

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСАШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:
**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОВНА ШКОЛА
ГРІН ФОРЕСТ»**

Студентки 2-го курсу магістратури
заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»
Діброви Марії Сергіївни

Науковий керівник:
К.е.н, доцент Кравченко Т.В.

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від
«___» _____ 2022 р., протокол № ____.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

**Анотація дипломної роботи на тему «ФОРМУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ
ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН ФОРЕСТ»**

Діброви Марії Сергіївни

Робота присвячена актуальній темі формування корпоративної стратегії підприємства. Потрібно зазначити, що на сьогоднішній день корпоративна стратегія перестає бути просто терміном, вона стає реальною моделлю поведінки керівника, його стилем керівництва, способом спілкування, етикою, взаємодією з підлеглими, що матеріалізується в організаційних, інформаційних, інтелектуальних управлінських технологіях та продуктах.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» показує, що сформована стратегія наразі приносить свої плоди компанії та має великі переваги, але при виході на міжнародні ринки, чого прагне компанія від початку 2020 року, стратегія зазнає втрат. І має бути здебільшого змінена.

На основі аналізу корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» були розроблені рекомендації щодо покращення та детальної зміни корпоративної стратегії компанії. Зокрема, було сформовано такі рекомендації, як створення нових брендів, інтенсифікація маркетингової діяльності та персоніфікований підхід до клієнтів, створення ради директорів, інвестиції в освіту працівників, діджиталізація бізнес-процесів та створення інноваційного середовища всередині підприємства. Показано, що саме вдосконалення та переорієнтація стратегії дозволить компанії залучити більше клієнтів та вийти на міжнародний ринок.

**Abstract of the thesis on the topic "FORMATION OF CORPORATE
STRATEGY OF THE ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF LLC
"GREEN FOREST LANGUAGE SCHOOL""**

The work is devoted to the issue of forming the corporate strategy of the enterprise. It should be noted that today corporate strategy is no longer just a term, but it becomes a real model of managerial behavior, leadership style, communication, ethics, interaction with subordinates, which materializes in organizational, informational, intelligent management technologies and products.

A study of the internal and external environment of the Green Forest Language School LLC shows that the current strategy is bearing fruit and has great advantages, but the strategy suffers losses when entering the international markets, which the company has been striving for since early 2020. And it needs to be changed for the most part.

Based on the analysis of the corporate strategy of the Green Forest Language School LLC, recommendations were developed to improve and thoroughly change the company's corporate strategy. In particular, recommendations were made such as creating new brands, intensifying marketing activities and personalized approach to customers, creating a board of directors, investing in employee education, digitalization of business processes and creating an innovative environment within the enterprise. It is shown that the improvement and reorientation of the strategy will allow the company to attract more customers and enter the international market.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність і роль корпоративної стратегії для досягнення конкурентних переваг на підприємстві.....	7
1.2. Типи стратегій розвитку підприємства... ..	9
1.3. Етапи розробки та підходи до формування корпоративної стратегії для досягнення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах... ..	14
II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН ФОРЕСТ» У РОЗРІЗІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	17
2.1. Характеристика факторів діяльності підприємства, які зумовлюють рівень конкурентоспроможності... ..	17
2.2. Аналіз діючої корпоративної стратегії ТОВ «Мовна школа Грін Форест» в розрізі конкурентоспроможності	27
III РОЗДІЛ. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН ФОРЕСТ»	32
3.1. Напрямки оптимізації стратегії ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Мовна школа Грін Форест» в розрізі конкурентоспроможності.....	32
3.2. Рекомендації щодо впровадження стратегії «хитрої лисиці», як актуальної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест»	34
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

В умовах сьогодення, коли компанії, не лише вітчизняні, але й закордонні вимушені боротися за своїх клієнтів, конкуруючи зі світовими корпораціями, питання стратегічного розвитку та формування корпоративної стратегії підприємств набуває все більшої актуальності. Адже нові часи потребують створення нових стандартів ведення успішного бізнесу.

Визначення стратегічного напрямку розвитку компанії може бути ускладнене визначенням напрямів діяльності організації, які можуть бути найбільш перспективними для розвитку конкретного підприємства.

Сфера освіти на даний момент є дуже популярною в сучасному середовищі. З кожним поколінням люди все більше орієнтуються на розвиток, на самовдосконалення. І, як наслідок цього, ринок послуг починає поповнюватись все новими і новими послугами в сфері освіти: мовні курси, курси дизайну, літературні клуби, арт-курси і так далі. У 2000 р., коли відкривалася школа «Green Forest» ринок англomовних курсів був дуже малий, але зараз у 2022 р. цей ринок зріс у десятки разів, через що для підприємства постало питання утримання лідируючих позицій і тільки за допомогою сильного менеджменту можна досягти поставленої мети. А отже, дуже важливим є дослідження формування корпоративної стратегії підприємства.

Актуальністю дипломної роботи є те, що нині поняття корпоративної стратегії перестає бути просто терміном, вона стає реальною моделлю поведінки керівника, його стилем керівництва, способом спілкування, етикою, взаємодією з підлеглими, що матеріалізується в організаційних, інформаційних, інтелектуальних управлінських технологіях та продуктах.

Вивченням даної теми займалися такі зарубіжні вчені як: Бьорк В.В., Шейн Е.Х., Діл Т., Кеннеді А., Карпов А.В. І серед українських вчених, що займалися даною проблематикою виділяють: Ігнат'єва І.А., Крушельницький О.В., Мельничук Д.П., Кабаніна Л.А., Ниник Р.Д., Цветков В.В., Леліков Г.І., Крупнач О.Д., Немировський Я.В., Верницький В.В., Комарова К.В.

Об'єктом дипломної роботи є визначення корпоративної стратегії підприємства в сфері надання послуг.

Предметом дипломної роботи є особливості формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест».

Метою дипломної роботи є виявлення характеру та особливостей корпоративної стратегії ТОВ «Мовна школа Грін Форест», що працює в сфері надання освітніх послуг та визначити способи покращення даної стратегії на підприємстві.

Отже, **основними завданнями** дипломної роботи є:

- Визначити сутність поняття «Корпоративна стратегія» та дослідити сучасні підходи до їх розуміння;
- Проаналізувати організаційну структуру підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест»;
- Провести дослідження маркетингової політики підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест»;
- Провести аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест»;
- Розглянути інноваційно-інвестиційну політику на підприємстві ТОВ «Мовна школа Грін Форест»;
- Вивчити управління кадрами і провести аналіз оцінки ефективності роботи персоналу на підприємстві ТОВ «Мовна школа Грін Форест»;
- Визначити корпоративну стратегію підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» та її основні недоліки та переваги;
- Проаналізувати рівень конкурентності даної стратегії на підприємстві ТОВ «Мовна школа Грін Форест»;
- Запропонувати методи покращення корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» виходячи з наявних конкурентних переваг.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і роль корпоративної стратегії для досягнення конкурентних переваг на підприємстві

Найважливіша проблема будь-якої компанії, що працює в ринкових умовах - це проблема забезпечення розвитку організації, досягнення конкурентного положення на ринку.[1, ст.75] Одним із факторів успішної діяльності організації є її орієнтація на формування конкурентоспроможності в ринкових умовах та реальна можливість конкурувати з іншими підприємствами.

Розглянемо деякі визначення терміну «Корпоративна стратегія», надані провідними економістами в наступній таблиці.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «Корпоративна стратегія» провідними економістами

Визначення	Автор
Корпоративна стратегія – це реалізація концепції, де сконцентровані цільовий та інтегральний підходи до діяльності компанії.	Немцов В.Д., Довгань Л.Є. «Стратегічний менеджмент»
Корпоративна стратегія – це упорядкований набір з 5 елементів (бачення, цілі та завдання, ресурси, бізнеси і організація), які, як система, призводять до виникнення переваги, що створює економічну вартість.	Стеченко Д.М.«Аспекти формування структури корпоративної стратегії»
Корпоративна стратегія — це план керівництва підприємством (компанією), який поширюється на всі підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності.	Thompson A. A., Strickland A. J. III. «Strategic Management»
Корпоративна стратегія - це процес прийняття та реалізації рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявних ресурсів організації з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.	Блонська В. І. «Проблеми розвитку стратегічного планування на вітчизняних підприємствах»

Джерело: складено автором на основі [3, ст. 238; 4, ст. 560; 5, ст. 66; 6, ст.158; 7, ст. 45]

Для того, щоб порівняти, яким є розуміння досліджуваного визначення саме на практиці, ми провели коротке опитування серед представників вітчизняного бізнесу. Результати надані нижче. (Табл. 1.2). Респондентам потрібно було відповісти на питання: «Як би Ви могли охарактеризувати визначення «Корпоративна стратегія», безпосередньо спираючись на ваш досвід та досвід роботи вашої організації?»

Таблиця 1.2

**Підходи до визначення поняття «Корпоративна стратегія»
представниками бізнесу**

Автор	Тлумачення визначення «Корпоративна стратегія»
Ниник Руслан, засновник мережі шкіл англійської мови «Green Forest»	Це швидке адаптування та завчасна передбачлива трансформація бізнесу відповідно до можливих нових умов існування компанії.
Грибенюк Світлана, співзасновниця мережі шкіл англійської мови «Green Forest» та засновник магазину «Gifty»	Це висока якість сервісу та можливість надавати найякісніші послуги своїм клієнтам за будь-яких умов. Це певний план та шлях, яким іде твоя компанія.
Міла Сивацька, засновниця магазину «Mila`s bakery»	Корпоративна стратегія – це виживання бізнесу в ринкових умовах. Це певний план, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його діяльності.
Дашутін Григорій, генеральний директор Концерну «НКМАС»	Корпоративна стратегія – це основна субстанція стратегічного управління корпорацій.
Страхонюк Наталія, керівник західного напрямку ТОВ «Венбест»	Корпоративна стратегія – це стратегія, що доторкається до всіх сфер існування підприємства і охоплює його повністю. Саме тому про неї необхідно так ретельно дбати.

Джерело: власна розробка автора згідно з опитуванням представників вітчизняного бізнесу

Мета корпоративної стратегії – створити такі умови, в яких компанія буде здатна створити розвиватися і надавати послуги своїм споживачам, а також забезпечити здатність компанії адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Ще однією метою корпоративної стратегії є створення свого власного шляху розвитку, що ґрунтується на всіх ресурсних потенціалах.[8, ст. 92]

Корпоративна стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. [9, ст. 36]

Безпосередню суть поняття «корпоративна стратегія» можна зрозуміти, поглянувши на наступні чотири питання і давши на них відповідь:

1. У якому економічному стані перебуває підприємство?
2. Який стан підприємства очікується надалі при розвитку?
3. Які є альтернативи для розвитку підприємства?
4. Якими методами можна реалізувати корпоративну стратегію?

Успішні компанії мають обов'язково продумувати свою стратегію. Для задоволення потреб своїх споживачів підприємство має йти по наміченому шляху своєї загальної організаційної стратегії. Хороша та вдало прописана корпоративна стратегія може надовго зберегти і зміцнити позицію на цільовому ринку. [11, ст. 90]

Отже, загалом, роль корпоративної стратегії полягає саме в тому, що вона стає керівництвом з певних узгоджених дій і напрямів розвитку, які ведуть компанії до успіху за допомогою певної переваги над конкурентами.

1.2 Типи стратегій розвитку підприємства

Після багаторічних досліджень спеціалісти зі стратегічного менеджменту дійшли до такого висновку, що скільки існує підприємств, стільки ж існує і конкретних стратегій. Найбільш поширені перевірені практикою і висвітлені в літературі стратегії можна класифікувати за різними ознаками. Приведемо в табл. 1.3 класифікацію типів стратегій розвитку організацій.

Таблиця 1.3

Основні типи стратегій розвитку організацій

Стратегії щодо продукту	Стратегії інтеграційного зростання	Стратегії диверсифікації
Стратегія диференціації Стратегія низьких витрат Стратегія фокусування	Стратегія вертикальної інтеграції (прогресивної, регресивної) Стратегія горизонтальної інтеграції	Стратегія диверсифікації в споріднені галузі (концентрична, горизонтальна) Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі (конгломератна)
Стратегії скорочення бізнесу	Функціональні стратегії	Міжнародні стратегії
Стратегія ліквідації Стратегія «збирання врожаю» Стратегія скорочення бізнесу Стратегія скорочення витрат	Інноваційна стратегія Виробнича стратегія Фінансова стратегія Маркетингова стратегія Кадрова стратегія	Глобальна стратегія Багатонаціональна стратегія

Джерело: складено автором на основі [13, ст.56-57]

1. Стратегії щодо продукту

1.1 Стратегія диференціації присутня в багатьох компаніях і безпосередньо полягає у виробництві різноманітних модифікацій високоякісної продукції для ринку з неоднорідним попитом. Перед компанією постає завдання забезпечення унікальності та вищої цінності продукції для покупців з точки зору рівня якості, особливих характеристик, методів збуту, сервісного

обслуговування порівняно з конкурентами.

1.2 Стратегія низьких витрат зосереджена на зменшенні витрат компанії на виробництво продукції порівняно з конкурентами.[13, ст.57-58]

2. Стратегії інтеграційного зростання

За вертикальної інтеграції присутнє об'єднання компаній галузі, які перебувають на різних технологічних етапах. Найчастіше така інтеграція розподілена в двох формах:

- зворотна (регресивна) інтеграція;
- пряма (прогресивна) інтеграція.

Зворотна інтеграція забезпечує певне зростання компанії завдяки приєднанню певних функцій, які раніше виконувалися постачальниками.

Пряма (прогресивна) інтеграція полягає в зростанні підприємства завдяки приєднанню ним функцій дистриб'юторів продукції.

Вертикальна інтеграція є типова для великого широкого переліку галузей бізнесу.

Стратегія горизонтальної інтеграції — об'єднання підприємств, які існують та безпосередньо конкурують на якомусь певному спільному ринку.[13, ст.58-60]

3. Стратегії диверсифікації

Дана стратегія реалізується тоді, коли підприємства не можуть розвиватися на одному ринку з певною продукцією в межах певної галузі. [13, ст. 60]

4. Стратегії скорочення бізнесу

Стратегія ліквідації, стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення, стратегія зменшення витрат — все це стратегії скорочення бізнесу. Їх використовують тоді, коли фірма потребує перегрупування своїх можливостей після певного тривалого періоду зростання. [13, ст. 60-61]

5. Міжнародні стратегії

Більшість компаній працює на достатньо широкому внутрішньому ринку. Проте в деяких країнах посилюється вплив факторів, які підштовхують компанії до виходу на міжнародні ринки. Для успішного керування фірмою

потрібно дотримуватися безпосередньої стратегії.

5.1 Глобальна стратегія має наступні особливості, а саме:

- сферою є країни різних регіонів;
- застосовується одна і та сама базова стратегія по всьому світі;
- продукція є стандартизованою;
- продаж продукції відбувається по всьому світу;
- заводи розміщені за принципом конкурентних переваг;
- використовуються постачальники з будь-якого ринку світу;

5.2 Багатонаціональна стратегія - це стратегія, за якої фірма пристосовує свій підхід та потенціал до конкретної ситуації на ринку кожної країни, куди вона планує зайти. Особливостями такої стратегії є:

- сфери застосування та поширення стратегії — обрані країни чи регіони;
- пристосування товарів до локального ринку;
- розташування виробництва у різних країнах чи регіонах;
- адаптування маркетингу культурних особливостей кожної країни. [13, ст. 63]

6. Функціональні стратегії

В цю категорію можна віднести стратегії, які розроблені функціональними відділами. Розглянемо їх детальніше.

6.1 Маркетингова стратегія підприємства. Всі менеджери вищого рівня, а не тільки маркетологи, мають бути залучені до розробки. Компанія має планувати маркетингову стратегію через дослідження ринку та поведінку клієнтів.

6.2 Фінансова стратегія підприємства. Розроблення фінансової стратегії є основою для забезпечення конкурентоспроможності компанії в цілому. Стратегія передбачає визначення мети використання ресурсів, методів фінансування, управління рухом ресурсів та капіталу, планування тощо.

6.3 Інноваційна стратегія підприємства. В основі даної стратегії — управління науковими розробками (НДДКР) і розвитком підприємства.

6.4 Виробнича стратегія підприємства займається безпосередньою організацією та функціонуванням виробничого процесу фірми

6.5 Стратегія управління персоналом (кадрова) містить в собі розуміння, що персонал постає як основний ресурс, від якого залежить ефективність діяльності бізнесу. [13, ст. 63-65]

1.3 Етапи розробки та підходи до формування корпоративної стратегії для досягнення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах

Вибір оптимальної конкурентної стратегії – це дуже складний процес, в якому треба врахувати всі складові та , розглянути етапи розробки. У літературі існує багато підходів до визначення етапів розробки стратегії. З наступними 6-ма етапами можемо ознайомитись в таблиці нижче. (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи розробки корпоративної стратегії для досягнення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах

Етап	Характеристика етапу
Підготовчий етап	Визначення місії та мети (цілей) діяльності компанії.
Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз зовнішнього середовища прямого та опосередкованого впливу. Виділення певних потенційних загроз та можливостей для компанії.
Аналіз внутрішнього середовища	Виділення певних сильних та слабких сторін компанії.
Розробка стратегічних альтернатив та вибір стратегії	Підбір оптимальних варіантів корпоративної стратегії, які можуть призвести компанію до успіху на ринку, забезпечити довгострокове існування. Вибір певної корпоративної стратегії для подальшої реалізації.
Підготовка плану реалізації стратегії	Розробка оперативних цілей для досягнення мети підприємства та мети обраної раніше корпоративної стратегії.
Реалізація стратегії	Презентація та донесення важливості зміни (впровадження) нової корпоративної стратегії до працівників компанії.

Джерело: складено автором на основі [16, ст.177, 17, ст.290, 18, ст.12]

Стратегія кожного підприємства є унікальною, кожній окремій організації слід проводити внутрішній аудит і лише тоді визначати стратегію.

[18, ст.149] Зауважимо, що іноді підприємства можуть використовувати одразу декілька стратегій, наприклад, кадрову та глобальну, чи інноваційну та багатонаціональну. Також потрібно зазначити, що часто підприємство може змінювати свою стратегію під час життєвого циклу задля оптимізації виробництва чи покращення позиції на ринку.

У 50-х роках ХХ століття були сформовані раціональні школи стратегічного планування, кожна з яких демонструвала розуміння категорії «стратегія». При цьому в основу процесу формування стратегії покладено позиційний підхід. Прибічниками цього підходу є М. Портер, А.А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М.Х. Мескон, Ж.-Ж. Лам-Бен. Великий інтерес викликають також праці Г. Мінцберга, який є прихильником стихійного підходу до створення стратегії. Пізніше виникає маркетинговий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії. Його творцем є Ф. Котлер. [19, ст.58]

Систематизацію підходів до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації в наступній таблиці.

Таблиця 1.5

Систематизація підходів до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації

Підхід	Інструментарій	Прибічник	Авторська концепція
Формальний	SWOT-аналіз.	І. Ансофф.	Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку організації.
Позиційний	Схема систематизації мети та планів конкурентних підприємств, модель 5 конкурентних сил Портера, модель виходу компанії на ринок.	М. Портер.	Процес створення стратегії є заснований на всеосяжному розумінні структури галузі процесів, що в ній відбуваються. Підсумкова стратегія показує стан організації на ринку.

		А.А. Томсон, Дж. Стрікленд.	4 підходи до процесу формування стратегії розвитку, що пов'язані зі зміною стану таких елементів, як продукт, ринок, стан компанії та технологія.
		М.Х. Мексон.	Формування стратегії як один єдиний спосіб прогнозування можливих проблем, загроз, що можуть спіткати компанію та певних сильних сторін, на які варто робити акцент.
		Ж.-Ж. Ламбен.	Створення стратегії компанії базується на аналізі її діяльності з урахуванням типології ринків.
Стихийний	Навчальні та імітаційні моделі.	Г. Мінцберг.	Коригування стратегії як реакція на зміни умов ринку, де функціонує компанія.
Маркетинговий	Модель вибору стратегічних атак.	Ф. Котлер.	Проведення об'ємних маркетингових досліджень задля досягнення конкурентної позиції на ринку.
Підхід на основі теорії TQM	Бенчмаркінг.	Р. Каплан.	Орієнтування компанії на безперервний розвиток.

Джерело: складено автором на основі [21, ст.401, 22, ст.573, 23, ст.151, 24, ст.46-47]

Таким чином, в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації має базуватись на тих підходах, які будуть в змозі зберегти стабільність організації в складних умовах існування.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН ФОРЕСТ» У РОЗРІЗІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Характеристика факторів діяльності підприємства, які зумовлюють рівень конкурентоспроможності

«Мрій англійською з Green Forest» – слоган підприємства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Мовна Школа Грін Форест», що займається проведенням курсів навчання англійської мови в Україні, а з 2020 року і поза її межами. Школа «Green Forest» – це найбільший та найперший проект мережі Green Forest, яка включає ще такі мовні школи як Yappi Corporate (англійська для компаній), Green Country (англійська для дітей), Yappi Business English (професійна англійська), Project12 (школа Lowcost), Вооуа (онлайн маркет-плейс курсів). Підприємство почало свою діяльність у 2000р. і з того часу продовжує невпинно розвиватися та розширюватися.

На сьогоднішній день обрана компанія є найбільшою та однією з найкращих шкіл вивчення англійської мови в Україні. Організація веде свою діяльність в п'ятох обласних центрах України: у місті Київ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса. Станом на 2022 р. має 14 філій: 6 в Києві, 3 в Харкові, 3 у Львові і по 1 в Одесі та Дніпрі. В 2020 році було розпочато дистанційне навчання в школі. В середньому в школі за семестр навчається близько 10000 студентів на різних курсах, рахуючи всі філії підприємства та дистанційний курс [25].

Підприємство робить величезний вклад в освіту громадян України, а саме підвищує рівень знання українцями англійської мови і тим самим підвищує рівень освіченості населення України. З 2020 року, з започаткуванням дистанційного проекту в школі, топ-менеджмент поставив собі за мету вийти на міжнародний ринок і завоювати там свою певну частку. Зараз підприємство навчає різних студентів з усіх регіонів та континентів світу: Японія, Ізраїль, Австралія, Канада, Бразилія, Туніс, тощо.

Задля оцінки конкурентоспроможності підприємства, спочатку розглянемо внутрішні та зовнішні фактори, які мають найбільший вплив на

формування його конкурентних переваг. Для початку розглянемо свот-аналіз компанії.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Мовна школа Грін Форест»*

Таблиця 2.1

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони(S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бренд 2. Авторитет на ринку 3. Висока якість викладання (всі викладачі повинні мати міжнародний сертифікат, що засвідчує їхній рівень) 4. Довір і гарна репутація серед споживачів 5. Добрі зв'язки з громадськістю 6. Власні унікальні розробки 7. Різноманітність частини навчального плану 8. Велика кількість безкоштовної літератури та додаткових матеріалів 9. Гібридний формат навчання 10. Велика кількість додаткових можливостей для студентів. 	<p>Слабкі сторони(W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість конкурентів 2. Відсутність індивідуального навчання 3. Брак кваліфікованих кадрів 4. Емоційне вигорання персоналу 5. Неефективний розподіл трудових та матеріальних ресурсів 6. Неможливість здійснення повного контролю працівників
Зовнішнє середовище	<p>Можливості(O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість розширення асортименту товарів 2. Послаблення позицій конкурентів 3. Стійкий попит на продукцію 4. Залучення додаткового капіталу за рахунок кредитів та інвестицій 5. Посилення реклами на цільовому ринку 	<p>Загрози(T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення становища конкурентів на ринку 2. Зміни тенденцій попиту 3. Нові гравці на ринку 4. Загрози зовнішнього середовища (низька платоспроможність населення, економічна криза, військовий стан)

*Складено автором на основі даних підприємства та джерел [25, 26]

Розпочнемо з внутрішніх факторів, які мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність.

1. Маркетингова діяльність

При проведенні таргетингу маркетологи використовують як цільову аудиторію людей віком від 15 до 50 років, що мають бажання вчити англійську, з рівнем заробітку середній і вище, за місцем проживання Київ, Харків, Львів, Одеса, Дніпро для офлайн курсів, а також робиться окремий таргетинг для дистанційного курсу, бо наразі компанія надає послуги студентам з усієї України та всього світу.

Загалом маркетинговий відділ підприємства є дуже сильним і має великий вплив на діяльність фірми. Ніша, яку обрало підприємство завжди має великий попит, бо в основному люди завжди прагнуть до розвитку. В таких реаліях можна зробити висновок, що підприємство використовує такий тип маркетингу як підтримуючий, бо цей тип маркетингу використовується, коли фірма задоволена результатами збутової діяльності, обсягами виробництва та якісними показниками. Завданням підтримуючого маркетингу є підтримання існуючого попиту з урахуванням зміни уподобань споживачів та конкурентного середовища на ринку [28, ст. 69].

2. Характеристики продукції

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» – це підприємство з надання послуг в сфері освіти. На даному підприємстві відсутнє виробництво як таке. У неї є свої продукти, проте вони в основному не речові, такі речові товари як підручники, блокноти, словники і календарі розробляються методистами і дизайнерами, але друкуються іншими службами, які не входять до основного складу підприємства. Отже, до асортименту товарів можна віднести календар англійської мови, словник, граматичний блокнот (трьох рівнів), підручник (7 рівнів).

До основного переліку послуг можна віднести курс англійської мови «стандартний» вартістю 6950 грн., «Інтенсив по буднях» вартістю 6950 грн., «Інтенсив вихідного дня» вартістю 6950 грн. (в м. Києві), дистанційний курс «стандарт/інтенсив по буднях/інтенсив вихідного дня» - 6550 грн, а також офлайн-курси в регіонах, кожен вартістю – 6650 грн. Кожна ціна відповідає семестру навчання, тобто для стандарту, це ціна за 4 місяці, а для інтенсиву ціна за 2 місяці [25].

3. Ефективність персоналу

З усіх ресурсів підприємства особливе місце належить трудовим ресурсам. Вони з'єднують матеріальні та фінансові фактори виробництва і на рівні підприємства виступають в якості його персоналу.

За організаційною структурою, наведеною в розділі другому, можна зазначити такий склад персоналу підприємства ТОВ «Мовна Школа Грін Форест»:

- 2 директори;
- 1 стандарт-менеджер;
- 1 бухгалтер;
- 4 дизайнери;
- 12 методистів;
- 1 керівник онлайн-проекту по Україні;
- 3 проджект-менеджери;
- 13 керівників відділів;
- 24 помічників керівників;
- 202 викладачі;
- 1 івент-менеджер;
- 3 маркетологи.

Чисельність персоналу нараховує 73 людини в місті Києві станом на 2022р. [26]

Продуктивність праці постійно змінюється під впливом безлічі факторів і причин. Одні сприяють підвищенню продуктивності праці, інші можуть викликати зниження. Тому основним завданням організації праці є забезпечення зростання продуктивності праці. Фактори продуктивності праці - це причини об'єктивного і суб'єктивного властивості, що роблять вплив і які обумовлюють динаміку продуктивності праці [29, ст.75]. До факторів, що підвищує продуктивність праці відносять все, що пов'язано з поліпшенням організації праці та виробництва, соціальних умов працівників; до знижує - несприятливий вплив природних умов, недоліки в організації виробництва і праці, негативний вплив негативних елементів соціальної обстановки.

Але саме в даному контексті варто зазначити, що в компанії дуже слабо представлена функція контролю, в першу чергу управлінського контролю співробітників, через що компанія дуже часто втрачає певну кількість потенційних клієнтів.

4. Інноваційно-інвестиційна культура

Таблиця 2.2

Основні напрямки інвестування ТОВ «Мовна школа Грін Форест»*

Онлайн-платформа	Профіль студента має бути наповнений потрібною інформацією для зручності користування ним. Декілька разів на рік проводиться анкетування студентів задля розуміння їхніх першочергових потреб. Велику кількість цих потреб втілюють протягом наступного семестру за допомогою ІТ-відділу школи.
Онлайн-підручник Notes by Green Forest	Онлайн-книга є унікальною розробкою методистів, викладачів, програмістів та менеджерів команди компанії. Тому її оновлення та вдосконалення відбувається постійно, підлаштовуючись під потреби клієнтів та ринку в загальному.
CRM-система	Технічна база клієнтів теж постійно вдосконалюється, бо для ефективної та безперервної роботи менеджерів потрібна якісна база, що задовольнятиме всі їхні потреби.

Персонал компанії	Компанія, в особі стандарт-менеджера проводить приблизно кожні 2-3 місяці тренінги для підвищення кваліфікації основного складу співробітників, тобто викладачів та менеджерів. Дуже часто залучаються кваліфіковані експерти з юриспруденції, психології, маркетингу, продажів, тощо. Також компанія проводить інвестування в організаційну культуру компанії, збільшуючи кількість тім-білдінгів щорічно.
Офіси	Компанія дбає про зовнішній вигляд приміщень, де навчаються її студенти. До 2020 року та епідемії COVID-19 кожного року здійснювався косметичний ремонт в кожному офісі компанії. З 2020 року видатки на офіси стали меншими.

*Складено автором на основі даних підприємства [26]

5. Соціальна відповідальність

Компанія постійно підтримує низку соціальних проектів. Наприклад, компанія бере участь в різних черті проектах та частину виручених грошей або всі кошти від продажу переказує організації, з якою про це домовлено. Також підприємство піклується про навколишнє середовище. В 2018-2019 роках програмістами та найкращими викладачами школи було розроблено перший інтерактивний підручник в Україні, який називається «Notes by Green Forest». Компанія намагається донести до споживача, наскільки є екологічним та правильним саме такий спосіб користування книгою, замість купівлі друкованої версії підручника. Також підприємство бере на роботу людей з ментальними та психічними розладами.

Далі розглянемо зовнішні фактори діяльності організації, які мають не такий опосередкований, проте не менш важливий, вплив на позицію підприємства на ринку.

1. Діяльність конкурентів

Розглянемо безпосередніх конкурентів компанії ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» саме на вітчизняному ринку та коротку характеристику цих організацій.

Фірми-конкуренти та їх ділові характеристики*

№ п/п	Назва	Види послуг	Вартість
1	British Council	Освітні	17360/курс
2	Speak up	Освітні	9900/курс
3	English Prime	Освітні	5850/курс
4	Grade Education Centre	Освітні	12148/курс
5	AplusB School	Освітні	9000/курс
6	Space Deer	Освітні	8900/курс
7	Skyeng	Освітні	12000/курс
8	Oxford School	Освітні	5500/курс

*Складено автором на основі даних підприємств конкурентів

1. British Council (Британська Рада) – це міжнародна організація Великобританії. Користується популярністю серед споживачів через малі групи студентів та високу якість продукту. Хоча, висока ціна продукту не може привабити багатьох споживачів, оскільки не всі можуть собі дозволити заплатити за курс близько 20-ти тисяч грн.

2. Speak Up - мережа шкіл англійської мови. Мають свою унікальну методику навчання, а філії підприємства розташовані в таких країнах, як Україна, Польща, США, Саудівська Аравія, Таїланд, Росія, В'єтнам, Марокко та ін. Великий вибір курсів та програм приваблює більшу аудиторію споживачів.

3. English Prime – компанія, що існує на ринку з 2005 року. Має дуже велику кількість філій по місту Києву, що приваблює споживачів. Неодноразовий переможець «Фаворит Року» та «Applied Schoolastics».

4. Grade Education Centre – компанія, що існує на ринку з 2008 року, що готує до міжнародних іспитів та пропонує складання іспитів в самому центрі. Складання міжнародних іспитів для підтвердження знання англійської мови на певному рівні — один з кроків, які потрібно зробити тим, хто збирається виїхати за кордон навчатися, працювати або зовсім переїхати жити до іншої держави. Саме це і приваблює багатьох студентів.

5. AplusB – школа з індивідуальним підходом до кожного учня та невеликими групами студентів (до 6 осіб в групі). В залежності від рівня знань та можливостей, для кожного клієнта прописується індивідуальний план навчання (рівень знань, визначення та постановка мети, аналіз сильних та слабких сторін, рекомендації стосовно того, над чим потрібно посилено працювати: вимова, лексика, граматичні конструкції, які підручники/ресурси використовувати, тривалість навчання і т.д).

6. Space Deer – позиціонує себе, як анти-школа. За 4 роки існування на ринку змогла привабити цим багатьох студентів. Роблять акцент на протилежності до звичайної школи в усьому, чому тільки можуть: відсутність парт, дошки, стільців, завчення матеріалу.

7. Skyeng – перші онлайн-курси в Україні. Через те, що до карантину онлайн не був настільки популярний і їм користувалися лише люди, що не могли займатись в офісах, наразі ця школа теж має своїх клієнтів. Мають індивідуальні заняття, чим дуже сильно приваблюють споживача.

8. Oxford School - всі заняття в даній компанії проходять за гібридною системою, яка включає групову роботу (в тому числі з носіями мови).

Ми пов'язуємо успішність діяльності даних компаній з їхнім великим вибором офлайн-офісів, натомість, як в досліджуваній компанії в Києві їх лише 6, в деяких випадках нижчими цінами, більш енергійними викладачами та просто вподобаннями студентів. Також можна сказати, що великою перевагою є саме індивідуальний формат навчання, чого в нашій компанії поки що немає, а також невелика кількість студентів в групах (4-6), як натомість в презентованій компанії їх може бути до 16 осіб в офлайн-офісах і до 12-14 в дистанційних групах.

1. Економічний фактор

Загалом, чим більший дохід населення, тим більше люди будуть мати змогу надавати перевагу інтелектуальному розвитку і будуть вкладати кошти в свій особистий розвиток. Тому підприємство напряму залежить від

платоспроможності населення і від того, чи зможуть студенти купувати курси.

2. Пандемія COVID-19

З початком карантину в 2020 році дуже багато шкіл англійської мови перейшли на дистанційне навчання. Школа «Green Forest» - не була виключенням. Підприємство відкрило для себе новий проект, запустило його і доволі успішно, бо компанія готувалась до запуску проекту ще з 2019 року і до старту карантину навесні все було готово. Для багатьох клієнтів школи важливою стала можливість навчатись безпечно, не виходячи з дому, натомість офлайн-формат навчання дуже знизив свої позиції. Якщо раніше в центральному офісі в столиці навчалось одночасно близько 600 студентів, то в період пандемії, їх стало лише 40-50, а це близько 4-5 груп.

3. Військовий стан

З моменту російського вторгнення в Україну 24.02.2022р., компанія припинила надавати свої послуги громадянам росії та білорусі, що проживають саме на території цих країн. Не дивлячись на те, що мовна школа все одно утримує лідируючі позиції на ринку, компанія несе певні збитки. Але підприємство має достатньо хорошу репутацію, тому планують залучати ще більше викладачів та студентів в подальшому. Через закриття багатьох конкурентних шкіл, до підприємства в якості клієнтів долучаються нові студенти.

А також продовжимо дослідження конкурентоспроможності завдяки PEST-аналізу, який оцінює зовнішнє середовище підприємства (Табл. 2.4). Метод передбачає побудову матриці, яка складається із чотирьох складових елементів: політичний, економічний, соціально-культурний та технологічний фактор.

PEST-аналіз ТОВ «Мовна Школа Грін Форест»

Політичний фактор	Економічний фактор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Податкові пільги для підприємств; 2. Нестабільність законодавчої бази, що негативно впливає на репутацію перед потенційними інвесторами; 3. Наявність державних вимог та стандартів щодо процесу ліцензування та якості продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність національної валюти та високий рівень інфляції; 2. Низька платоспроможність населення. 3. Високий рівень конкуренції.
Соціальний фактор	Технологічний фактор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння рівня купівельної спроможності внаслідок пандемії та війни; 2. Незацікавленість молодих спеціалістів розвиватись; 3. Низький середній рівень доходів у населення, що дає змогу якісно вирізнятись серед інших підприємств країни. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька підтримка наукових досліджень з боку держави; 2. Мала кількість інноваційних розробок у галузі. 3. Відсутність технічної бази достатньої для розвитку онлайн-курсів та вцілому для підприємства.

*Складено автором на основі даних підприємства [26]

2.2 Аналіз діючої корпоративної стратегії ТОВ «Мовна школа Грін Форест» в розрізі конкурентоспроможності

Загалом український ринок курсів англійської мови майже перенасичений, проте підприємство з кожним роком вводить нові технології та інновації задля утримання лідируючих позицій на ринку. Конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності. Стратегія задає певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи і зумовлені цими змінами потреби в її вдосконаленні.

Залежно від типу функціонування виділяють конкурентні стратегії комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів, літалентів (рис.2.2), які відображають конкретний тип біологічного поведінки підприємства і мають відповідну аналогію з поведінкою біологічних систем.

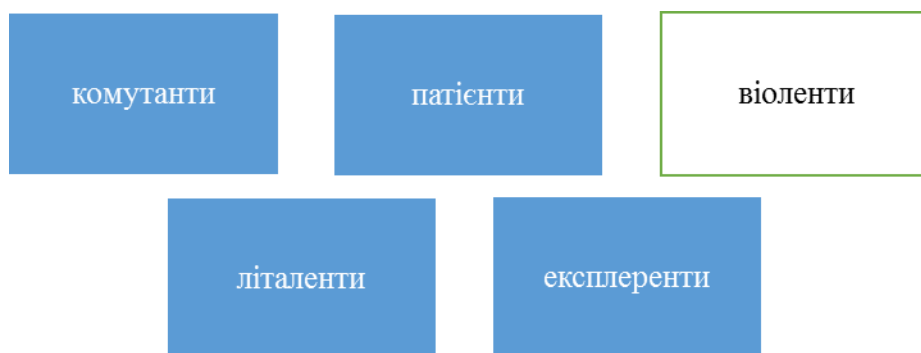


Рис.2.2 Види стратегій залежно від типу інноваційної поведінки [33, ст..89-90]

Підприємство використовує таку стратегію як віоленти – підприємства-гіганти, які досягли максимально стійкого положення на ринку і здійснюють контроль над значною часткою ринку.

Віоленти користуються перевагами, що зроблені науковими дослідженнями, розвиненою збутовою мережею і крупними рекламними кампаніями. Стратегія достатньо проста: орієнтуючись на свою силу, компанія прагне домінувати на ринку, і, якщо є змога, було би бажано витіснити з ринку певну частку конкурентів, завдяки дешевшому товару в порівнянні з товарами, що виробляються іншими підприємствами. Фірми-віоленти підрозділяються на

декілька підвидів: "горді леви", "могутні слони" і "неповороткі бегемоти".

Розглянемо їх детально:

"Горді леви" - найперша стадія. Така компанія дуже швидко росте через свій ринковий успіх.

"Могутні слони" - 2 стадія розвитку. Ці компанії відрізняються достатньо великими розмірами організацій, середнім темпом розвитку, але стійким зростанням.

"Неповороткий бегемот" – остання, 3 стадія розвитку віолента. Фірма ще досі має великі розміри, але втрачає свою динамічність розвитку. Їй важко вже пристосовуватися до нових умов. Для фірми характерне поступове технічне відставання. [34, ст.124]

Ми вважаємо, що підприємство ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» зараз якраз перебуває на другій стадії розвитку віолента – стадії «Могутні Слони», бо за 22 роки успішного бізнесу був побудований бренд з авторитетом на ринку, якому довіряють споживачі.

І, за позицією, підприємство проводить наступальна стратегію, характерна для підприємств, що ґрунтують свою діяльність на принципах підприємництва.

Але, як і будь-яка компанія, досліджувана теж має свої недоліки, які варто було б покращити задля більш стрімкого розвитку та отримання більшої частки ринку. Отож, перейдемо до безпосередніх недоліків підприємства ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» в межах своєї стратегії.

Загалом проблеми можна поділити на наступні:

Таблиця 2.4*

Проблеми організації роботи	Недосконалість структури управління підприємством
	Слабка забезпеченість функціональних відділів оргтехнікою та подекуди відсутнє сучасне програмне забезпечення навіть для вирішення організаційно-управлінських завдань

Джерело: складено автором на основі [35-40]

Таблиця 2.5*

Проблеми аналізу і контролю	Звернення уваги на менш доцільні та критичні аспекти управління компанією і відсторонення топ-менеджменту від основних нагальних питань
	Дуже слабо представлена функція контролю, в першу чергу управлінського контролю співробітників
	Низька автоматизація праці робітників

Джерело: складено автором на основі [35-40]

Таблиця 2.6*

Проблеми відділу кадрів	Демотивація персоналу, емоційне вигорання робітників
	Хедхантинг
	Відчутний брак кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором на основі [35-39]

Жорсткими проблемами підприємства можна назвати ті, які загрожують становленню та існуванню організації. Нежорсткі – це ті, що в будь-якому разі впливають на компанію, але не призводять до завершення її життєвого циклу. [40, ст. 233] На даному підприємстві є ряд нежорстких проблем, які мають бути виправлені до того, як вони стали дуже вагомими, жорстких проблем в ТОВ «Мовна школа Грін Форест» наразі не спостерігається. Нижче розглянемо кожен проблему детальніше.

1. Недосконалість структури управління підприємством. Не дивлячись на те, що організаційна структура підприємства розроблена була достатньо вдало і «прижилась» в компанії, є ряд моментів, які варто владнати з організаційної точки зору. По-перше, через доволі ліберальну управлінську культуру, в працівників здебільшого відсутня культура спілкування і поваги до колег. Всі працівники сприймаються, як велика родина, але навіть у родині є старші та більш поважні члени, до яких варто прислухатися.

2. Слабка забезпеченість функціональних відділів оргтехнікою та подекуди відсутнє сучасне програмне забезпечення навіть для вирішення

організаційно-управлінських завдань. Дане питання дуже гостро постає безпосередньо на дистанційному курсі. Є достатньо багато технічних моментів, які можна владнати, аби продукт школи виглядав більш презентабельно (додаток My Green Forest), а також полегшити роботу працівникам в технічному аспекті, наприклад оновити та осучаснити клієнтську базу та базу фінансів.

3. Звернення уваги на менш доцільні та критичні аспекти управління компанією і відсторонення топ-менеджменту від основних нагальних питань. Дуже багато уваги керівництва звертається на дуже незначущі проблеми, тоді як важкі, гострі питання відкладаються до найкращих часів. На нашу думку, було б доцільніше переглянути такий підхід, бо обираючи між вдосконаленням CRM-системи чи онлайн-додатку, наприклад, що дуже полегшило б роботу декількох відділів, та щомісячним корпоративом чи тренінгом, варто звернути увагу на перше. Відсторонення вищої ланки керівництва від нагальних питань взагалі не є припустимим. Занадто багато ідей в компанії приймаються лише через генерального директора. Поки генеральний директор не бачитиме гострої необхідності в певних змінах, конкретних запроваджень не буде. Негативний аспект полягає саме в тому, що генеральний директор достатньо мало розуміється на буденній роботі своїх працівників, тому і відбувається застій в інноваціях і хибна переорієнтація цілей.

4. Дуже слабо представлена функція контролю, в першу чергу управлінського контролю співробітників. Неможливість безпосереднього контролю працівників. Досліджуване підприємство поділено на філії та підрозділи, багато з яких працюють дистанційно. Неможливість безпосереднього контролю працівників на місці роботи з боку керівництва (в офісі, наприклад) може суттєво змінювати ефективність роботи компанії. Існує думка, що персонал починає гірше виконувати свої функції, не працюючи в офісі під наглядом безпосереднього керівника або топ-менеджера. Вона має право на існування, бо совісливих та мотивованих працівників, що працюють на результат – набагато менше ніж тих, хто просто бажає відпрацювати свій робочий час.

5. Низька автоматизація праці робітників. Автоматизація змогла б зекономити менеджерам та іншим працівникам години часу, які вони зараз вимушені витратити на доволі пусті завдання, які могли б бути виконані автоматично.

6. Однією з найбільш важливих проблем є хедхантинг. Усім відомо, як саме функціонує дана стратегія. Навіть в освітній галузі компанії-конкуренти намагаються переманити найбільш талановитих та успішних працівників до себе з метою поліпшення виробництва, привнесення нових ідей в компанію, пропонуючи більшу заробітну платню, можливості та кар'єрний зріст. Це може призвести до краху компанії, якщо велика кількість працівників піде з роботи.

7. Демотивація персоналу, емоційне вигорання робітників. Компанії потрібно краще розуміти своїх працівників та піклуватися про їхнє емоційне становище, оскільки саме вони є рушійною силою організації, що штовхає її вперед.

8. Брак кваліфікованих кадрів. В будь-якій компанії дуже важливим є саме кадри, що працюють. В досліджуваній компанії, що надає освітні послуги це питання постає гостро, бо якість викладання обов'язково має бути на найвищому рівні. Брак кваліфікованих викладачів, а також менеджерів, маркетингологів, PR-менеджерів, фінансистів, технічних спеціалістів, тощо призводить до падіння компанії та непродуктивного існування підприємства.

ІІІ РОЗДІЛ. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОВНА ШКОЛА ГРІН ФОРЕСТ»

3.1 Напрямки оптимізації стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» в розрізі конкурентоспроможності

Проведений нами аналіз підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» показав, що зараз школа перебуває на етапі, коли доцільно було б провести оптимізацію або навіть реформатування існуючої стратегії. Поточна стратегія компанії не дуже співпадає з метою довгострокової стабільної діяльності, тим паче на міжнародному рівні, до чого прагне керівництво компанії. До того ж, згідно моделі життєвого циклу організацій, ТОВ «Мовна школа Грін Форест» перебуває на етапі зрілості. (Рис. 3.2). Якщо діюча стратегія компанії не буде оптимізована, школа ризикує перейти у стадію спаду.

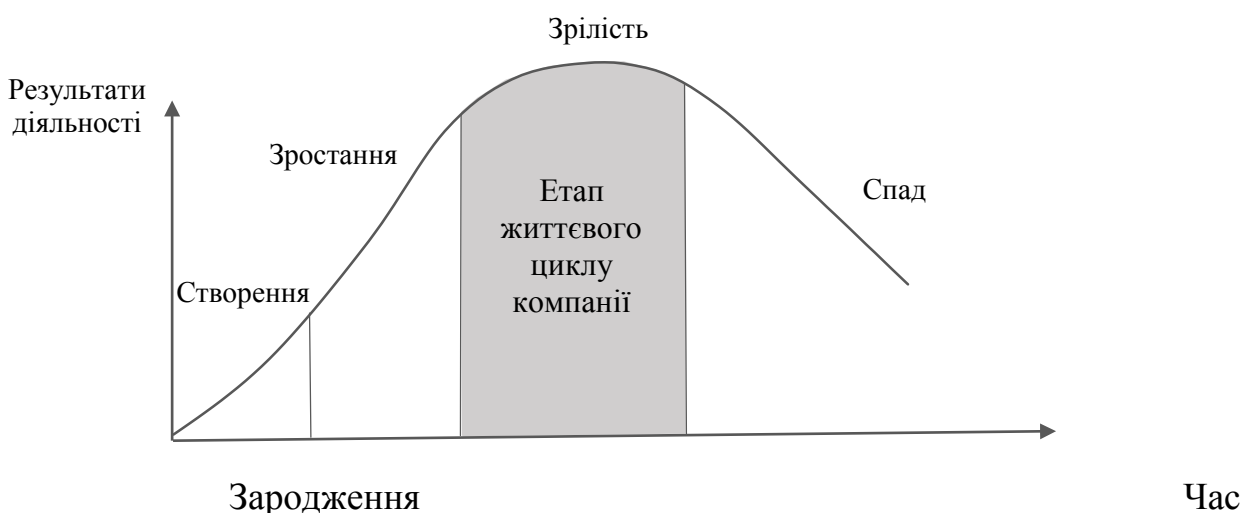


Рис. 3.2 Етап життєвого циклу ТОВ «Мовна школа Грін Форест»

Джерело: складено автором на основі [42]

Загалом, компанія з такими масштабними напрацюваннями і роками досвіду на вітчизняному ринку, може замислюватись про вихід на міжнародний ринок. Зараз компанія використовує віолентну стратегію, як було зазначено в попередньому розділі.

Ми вважаємо, що підприємство ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» зараз якраз перебуває на другій стадії розвитку віолента – стадії «Могутні Слони», бо за 22 роки успішного бізнесу був побудований бренд з авторитетом на ринку, якому довіряють споживачі. Цій стадії притамані особливо крупні розміри

фірми та стійке зростання. За сприятливих обставин у такому благополучному стані компанії можуть перебувати вельми тривалий час. [43, ст. 107]

Проте підприємству варто рухатися вперед і не зупинятися на досягнутому. Відомо, що з 2020 року компанія проводить онлайн уроки англійської мови по всьому світу і ставить собі за мету вийти на глобальний міжнародний ринок. Ми вважаємо, що задля досягнення конкурентної позиції на ринку, компанії варто не лише звернути увагу на певні недоліки, які були описані вище в 2 розділі, а й підкорегувати свою стратегію. Ми пропонуємо змінити стратегію «Могутнього слона» на стратегію «Хитрої лисиці» для завоювання якомога більшої частки міжнародного ринку.

Таблиця 3.1

Головні відмінності і схожості стратегій віолентів та пацієнтів

Стратегія «Могутній слон»	Стратегія «Хитра лисиця»
Сегмент ринку	
Широкий, масовий	Вузкий
Характеристика продукції	
Масове виробництво продукції	Нішеве, спеціалізоване виробництво продукції
Стійкість компанії	
Висока	Висока
Фактори конкуренції	
Висока продуктивність	Пристосованість до особливого ринку

Джерело: складено автором на основі [43]

Стратегія «Хитрої лисиці» говорить про те, що організація може пристосовуватися до особливих побажань чи вимог клієнтів та ринків. Та треба зауважити, що чим більше буде унікальності в продукті компанії та чим краще він задовольнить потреби своїх споживачів, то тим більш конкурентоспроможною буде компанія в подальшому і матиме кращі шанси на виживання. Ми вважаємо, що досліджувана компанія зможе підлаштовуватись під конкретний ринок окремого регіону чи країни і надавати там свої послуги. Для цього вибрана стратегія підходить якнайкраще.

3.2 Рекомендації щодо впровадження стратегії «Хитрої лисиці», як актуальної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест»

Як і будь-яка стратегія, при впровадженні на певному конкретному підприємстві, стратегія «Хитрої лисиці» потребує комплексного підходу. В процес повинні бути залучені всі відділи компанії та всі працівники компанії.

Отже, наші рекомендації для впровадження стратегії «Хитрої лисиці» для підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» є такі:

1. Створення нових брендів під запуск нової продукції

Проведений нами аналіз засвідчив, що підприємство хоч і намагається підлаштуватися під умови ринку, іноді це виходить не дуже добре. Не говорячи вже про конкуренцію на міжнародному ринку, де буде в десятки, а то і сотні разів більше конкурентів. Тому ми пропонуємо створювати нові бренди під запуск певної нової продукції.

Так само, як і колись було створено перший онлайн маркет-плейс коротких курсів Вооуа, так само потрібно створити низку нових брендів/проектів/курсів, з урахуванням потреб міжнародних споживачів задля розширення товарного асортименту. Пропонуємо запускати саме такі проекти та курси:

- Проект з носіями мови
- Курс для підтягування лексичної бази
- Курс для підтягування граматичної бази

2. Індивідуальний підхід до потреб клієнтів.

Досліджуваний компанії варто переглянути свою роботу з клієнтами, а саме змінити підхід на більш індивідуальний.

• По-перше, пропонуємо побудувати більш індивідуалізоване спілкування зі студентами, замість месенджерів та спілкування по телефону, направлене на виявлення безпосередніх потреб клієнтів.

• Також, треба започаткувати розробку індивідуального навчального плану студентів задля підвищення ефективності навчання на курсі з урахуванням всіх побажань, чи принаймні більшості з них.

3. Створення ради директорів.

Одноосібний менеджмент має дуже багато підводних каменів: певний погляд лише з одного боку, обмеженість професійними здібностями директора, тощо. Особливо ефективним може стати залучення до ради директорів висококваліфікованого спеціаліста, який раніше не мав досвіду роботи на підприємстві і буде так би мовити аудитором, тобто незалежним експертом і матиме свіжий погляд на роботу організації.

4. Створення взаємозамінних посад.

Однією з особливостей досліджуваного підприємства є мала кількість взаємозамінного персоналу. Так, наприклад, в компанії працює лише один фінансовий аудитор, один бухгалтер, один працівник відділу кадрів, один працівник відділу збуту, один івент-менеджер, тощо. Ми вважаємо, що до існуючих посад доцільним є додати в штат помічників або молодших фахівців. Це і розвантажить з одного боку працівників, і, з іншого створить можливість певних заміन під час періоду відпусток, хвороб, тощо. Це питання особливо гостро постало в період війни 2022 року в Україні, коли через постійні повітряні тривоги або відсутність зв'язку, працівники не можуть виконувати свою роботу годинами, чи іноді навіть днями. Робота не виконується взагалі в такому випадку. Ми вважаємо, що це є неприпустимим.

5. Збільшення інвестицій в освіту та розвиток працівників.

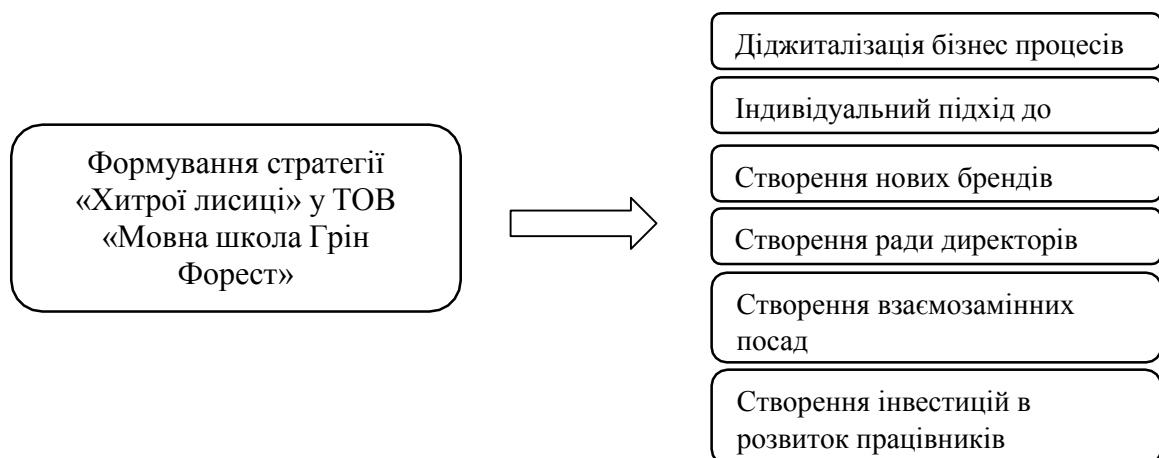
Наразі компанія займається дуже посереднім розвитком персоналу, тобто тренінгами майже на одну і ту саме тему лише для менеджерського складу. Для розвитку корпоративної стратегії підприємства цього вкрай недостатньо, адже до неї мають бути залучені, по-перше, усі працівники, чи принаймні, більшість, а по-друге – має бути більш предметна наповненість розвитку колективу. Тренінги варто також проводити для викладачів, маркетологів, тощо. Також вони мають бути сплановані на різні актуальні теми.

6. Діджиталізація бізнес-процесів.

Беручи до уваги всі світові сучасні тренди, досліджуваному підприємству варто починати впроваджувати широкомасштабну діджиталізацію, особливо

враховуючи питання виходу на міжнародні ринки. Наприклад, можна створити єдину соціальну мережу персоналу, де знаходитиметься інформація про всіх працівників і де буде дуже легко відшукати ту чи іншу людину. Інформація, яка може знаходитися в цій мережі може бути така: ПІБ, дата народження, відділ, питання по яких можна звертатись до цього конкретного працівника. Бо зараз спілкування є дуже хаотичним. Важливим кроком для посилення стратегії має стати автоматизація процесів на підприємстві. Наприклад, можна попрацювати над електронними сертифікатами для студентів по завершенню курсу – це значно спростило б роботу менеджерів при оформленні даних документів. Також можна попрацювати над певними доробками в касах та в базі студентів. Автоматизація прискорила б дуже багато процесів і звільнила б менеджерів від рутинної роботи і дала б час на багато інших важливих завдань.

Отже, для впровадження стратегії «Хитрої лисиці» на підприємстві ТОВ «Мовна школа Грін Форест» ми сформуваємо 6 основних рекомендацій (Рис. 3.3), які варто почати застосовувати якомога швидше для досягнення бажаного результату. В основному вони ґрунтуються на створенні інноваційного середовища, створенні нових брендів в школі, таких як нові платформи чи курси (програми), індивідуальному підходу до потреб клієнтів, діджиталізації бізнес-процесів, створенні ради директорів, збільшенні рівня кваліфікації персоналу та запуску нових інноваційних проектів.



Джерело: складено автором на основі [25, 26, 43]

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було узагальнено теоретичні аспекти та опрацьовано практичні рекомендації щодо розробки та впровадження корпоративних стратегій. На основі проведеного дослідження сформульовано висновки та пропозиції, що мають практичне значення, спрямовані на вирішення основних завдань магістерської роботи відповідно до поставленої мети:

1. Під впливом подій 2020 року, а саме пандемії COVID-19 та війни в Україні з 24.02.2022 року відбулась певна зміна сприйняття такого поняття, як «конкурентна корпоративна стратегія». Якщо раніше компанії орієнтувались на певний унікальний товар, що задовольнив би клієнтів якнайкраще, то зараз саме на перший план виходить розуміння доцільності утримання на ринку компанії.

2. Як одну із конкурентних стратегій, в роботі розглянуто стратегію «Хитрої лисиці», серед основних характеристик якої: пристосування до особливих вимог окремих споживачів та цільових ринків (чим вища унікальність продукту компанії та чим краще він задовольняє потреби споживачів, тим вища конкурентоспроможність організації вцілому); розробка і тестування продуктів з новими унікальними характеристиками може взагалі відбуватись суто власними силами підприємства.

3. В процесі дослідження, було глибоко досліджено діяльність українського підприємства, а саме мовної школи, що має назву ТОВ «Мовна школа Грін Форест».

4. На основі великого загального аналізу діяльності ТОВ «Мовна школа Грін Форест» було визначено його поточну стратегію та бажану.

5. Для оцінки поточної конкурентної стратегії ТОВ «Мовна школа Грін Форест», було проведено аналіз її ефективності. В ході оцінки були використані методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

6. Для усунення виявлених недоліків, було запропоновано внести зміни до стратегічних напрямків ТОВ «Мовна школа Грін Форест»: перехід від стратегії «Могутній слон» до стратегії «Хитра лисиця».

7. Окрему увагу в рекомендаціях було зосереджено на формуванні стратегії у ТОВ «Мовна школа Грін Форест». Зокрема, було сформовано такі рекомендації, як створення нових брендів, інтенсифікація маркетингової діяльності та персоніфікований підхід до клієнтів, створення ради директорів, інвестиції в освіту працівників, діджиталізація бізнес-процесів.

8. Тому, на нашу думку, проведене науково-практичне дослідження підтверджує необхідність теоретичних та практичних досліджень нових актуальних стратегій досягнення конкурентних переваг, зокрема і стратегії «Хитра лисиця». Висновки наведені у роботі дозволять популяризувати стратегію «Хитра лисиця» серед інших вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квасницька Р. Структуризація потенціалу підприємства / Р. Квасницька, М. Тарасюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2017. - № 1. - С. 73–82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_1_7
2. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / П. Р. Пуцентейло. // Інноваційна економіка. – 2015. – №9. – С. 80–86.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: "Експрес-Поліграф", 2002. - 560 с.
4. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.]; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук: ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 736 с.
5. Жигалкевич Ж. М. Аспекти формування структури корпоративної стратегії / Д. М. Стеченко, Ж. М. Жигалкевич, Н. Ю. Тимошенко // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць : [електронне фахове наукове видання] Електрон. журн. — К. : НАУ, 2011. — Вип.3.
6. Strategic Management: Concepts & Cases (Ninth Edition). Thompson Jr, A A and Strickland III, A J. Published by McGraw-Hill, 1996.
7. Блонська В. І. Проблеми розвитку стратегічного планування на вітчизняних підприємствах // Наук. вісн. — Львів. —2006. — №16(6) — С.160с.
8. R.Cartright. Strategies for Hypergrowth. Capstone Publishing, Oxford, 2002.
9. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
10. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396с.

11. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Белошапка В.А., Загорий Г.В. - К.: Абсолют-В, 2008. - 352 с.
12. Матвеева Я. А. Оценка стратегических конкурентных преимуществ промышленной компании в контексте социальной ответственности : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.05 "Економика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)" / Матвеева Я. А. – Екатеринбург, 2017. – 247 с.
13. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
14. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. / Г.Л. Азоєв. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
15. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення / С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №7. – С. 40–44.
16. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Х.: Основа, 1999. — 620 с.
17. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., доповн. — Л.: Новий світ — 2000, 2003. — 272 с.
18. Павлішина Н. М. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування / Н. М. Павлішина, Г. В. Рясна. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – №12. – С. 126–130.
19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с. 43. Нефінансова звітність та сталий розвиток аграрного сектору в Україні
20. Легомінова С. В. Конкурентні переваги підприємства: зміст, складові елементи, детермінанти формування у сучасних умовах / С. В.

Легомінова. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – №27. – С. 23–26.

21. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер, 2019. – 624 с.
22. Хміль Ф. І. Основи менеджменту.—К.:Академвидав, 2005. — 607 с.
23. Ткаченко А. П. Організація та планування виробництва.—Черкаси: ЧДТУ, 2005. — 172 с.
24. Федулова Л. І. Менеджмент організацій.—К.: Либідь, 2004.—448 с.
25. Офіційний сайт ТОВ «Мовна школа Грін Форест://<https://greenforest.com.ua/>
26. Сайт корпоративних стандартів ТОВ «Мовна школа Грін Форест://<https://enbook.greenforest.ua/>
27. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1998. – 896 с.
28. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с
29. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносин: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004.
30. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика : учебник для магистров / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 447 с.
31. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб пособие для Вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 375 с.
32. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
33. Іванілов О. С. Економіка підприємства : Підруч. - О.С. Іванілов. - К.: Центр учбової літератури, 2019. - 728 с.
34. Федулова Л. І., Федоренко В. Г., Гриньов В. Ф. Бізнес-менеджмент. – К.: МАУП, 2017. - 632 с.
35. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид.,

доповн. — Л.: Новий світ — 2000, 2013. — 272 с.

36. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. — К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», - 2012. — 671 с.

37. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. — 496 с.

38. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — 3-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2013. — 152 с.

39. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій. — К.: МАУП, 2017. — 488 с.

40. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. — Львів: ЛКА, 2006.-388с.

41. Ordenes P. 51 Strategy Statistics And 3 Key Lessons To Help You Succeed [Електронний ресурс] / Pat Ordenes // Cascade. — 2020. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.cascade.app/blog/51-strategy-statistics#:~:text=67%25%20of%20leaders%20believe%20their,is%20good%20at%20implementing%20strategy.&text=Only%2010%25%20of%20organizations%20surveyed,%25%20achieving%20less%20than%2>

42. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк — К.: «Центр учбової літератури», 2016. — 560 с.

43. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций.— К.: КНТ, 2006. — 681 с.

44. Digital Skills And Digital Transformation Statistics [2020] [Електронний ресурс] // Digital Adoption. — 2020. — Режим доступу до ресурсу: [https://www.digitaladoption.com/digital-transformation-statistics-businesses%20are%20engaged,digital%20initiatives%20to%20scale%20\(Gartner\)](https://www.digitaladoption.com/digital-transformation-statistics-businesses%20are%20engaged,digital%20initiatives%20to%20scale%20(Gartner))

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест»

**Окрема фінансова звітність
станом на та за рік, що закінчився
31 грудня 2021р.**

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» Окрема фінансова звітність на 31 грудня 2021 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату Окремий Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

**Окремий Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Активи	Код рядка	При- мітка	31 грудня 2021р.	31 грудня 2020 р.
1	2	3	4	5
<i>(у тисячах гривень)</i>				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	18,383	13,990
первісна вартість	1001	6	29,188	23,869
накопичена амортизація	1002	6	10,805	9,879
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	5	132,209	137,192
первісна вартість	1011	5	160,707	169,435
знос	1012	5	28,498	32,243
Інвестиційна нерухомість	1015		7,930	8,398
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	7	256,451	201,924
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10	-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090	10	385	388
Усього за розділом I	1095		799,973	749,504
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		24,767	23,799
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	31,937	27,644
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	10	3,671	4,876
з бюджетом	1135		15	3
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	10	115,361	160,314
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	12	5,780
Поточні фінансові інвестиції	1160	12	329,604	237,818

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» Окрема фінансова звітність на 31 грудня 2021 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату Окремий Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р..

(Продовження)

Активи	Код рядка	При- мітка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
1	2	3	4	5
<i>(у тисячах гривень)</i>				
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	422,228	355,500
Готівка	1166		199	167
Рахунки в банках	1167		223,228	188,500
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190	11	119,741	125,567
Усього за розділом II	1195		1074,579	944,298
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		1,874,552	1,693,802

Пасив	Код рядка	При- мітка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
1	2	3	4	5
<i>(у тисячах гривень)</i>				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	119,407	119,407
Капітал у дооцінках	1405	14	122,465	120,802
Додатковий капітал	1410		2426,622	2426,622
Емісійний дохід	1411		2426,622	2426,622
Резервний капітал	1415		17,535	14,542
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(215,220)	(250,492)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435	14	24,643	17,914
Усього за розділом I	1495		2495,452	2448,795
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	20	9,751	9,423

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» Окрема фінансова звітність на 31 грудня 2021 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату Окремий Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

(Продовження)

Пасив	Код рядка	При- мітка	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
1	2	3	4	5
<i>(у тисячах гривень)</i>				
Довгострокові кредити банків	1510		16,445	23,233
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		-	-
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		32,656	26,196
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	222,553	322,765
розрахунками з бюджетом	1620		2,519	10,144
у тому числі з податку на прибуток	1621		2,385	9,904
розрахунками зі страхування	1625	18	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	18	3,778	4,438
Поточні забезпечення	1660	17	30,751	40,796
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690		253	307
Усього за розділом III	1695		514,986	695,047
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		1,218,359	1,603,800

Додаток Б

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» Окрема фінансова звітність на 31 грудня 2021 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату Окремий Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Окремий Звіт про фінансові результати за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
<i>(у тисячах гривень)</i>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		29603,442	26724,271
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		-	-
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		125,508	131,636
Адміністративні витрати	2130	23	(136,957)	(122,118)
Витрати на збут	2150	24	(316,853)	(268,868)
Інші операційні витрати	2180	27	(57,599)	(40,088)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		136,546	167,735
Збиток	2195		(18,095)	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	151,628	56,039
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250		-	-
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(60)	(40)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		233,473	172,734
Збиток	2295		-	-

ТОВ «Мовна Школа Грін Форест» Окрема фінансова звітність на 31 грудня 2021 р. та за рік, що закінчився на зазначену дату Окремий Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

(Продовження)

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
<i>(у тисячах гривень)</i>				
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	20	(18,772)	(22,874)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		9324,701	8959,860
збиток	2355		-	-

№ 18/05/2022

«18» травня 2022р.

Київському національному університету
імені Тараса Шевченка

ДОВІДКА


про впровадження результатів дипломної роботи

Надана Діброві Марії Сергіївні, студентці кафедри економіки бізнесу Київського національного університету імені Тараса Шевченка про те, що основні положення, висновки та рекомендації її дипломного дослідження на тему: «Формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест»» на здобуття кваліфікації магістра впроваджені у практику діяльності ТОВ «Мовна школа Грін Форест».

Зокрема, основні положення дипломної роботи, що стосуються:

- Зміни корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Мовна школа Грін Форест» задля досягнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.



Директор підприємства

Ниник Р.Д.