, Олеся розраховувала на одну зміну. Але бажаючих від- відати табір було так багато, що довелося оперативно органі- зовувати ще одну. Хоча, щоправда, запуск проєкту дався влас- никам нелегко: без форс-мажору не обійшлося. Олеся згадує:

«Вперше організовуючи табір, ми звернулися до підрядни- ків – туристичної агенції, яка мала забронювати готель. Про- те, коли до відкриття табору залишилися лічені дні, виявило- ся, що підрядники не оплатили завдаток і броні у тому готелі, який був розрекламований та у який батьки погодилися і на- лаштувалися відправити своїх чад не було. Можете собі уяви- ти, скільки нервів нам разом із чоловіком коштував об’їзд Кар- патського регіону в пошуку підходящого готелю, який би від- повідав усім нашим критеріям в останній момент перед стар- том». До речі, ідея англомовного табору – це також вплив хобі Олесі поряд з бізнес-необхідністю. Вона завжди любила подо- рожувати, а будь-якому освітньому бізнесу притаманна сезон- ність (влітку більшість людей хочуть відпочивати, а не навча- тися. Тому, щоб нівелювати вплив сезонності, з одного боку, та «жити» своїм хобі, з іншого – і були започатковані англомов- ні табори.

Зараз Олеся каже, що саме англомовні табори (де вона влітку проводить час разом із своїми трьома дітьми) та шко- ла («наймолодший» освітній проєкт) якраз і забирають най- більше її часу.

Слід зауважити, що не тільки навчатися, а й працювати у

«BOYAR» цікаво. У нього сформувалася своя особлива корпо- ративна культура: колектив об’єднують святкування Дня на- родження мовної школи, спільне відзначення свят і чимало ін- ших корпоративних заходів.

На запитання про розвиток, Олеся каже, що й далі не має чітко розробленої стратегії, бо для неї її бізнес – це насампе- ред не прибуток, а можливість реалізувати своє покликання. Відповідно, із появою нових ідей для самореалізації розвива- тиметься і бізнес.

Єдине, що планує точно, – це подальше відкриття філій (набридло відмовляти всім охочим навчатися) та розроблен- ня і запуск франшизи (бажаючих її придбати уже достатньо, причому і з районних, і з обласних центрів України).

«Що бажаєте для Вашого натхнення?» – так зустрічає ба- риста кожного відвідувача смарт-кав’ярні, закликом якої є

«Смакуй натхнення». Очевидно, щоб бути успішним у бізнесі, треба бути натхненним тим, що ти робиш…

*Запитання до кейсу*

* 1. Як би Ви охарактеризували стратегію розвитку

«BOYAR»? Як вона змінилася з часу заснування бізнесу?

* 1. Які зовнішні можливості, на Ваш погляд, сприяли під- приємницькому успіху Олесі Буфан?
	2. Якими є сильні та слабкі сторони «BOYAR», на Ваш погляд?
	3. Які зовнішні загрози і можливості характерні для кож- ного з бізнес-напрямів «BOYAR» на даний час?
	4. Який з бізнес-напрямів, на Ваш погляд, має найбільші перспективи для розвитку?
	5. Які Ви бачите стратегічні альтернативи розвитку «BOYAR» загалом?

***Кейс для аналізу 3***

##### «Компанія, у якій немає керівників»

Valve Corporation (також відома як Valve Software або просто Valve) − американська компанія, що займається роз- робленням відеоігор і цифровою дистрибуцією, базується в м. Белв’ю, штат Вашингтон.

Компанія в 1996 році була заснована колишніми працівни- ками Microsoft − Майком Гарінґтоном і Ґейбом Ньюелом. Valve найбільш відома завдяки таким «хітам» у сфері ігор, як Half- Life, Counter-Strike та Portal, цифровою дистрибуційною плат- формою Steam та ігровим графічним рушієм Source (вперше представлений у 2004 році).

На думку засновників компанії, ієрархія в технологічній індустрії недоречна і марна, тут немає потреби у формально- му менеджменті й кар’єрному рості. Показово, що один із пер- ших працівників компанії в інтерв’ю газеті «The New York Times» сумнівався, що Гейб Ньюел є СЕО, але відзначав, що тех- нічно, він ним найімовірніше є. Тоді як у внутрішньому посіб- нику для новачків Valve (який компанія опублікувала в Інтер- неті) написано, що Ґейб Ньюел у найбільшому степені не є на- чальником. Публікація внутрішнього документа компанії ви- кликала неабиякий ажіотаж, адже виявилося, що, крім ма- сажних кабінетів і безкоштовного харчування, Valve має аб- солютно унікальну корпоративну культуру, яка зазвичай не притаманна таким великим компаніям. У компанії працює 300 співробітників, але з-поміж них немає жодного менедже- ра чи керівника.

Анархічна структура компанії передбачає, що працівники самостійно вибирають, над яким проєктом їм працювати і ніх- то у Valve не має права їм вказувати, чим займатися. Вони ство- рюють робочі групи, переманюючи один одного із проєкту в проєкт. Лише група вирішує між собою, хто стане поточним лі- дером, хто стане тримати в голові всю інформацію про проєкт і координувати його. Valve стимулює часту зміну складу груп, щоб їх не поглинула бюрократія, і вони залишалися на стороні користувача. Цей підхід виявляється в тому, що столи всіх пра- цівників мають коліщатка, що спрощує постійні переміщення. Майкл Абраш, відомий керівник програмного забезпечен-

ня, програміст і технічний письменник, зокрема, зазначав, що в перші тижні колеги припускали, що йому варто придивити- ся до якоїсь сфери і він почав думати: що цінного він робить у компанії, чого наразі ніхто не робить. Далі він почав займа- тися створенням окулярів віртуальної реальності.

Така свобода дуже ускладнює пошук нових співробітни- ків. Фактично вся компанія спрямована на пошук новобран- ців, потенційних працівників регулярно кличуть на співбесі- ди. Компанію приваблюють люди із багатих досвідом, «кращі решти в цій справі». Наприклад, у ній працював грецький еко- номіст Яніс Варуфакіс, найнятий за те, що його блог про євро- пейську фінансову кризу сподобався Ґейбу; колишня артистка лялькового театру; творець спецефектів для фільму «Володар перснів» і «Кінг Конг». Тут цінують тих, хто здатен спростити або швидко вирішити проблему, а також зрозуміло пояснити, як він це зробив.

Така система може існувати тільки за повної незалежнос- ті компанії. Незалежність від видавців забезпечує сервіс Steam, який робить саму Valve видавцем. Компанія була заснована без інвесторів, і наприкінці 2014 р. усі активи були у співробітни- ків компанії. Зі слів Ньюела, якщо справи підуть погано, ком- панія буде розпущена, а не продана.

Відсутність ієрархії створює проблеми співробітникам поза корпорацією: їм доводиться вигадувати собі посади, щоб їх сприймали серйозно.

У одному з інтерв’ю Ґейб Ньювел так пояснює, що спонука- ло його до створення корпоративної культури без менеджерів:

«Я працював у Microsoft протягом 13-ти років і мені дуже ба- гато доводилося спілкуватися з клієнтами. Компанії, які були нашими клієнтами, мали дуже різні організаційні структу- ри і для мене стало очевидно, що саме це впливає на їхню ре- зультативність. Коли у 1996-му році ми створили Valve, то ви- рішили, що нашим основним завданням повинно стати ство- рення речей, яких не існувало до цього. Менеджери можуть бути ефективними, якщо вам необхідно щось структурувати чи ввести конкретні процедури, але нам було необхідне щось абсолютно протилежне. Наша сфера − це суміш технологій, дизайну та креативності. Жодна людина не зможе керувати нею ефективно. Ми виходимо з припущення, що люди знають, що вони роблять. Наша внутрішня термінологія передбачає

«індивідуальний» та «груповий» внески. Робота учасника гру- пи полягає в тому, щоб допомогти іншим людям бути більш продуктивними. Іноді для цього доводиться жертвувати своєю власною продуктивністю. Ця робота дещо більш стре- сова і передбачає більшу кількість «переривань». Наприклад, хтось каже: «Я хочу працювати над цією грою». Він намагаєть- ся залучити інших людей в розробку і, по суті, робить внесок в групову роботу. Люди приєднуються, якщо їм подобається проєкт і якщо вони хочуть ним займатися.

Створити Valve Гейба надихнув один випадок. Коли він працював у Microsoft, компанія вирішила дослідити, яка опе- раційна система насправді використовується на комп’ютерах. Оскільки серед працівників, які працювали над створенням Microsoft Office, було побоювання, що люди купуватимуть комп’ютери з цим програмним забезпеченням і форматувати- муть диск, щоб встановити MS-DOS замість Windows. Резуль- тати проведеного дослідження втішили: на той час принаймні 20 мільйонів людей у США користувалися саме Windows. Але найбільш шокуючим фактом стало те, що Windows виявила- ся другим найбільш використовуваним програмним забезпе- ченням у США. На першому місці була безкоштовна програма Doom, яку створив не технологічний гігант, а невеличка ком- панія, в якій працювало всього 12 осіб (тоді як у Microsoft було 500 тільки одних менеджерів з продажу). Для Ґейба це було як удар блискавки. Тому в компанії Valve немає традиційного маркетингового відділу та відділу продажу. Кожен розробник повинен задумуватися про те, як об’єктивно оцінити задово- леність клієнтів.

На думку Ґейба, щоб подібний підхід до управління був ефективним, необхідно, аби в компанії працювали «правиль- ні» люди. З його слів, замість того, щоб шукати найдешевшу робочу силу, команія робить протилежне − шукаємо найдо- рожчих людей. Наприклад, Джеремі Беннета, який працював у кіноіндустрії над трилогією Lord of the Rings і доклався до створення фільму King Kong. Він один із найкращих спеціаліс- тів на планеті у своїй галузі. Якщо така людина, як Джеремі, працюватиме у Valve, який сенс створювати додаткові струк- тури, на зразок PR-агенцій, між ним та клієнтами?

Ґейб визнає, що людям потрібен час, щоб адаптуватися до такої незвичної структури. Зазвичай це займає у них до шести місяців. Найбільше часу потрібно людям, які прийшли зі сфе- ри кіно, де внутрішні структури найбільш спеціалізовані. На- приклад, ваші повноваження там можуть обмежуватися ви- ключно анімацією звірячих ротів. Таким людям дійсно потріб- но трішки більше часу, аби зрозуміти, що вони більше не му- сять обмежуватися.

*Запитання до кейсу*

1. Які слабкі сторони може мати компанія Valve у зв’язку з відсутністю «офіційних» керівників? Які сильні сторони кор- поративної культури є водночас і слабкостями?
2. У яких сферах бізнесу та за яких умов зовнішнього се- редовища може бути ефективною абсолютно неієрархічна компанія?
3. Чи мають бути особливі вимоги до працівників абсо- лютно неієрархічної компанії? Які?
4. Чи готові Ви були б працювати в такій компанії? Що могло б створювати для Вас складнощі?