

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

**(на прикладі ПП «Грін Форест»)**

*Допущено до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М03-19  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Кірієнко Єлизавети Валеріївни**

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
доцент Шультіна Н. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1. Сутність і роль стратегії для досягнення конкурентних переваг....	6
1.2. Типи стратегій розвитку організації.....	10
1.3. Етапи розробки та підходи до формування стратегії для підтримки конкурентоспроможності організації в кризових умовах.....	13
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ У ПП «ГРІН ФОРЕСТ».....	18
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Грін Форест».....	18
2.2. Процес формування стратегії ПП «Грін Форест».....	20
2.3. Аналіз існуючої стратегії ПП «Грін Форест» .....	29
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПП «ГРІН ФОРЕСТ» .....	35
3.1. Адаптація ПП «Грін Форест» до умов роботи у воєнний час.....	35
3.2. Напрями підвищення ефективності процесу формування стратегії ПП «Грін Форест» .....	38
ВИСНОВКИ .....	45
РЕЗЮМЕ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

## 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 «Грін Форест» ринок англomовних курсів був дуже малий, але зараз у 2023 році 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 стратегії підприємства.

**Актуальність** кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що нині поняття стратегії підприємства 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., Цветков В.В., Леліков Г.І., Крупнач О.Д., Немировський Я.В., Верницький В.В., Комарова К.В.

**Об'єктом** кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління організацією.

**Предметом** кваліфікаційної роботи є процес формування стратегії ПП «Грін Форест».

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегії ПП «Грін Форест».

Така постановка мети визначила **основні завдання** кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність поняття «стратегія підприємства» та дослідити сучасні підходи до його визначення;
- проаналізувати організаційну структуру підприємства «Грін Форест»;
- провести дослідження маркетингової політики компанії «Грін Форест»;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності компанії «Грін Форест»;
- розглянути інноваційно-інвестиційну політику компанії «Грін Форест»;
- дослідити особливості кадрової політики і провести аналіз оцінки ефективності роботи персоналу в компанії «Грін Форест»;
- визначити корпоративну стратегію компанії «Грін Форест» та процес її формування;
- проаналізувати ефективність даної стратегії на підприємстві «Грін Форест»;

- проаналізувати шляхи адаптації компанії «Грін Форест» до роботи у воєнний час;

- запропонувати шляхи вдосконалення процесу формування стратегії компанії.

**Емпіричною базою дослідження** є приватне підприємство «Грін Форест».

**Практична значущість** роботи полягає у поданні рекомендацій стосовно адаптації стратегії компанії до воєнного часу та внесенні змін у процес формування стратегії.

Робота була **апробована** 19 травня 2023 року на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «Наративи сучасної України у світовій геополітиці», що відбувалась на базі Київського національного лінгвістичного університету.

**Інформаційною базою** написання роботи слугували документи та звіти, отримані на базі проходження практики, актуальні дослідження теми зарубіжними та вітчизняними науковцями, профільні джерела та дані державних органів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Сутність і роль стратегії для досягнення конкурентних переваг

Найважливіша проблема будь-якої компанії, що працює в ринкових умовах – це проблема забезпечення розвитку організації, досягнення конкурентного положення на ринку. [18, с. 24] Одним із факторів успішної діяльності організації є її орієнтація на формування конкурентоспроможності в ринкових умовах та реальна можливість конкурувати з іншими підприємствами.

Станом на сьогодні існує багато підходів до визначення сутності терміну стратегія. Це пов'язано з тим, що зазвичай стратегія організації ототожнюється із засобом досягнення корпоративних цілей організації. Тому у цій роботі ми будемо використовувати терміни «стратегія» та «корпоративна стратегія», як синоніми.

Розглянемо деякі визначення терміну «Корпоративна стратегія», надані провідними економістами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Визначення терміну «Корпоративна стратегія» вітчизняними та іноземними науковцями [4, с. 238; 8, с. 1; 37, с. 66; 30, с.2]

Визначення	Автор
Корпоративна стратегія – це реалізація концепції, де сконцентровані цільовий та інтегральний підходи до діяльності компанії.	Бровкова О. Г.
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.	Дороніна О. А., Бондаревська К. В.
Корпоративна стратегія — це план керівництва підприємством (компанією), який поширюється на всі підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності.	Грегори Дессб Геррі МакНамара

Закінчення табл. 1.1.

<p>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.</p>	<p>Сухоруков А. І.</p>
---	------------------------

Для того, щоб з'ясувати, яким є розуміння досліджуваного поняття на практиці, було проведено коротке опитування серед представників вітчизняного бізнесу. Результати надано у 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

### Визначення поняття «Корпоративна стратегія» підприємцями

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

Мета 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. [50, с. 180]

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. [50, с. 182]

Безпосередню суть поняття «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 стратегія може надовго зберегти і зміцнити позицію на цільовому ринку. [43, с. 149]

Загалом, стратегічне управління представляє собою багатосаровий, формально-поведінковий управлінський процес, що допомагає сформулювати та реалізувати ефективну стратегію, що сприятиме гармонізації стосунків організації, в тому числі її окремих частин, із зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Системи та процеси стратегічного управління в різних організаціях суттєво відрізняються. Характерні риси системи стратегічного управління конкретної компанії підприємства залежать від низки чинників. Типовими з



них є:

- галузі; розмірів підприємства;
- типу виробництва, рівня спеціалізації або;
- особливостей виробничого потенціалу;
- наявності або відсутності науково-інноваційного потенціалу;
- рівня управління.

Різні підходи до формування системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мету стратегічного управління можна визначити як формулювання місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення діяльності.

Очевидно, що розвиток організації є незворотнім процесом, і необхідність змін виникає незалежно від того, якої концепції розвитку дотримується організація, які теоретичні постулати управління визначають пріоритетні напрямки її функціонування. Однак, від того, як будуть здійснюватися зміни, залежить ефективність діяльності організації та її життєстійкість.

Існування та розвиток організації у сучасних умовах зумовлює необхідність використання основних положень стратегічного управління і формування чіткої стратегії розвитку.

Отже, загалом, роль стратегії полягає саме в тому, що вона стає керівництвом з узгодження дій і напрямів розвитку, які ведуть компанію до успіху завдяки пошуку і реалізації конкурентних переваг. Надалі важливого значення набуває можливість їх утримання протягом певного часу, швидка адаптація до будь-яких змін та наявність чіткого бачення перспектив розвитку.

## 1.2. Типи стратегій розвитку організації

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. Зведена класифікація стратегій представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні типи стратегій розвитку організацій [28, с.56 – 57]

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
Стратегії щодо продукту	Стратегії інтеграційного зростання	Стратегії диверсифікації
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

Розглянемо докладніше зазначені в табл. 1.3. стратегії.

Стратегії що стосуються продукту включають стратегію диференціації, яка зустрічається 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.

Стратегія низьких витрат зосереджена на зменшенні витрат компанії на виробництво продукції порівняно з конкурентами.[28, с. 57 – 58]

Стратегії інтеграційного зростання включають два різновиди стратегій. За вертикальної інтеграції присутнє об'єднання компаній галузі, які перебувають на різних технологічних етапах. Найчастіше така інтеграція розподілена в двох формах: зворотна (регресивна) та 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.[28, с.58 – 60]

Стратегії диверсифікації реалізується тоді, коли підприємства не можуть розвиватися на одному ринку з певною продукцією в межах певної галузі. [28, с. 60]

Стратегії скорочення бізнесу можуть розвиватися у кількох напрямках. Зокрема, 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. [28, с. 60–61]

І останній різновид – це 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. Досвід показує, що цей вид стратегії також має два різновиди: глобальний та багатонаціональний.

Глобальна стратегія має наступні особливості:

- сферою її реалізації 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;

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.

[28, с. 63]

Особливим різновидом стратегій є функціональні стратегії. В цю категорію можна віднести стратегії, які розроблені функціональними осередками. Розглянемо їх детальніше.

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.

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.

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

Виробнича стратегія підприємства займається безпосередньою організацією та функціонуванням виробничого процесу фірми

Стратегія управління персоналом (кадрова) містить в собі розуміння, що персонал постає як основний ресурс, від якого залежить ефективність діяльності бізнесу. [28, с. 63 – 65]

Таким чином, компанія постає перед вибором з кількох стратегій. Остаточне рішення залежить, як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників функціонування компанії, в тому числі і від особистих характеристик керівника компанії.

### **1.3 Етапи розробки та підходи до формування стратегії для підтримки конкурентоспроможності організації 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 підтримки конкурентоспроможності організації в кризових умовах\***

<b>Етап</b>	<b>Характеристика етапу</b>
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.

\*Розроблено автором на основі [29, с.177]

Стратегія кожного підприємства є унікальною, кожній окремій організації слід проводити внутрішній аудит і лише тоді визначати стратегію. [22, с.129] 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. Стрікленд, 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. [30, с.38]

Не зважаючи на різноманіття підходів, можна спробувати визначити стратегію, як довгостроковий план, який передбачає управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі поведінки стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються різні підходи до діяльності організації, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та змінювати їх відповідно до потреб розробки та реалізації стратегії.

Аналіз робіт зазначених вище і деяких інших науковців дозволив провести систематизацію їх підходів до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Результати дослідження основних теоретичних концепцій авторитетних науковців представлено в узагальненому вигляді в наступній таблиці.

Таблиця 1.5

**Систематизація підходів до формування стратегії підвищення  
конкурентоспроможності організації\***

<b>Підхід</b>	<b>Інструментарій</b>	<b>Прибічник</b>	<b>Авторська концепція</b>
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. Месконон.	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.



## Закінчення таблиці 1.5

Стихійний	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.	В. Демінг	Орієнтування компанії на безперервний розвиток.

\*Розроблено автором на основі [23, с. 401, 24, с. 238, 15, с. 151]

Таким чином, вибір правильного підходу до формування корпоративної стратегії та послідовне проходження відповідних етапів її розробки чинить безпосередній вплив на досягнення високого рівня конкурентоспроможності організації в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку. Адже конкурентоспроможність організації має базуватись на тих підходах, які будуть в змозі зберегти стабільність організації в складних умовах існування.

## **РОЗДІЛ II. Особливості формування стратегії управління у ПП «ГРІН ФОРЕСТ»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності приватного підприємства «Грін Форест»**

Об'єктом дослідження обрано ПП «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 з адаптивним графіком), Вооуа (онлайн маркет-плейс курсів англійської). Підприємство почало свою офіційну діяльність у 2008 році і з того часу продовжує невідомо розвиватися та розширюватися.

«Мрій англійською з Green Forest» – слоган підприємства. На сьогоднішній день обрана компанія є найбільшою та однією з найкращих шкіл вивчення англійської мови в Україні. До початку повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року організація вела свою діяльність в п'ятьох обласних центрах України: у місті Київ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса. Станом на 2022 р. мала 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 навчалось близько 10000 студентів на різних курсах, рахуючи всі філії підприємства та дистанційний курс.

З моменту російського вторгнення компанія припинила надання послуг з вивчення англійської у режимі офлайн. Станом на 2023 рік компанія спеціалізується на дистанційних курсах англійської мови. Офісне навчання на сьогоднішній день компанія пропонує виключно у м. Львів.

В установчих документах ПП «Грін Форест» основним видом економічної діяльності є 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.. [27]

Так як «Грін Форест» – це підприємство з надання послуг в сфері освіти, до основного переліку послуг можна віднести дистанційний курс англійської мови «Стандартний» вартістю 6550 грн, дистанційний курс англійської мови «Інтенсив по буднях» вартістю 6550 грн, дистанційний курс англійської мови «Інтенсив вихідного дня» вартістю 6550 грн. Офлайн курс англійської мови «Стандартний» у місті Львів вартістю 6650 грн. Офлайн курс англійської мови «Інтенсивний» у місті Львів вартістю 6650 грн. Кожна ціна відповідає семестру навчання, тобто для стандарту, це ціна за 4 місяці, а для інтенсиву ціна за 2 місяці. [25]

Серед переваг курсів англійської мови у школі «Грін Форест» можна виділити такі:

- низька ціна;
- кваліфіковані викладачі;
- бонуси у вигляді онлайн підручника та особистого кабінету на онлайн платформі;
- розмовні клуби з носіями мови;
- можливість навчатися з будь-якої точки світу.

Серед недоліків курсів англійської мови у школі «Грін Форест» порівняно з конкурентами можна виділити такі:

- завеликі групи;
- відсутність можливості розбити платіж на декілька оплат;
- відсутність офлайн навчання у м. Київ.

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, із 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.

## 2.2. Процес формування стратегії ПП «Грін Форест»

Школа англійської мови Грін Форест працює на ринку вже більше 15-ти років. За цей час компанія змогла створити бренд з авторитетом на ринку, що невпинно функціонує та розвивається щодня. Проте, за увесь час існування підприємства чимало зовнішніх подій та чинників впливали на його продуктивність та, іноді, ледь не знищували діяльність підприємства. Але не дивлячись на це компанія продовжила свою працю, що свідчить про добре сформовану стратегію підприємства, що дозволяє йому триматись «на плаву» не дивлячись на вплив зовнішніх факторів.

Спочатку слід розглянути ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, що мали вплив на підприємство протягом останніх декількох років, а отже під цим впливом і формувалась стратегія підприємства.

Проведемо аналіз середовища підприємства ПП «Грін Форест» за допомогою SNW – аналізу, тобто стратегічного аналізу внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації. У ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації. Для здійснення SNW – аналізу для компанії заповнимо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

### SNW – аналіз для ПП «Грін Форест»

	Фактор впливу щодо внутрішнього середовища підприємства	Якісна оцінка фактора		
		S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5
1	Стратегія компанії	X		
2	Організаційна структура	X		

## Закінчення таблиці 2.1

	Фактор впливу щодо внутрішнього середовища підприємства	Якісна оцінка фактора		
		S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5
3	Загальне фінансове положення, в т.ч.:	X		
3.1	Стан поточного балансу		X	
3.2	Рівень бухгалтерського обліку	X		
3.3	Фінансова структура		X	
3.4	Доступ інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів і т.д.)	X		
3.5	Рівень фінансового менеджменту		X	
4	Структура витрат		X	
5	Система продажів	X		
6	Інформаційні технології			
7	Інновації як здатність до реалізації на ринку нових			
8	Інновації як дослідження та розробки	X		
9	Здатність до лідерства в цілому, в т.ч.:	X		
9.1	Здатність до лідерства директора	X		
9.2	Здатність до лідерства менеджменту			X
10	Рівень маркетингу		X	
11	Рівень менеджменту			X
12	Кваліфікація персоналу (в цілому)	X		
13	Репутація на ринку	X		
14	Репутація підприємства як роботодавця		X	
15	Відносини з органами влади (в цілому), в т.ч.:		X	
15.1	З органами державної влади			X
15.2	З системою податкового контролю		X	
17	Відносини з посередниками	X		
19	Корпоративна культура	X		
20	Стратегічні альянси		X	
21	Стимулювання збуту		X	
22	Досвід роботи підприємства	X		
23	Контроль якості послуг	X		
24	Сертифікація та стандартизація послуг	X		
25	Якість обслуговування споживачів	X		
26	Ціни на послуги		X	
27	Ширина асортименту послуг	X		
28	Мотивація персоналу			X

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що сильними сторонами ПП «Грін Форест» є: великий досвід роботи підприємства; відносини з постачальниками; позитивна репутація у покупців; висока якість послуг; контроль якості послуг; забезпеченість кваліфікованими кадрами; ширина асортименту послуг, корпоративна культура, ситема продажів тощо. Слабкими сторонами «Грін Форест» є рівень маркетингу та менеджменту, мотивація персоналу.

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та сильних сторін, можливостей та погроз, а також рівень конкурентоспроможності підприємства. Визначаємо сильні та слабкі сторони ПП «Грін Форест» та виявляємо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### SWOT – аналіз приватного підприємства «Грін Форест»

	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p>Сильні сторони(S):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бренд</li> <li>2. Авторитет на ринку</li> <li>3. Висока якість викладання (всі викладачі повинні мати міжнародний сертифікат, що засвідчує їхній рівень)</li> <li>4. Довіра і гарна репутація серед споживачів</li> <li>5. Добрі зв'язки з громадськістю</li> <li>6. Власні унікальні розробки</li> <li>7. Різноманітність частини навчального плану</li> <li>8. Велика кількість безкоштовної літератури та додаткових матеріалів</li> <li>9. Гібридний формат навчання</li> </ol>	<p>Слабкі сторони(W):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість конкурентів</li> <li>2. Відсутність індивідуального навчання</li> <li>3. Брак кваліфікованих кадрів</li> <li>4. Емоційне вигорання персоналу</li> <li>5. Неєфективний розподіл трудових та матеріальних ресурсів</li> <li>6. Неможливість здійснення повного контролю працівників</li> </ol>

## Закінчення таблиці 2.2

Зовнішнє середовище	Можливості(О): 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	Загрози(Т): 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) 5. Чорний піар серед конкурентів
---------------------	---	---

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства та джерела [40]*

Розглянемо детальніше внутрішні фактори, які мають безпосередній вплив на формування стратегії.

### **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 [20, ст. 69].

## **2. Характеристики продукції**

ПП «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 дистанційні курси англійської мови «Стандартний», «Інтенсив по буднях» та «Інтенсив вихідного дня» вартістю 6550 грн. А також, офлайн курси англійської мови «Стандартний» та «Інтенсивний» у місті Львів вартістю 6650 грн. [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, можна зазначити такий склад персоналу підприємства ПП «Грін Форест»:

- 2 директори;
- 1 стандарт-менеджер;
- 2 бухгалтери;
- 4 дизайнери;
- 12 методистів;



- 2 проджект-менеджери;
- 6 керівників відділів;
- 37 менеджерів по роботі з клієнтами;
- 202 викладачі;
- 1 івент-менеджер;
- 3 маркетологи.

Чисельність персоналу компанії нараховує 272 людини станом на 2022 рік. [27]

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 [23, с.75]. До факторів, що підвищує продуктивність праці відносять все, що пов'язано з поліпшенням організації праці та виробництва, соціальних умов працівників; що 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**

Особливістю культури компанії є її інноваційна природа. Компанія від самого початку свого існування активно використовувала новітні технології навчання. Ковідні обмеження лише прискорили цей процес і стимулювали вдосконалення методів навчання та навчальних посібників

для роботи в дистанційному форматі. Компанія успішно перенесла свою діяльність у віртуальне середовище, доповнивши свій арсенал технологій новітнім інструментарієм, підвищивши рівень кваліфікації свої викладачів та методистів.

Таблиця 2.2

### Основні напрямки інвестування ПП «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.

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

## **5. Соціальна відповідальність**

Компанія постійно підтримує низку соціальних проектів. Наприклад, компанія бере участь в різних благодійних 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..

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року компанія продовжила співпрацю з благодійними організаціями надаючи безкоштовне навчання, або навчання зі знижками для ВПО, волонтерів та воїнів ЗСУ.

Далі розглянемо зовнішні фактори, що мають вплив на діяльність організації, які мають не такий опосередкований, проте не менш важливий, вплив на формування стратегії підприємства.

### **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 на пряму 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 навчання дуже знизило свої позиції.

### 3. Воєнний 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 продовжує свою діяльність та залучає ще більше викладачів та працівників для дистанційної праці. 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.

Таблиця 2.4

#### PEST – аналіз ПП «Грін Форест»

Політичний фактор	Економічний фактор
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.	1. Нестабільність національної валюти та високий рівень інфляції; 2. Низька платоспроможність населення. 3. Високий рівень конкуренції.

Закінчення таблиці 2.4

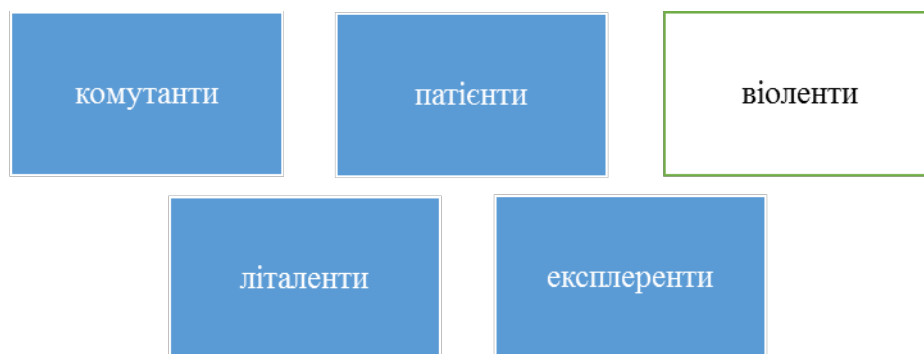
Соціальний фактор	Технологічний фактор
1. Падіння рівня купівельної спроможності внаслідок пандемії та війни; 2. Незацікавленість молодих спеціалістів розвиватись; 3. Низький середній рівень доходів у населення, що дає змогу якісно вирізнитись серед інших підприємств країни.	1. Низька підтримка наукових досліджень з боку держави; 2. Мала кількість інноваційних розробок у галузі. 3. Відсутність технічної бази достатньої для розвитку онлайн курсів та в цілому для підприємства.

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

### 2.3. Аналіз існуючої стратегії ПП «Грін Форест»

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. 2.1), які відображають конкретний тип біологічного поведінки підприємства і мають відповідну аналогію з поведінкою біологічних систем.



**Рис.2.1 Види стратегій залежно від типу інноваційної поведінки**

*Джерело: [29, с. 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-га стадія розвитку. Ці компанії відрізняються достатньо великими розмірами організацій, середнім темпом розвитку, але стійким зростанням.

«Неповороткий бегемот» – остання, 3-тя 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. [29, с.101]

Аналіз показує, що приватне підприємство «Грін Форест» зараз перебуває на другій стадії розвитку віолента – стадії «Могутні Слони», бо за більш як 15 років 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 ПП «Грін Форест» в межах своєї стратегії.

Загалом проблеми можна поділити на наступні:

Таблиця 2.5

### Класифікація проблем, що впливають на реалізацію стратегії

Проблеми організації роботи	Недосконалість структури управління підприємством
	Слабка забезпеченість функціональних відділів оргтехнікою та подекуди відсутнє сучасне програмне забезпечення навіть для вирішення організаційно – управлінських завдань
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
Проблеми відділу кадрів	Демотивація персоналу, емоційне вигорання робітників
	Хедхантинг
	Відчутний брак кваліфікованих кадрів

*Джерело: розроблено автором на основі [26 с. 171]*

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. [18, с. 23] На даному підприємстві є ряд нежорстких проблем, які мають бути виправлені до того, як вони стали дуже вагомими, жорстких проблем в ПП «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 совісних 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.

Проведений аналіз засвідчує, як наявність можливостей, так і присутність проблем в реалізації корпоративної стратегії компанії. Що дозволяє зробити низку рекомендацій, спрямованих на покращення ситуації

## **III РОЗДІЛ. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТАРТЕГІЇ ПП «ГРІН ФОРЕСТ»**

### **3.1. Адаптація ПП «Грін Форест» до умов роботи у воєнний час**

На сьогоднішній день вже пройшло чимало часу з дати 24.02.2022. Жахливої дати, що зіпсувала життя мільйонам українців, серед яких були абсолютно усі: діти, школярі, студенти, працівники державних та приватних підприємств, власники бізнесу, державні діячі та літні люди. Ця дата зачепила усіх і кожного. За цей період українці показали беззаперечну силу духу, стійкість, хоробрість, прагнення до свободи понад усе і готовність боротись з несправедливістю до останнього. Звісно, шокує – як в цивілізованій країні у серці Європи може трапитись така кривава та жорстока війна. Тим не менше, Україна щодня демонструє, що буде виборювати своє. До Перемоги.

Незважаючи на вищеописані обставини, українці продовжують жити та боротись – тримають фронт, бізнесом, що тримає економічний фронт, працює, намагається сплачувати податки, підтримувати працівників та країну. Отож, підприємство «Грін Форест» не було винятком, а навпаки, було одним з підприємств, що неабияк постраждало внаслідок російської агресії. А саме, до початку російського вторгнення школа працювала у багатьох містах України: Київ (6 філій), Дніпро (1 філія), Одеса (1 філія), Львів (3 філії), Харків (3 філії). А станом на сьогодні, діючою філією серед усіх, залишилась лише одна – у місті Львів.

Регулярні обстріли, окупація територій, військові бої неподалік та нескінченні повітряні тривоги змусили підприємство припинити свою офлайн діяльність. Деякі з філій, що були розміщені у м. Харків виявились знищеними вщент внаслідок російських обстрілів. Більш того, впродовж першого місяця від початку російського вторгнення компанія була змушена взагалі зупинити свою діяльність, так як великий відсоток співробітників був змушений покинути Україну в пошуках іншого місця проживання. Варто

також зазначити про психологічний стан працівників, що не давав жодної можливості зосередитись та продовжити працювати.

Проте, через півтора місяці від першого дня російського вторгнення підприємство узялося за відновлення своєї діяльності, а саме – дистанційних курсів англійської. Раніше, компанія мала досвід у веденні дистанційного навчання студентів, проте не у такому обсязі, з яким стикнулася після початку війни, але це в будь-якому випадку допомогло компанії вчасно оговтатись від шоку та почати відновлення діяльності. Маленькими кроками, щодня підприємство стало оживати, щотижня до роботи приєднувалось усе більше працівників, що знаходили можливість відновити роботу, і звісно ж, з часом підприємство почало знаходити більшу кількість споживачів. На диво, підприємство змогло знайти своїх споживачів завдяки влучній маркетинговій діяльності та якісній роботі менеджерів по роботі з клієнтами, що оголошували про відновлення дистанційних курсів та запрошували «старих» і заохочували «нових» студентів на навчання. Великим відсотком споживачів стали українці, що вимушені були виїхати закордон внаслідок війни. Задля працевлаштування закордоном необхідний певний рівень знань англійської – отож підприємство «Грін Форест» змогло надати якісні послуги за низьку ціну для українців, що опинилися у скрутному становищі. Так, саме низьку ціну, адже з початком війни ціну за дистанційні курси англійської «Стандартний» та «Інтенсивний» було знижено з 6650 грн до 5950 грн, відповідно за 4 місяці навчання на курсі «Стандарт», або за 2 місяці навчання на курсі «Інтенсив».

Зниження ціни, а також менший попит на продукт школи неабияк вплинули на фінансовий фонд підприємства, що було змушене знизити заробітні плати для працівників у перші місяці війни. Проте, не дивлячись на це, у день російського вторгнення в Україну підприємство надало заробітну плату у повному обсязі кожному працівнику, що вказує на те, як

підприємство цінує кожного співробітника. З кожним днем відновленої діяльності підприємство заохочувало більше клієнтів, покращувало якість надання послуг і у результаті за 2 місяці плідної праці змогло відновити фонд заробітної платні, що був до початку війни і здійснювати виплату заробітних плат у повному обсязі. А за 3 місяці діяльності – підприємство «Грін Форест» змогло відновити діяльність однієї з філій, що є активною на і на сьогодні у центрі міста Львів, що отримало шалений попит від споживачів, що ринулись покращувати знання англійської у омріяному офлайн режимі, у офісі.

Кожен споживач підприємства, у свою чергу, не дивлячись на усі обставини, що проживало підприємство, отримував якісні послуги у повному обсязі. Усі заняття проводились за графіком, студенти мали повний доступ до інтерактивного підручника на базі якого відбувається навчання, здавали іспити та отримували сертифікати про отримання того чи іншого рівня англійської, тобто навчання здійснювалось без жодних «військових» обмежень.

На сьогоднішній день, підприємство «Грін Форест» продовжує невпинну діяльність в умовах військового часу. Продовжує запуск нових семестрів щомісячно, покращує навчальну діяльність для споживачів, відкриває ще більше можливостей якісного дистанційного навчання. І, що не менш важливо, підтримує усіх своїх працівників вчасно виплачуючи заробітну платню в повному обсязі, надаючи матеріальну допомогу працівникам, що втратили житло. А також, підприємство «Грін Форест» підтримує економіку держави, сплачуючи податки.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності процесу формування стратегії ПП «Грін Форест»**

Будь-яка стратегія, при впровадженні на певному конкретному підприємстві потребує комплексного підходу. В процес повинні бути залучені всі відділи компанії та всі працівники компанії.

Цілісна чітко структурована система управління з чітким розподілом відповідальності та зрозумілою системою мотивації персоналу, що об'єднує всі операційні процеси в єдиний налагоджений керований механізм, запобігає проникненню кризових явищ у функціонування й розвиток організації і не допускає розповсюдження негативних наслідків. Формування такої системи управління, що вирішує стратегічні завдання, має здійснюватися у ПП «Грін Форест» за певними принципами, що забезпечують задовільний рівень управлінського впливу на фінансово-господарські відносини, процеси, окремі операції та дозволяють вчасно досягти цілей розвитку компанії.

Зміст базових і додаткових принципів формування системи стратегічного управління розвитком підприємства ПП «Грін Форест» має полчгати у наступному:

- базові принципи:

1) гнучкість як здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища (за кожним керованим елементом), спроможність корегувати управлінські рішення щодо розвитку ПП «Грін Форест» при змінених умовах функціонування;

2) комплексність як поєднання всіх управлінських рішень у єдину систему, що дозволяє визначити пріоритети в управлінні господарською діяльністю ПП «Грін Форест», забезпечити взаємопов'язаність і взаємний вплив рішень у процесі їх реалізації;

3) оптимальність – має прояв у забезпеченні оптимального вибору між першочерговістю виконання завдань за кожним елементом системи управління та всередині кожного елемента;

4) ефективність передбачає на основі використання системного підходу до управління досягнення мінімізації витрат за ресурсами, процесами, видами діяльності в часі й за обсягами, а також максимізації доходів за джерелами їх виникнення за кожним керованим елементом системи стратегічного управління розвитком ПП «Грін Форест»;

5) результативність – отримання позитивних (необхідних і достатніх) результатів за показниками оцінювання (на підставі абсолютних і відносних показників оцінки кількісних і якісних характеристик) при управлінні керованими елементами системи стратегічного управління розвитком ПП «Грін Форест», а також позитивних результатів при управлінні підсистемою реалізації послуг, підсистемами фінансового й ресурсного стану;

- додаткові принципи:

6) раціональність, що має прояв у розумному, гармонійному, узгодженому управлінні всіма елементами системи, у досягненні ефективності розвитку ПП «Грін Форест», в обґрунтованості управлінських рішень щодо завдань управління елементами системи;

7) відповідність, що проявляється в правильному визначенні економічної та безпекової ситуації в країні, безпосередньо в компанії; в урахуванні світових тенденцій на ринках товарів, послуг, фінансових і фондових ринках; у споріднених галузях як усередині країни, так і за її межами; у визначенні конкурентних позицій як серед вітчизняних, так і закордонних реалізаторів аналогічних послуг;

8) динамізм, зміст якого полягає в необхідності врахування стану зовнішнього середовища, тобто показників підсистеми зовнішнього стану (економічних, політичних, ринкових, соціальних, екологічних), при

реалізації цілей розвитку за підсистемами внутрішнього стану, які знаходяться під впливом різних факторів;

9) контроль – здійснення постійного контролю за процесом упровадження в дію управлінських рішень на всіх рівнях управління, за всіма функціональними службами з урахуванням необхідності адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства ПП «Грін Форест».

Дані принципи формування системи стратегічного управління розвитком підприємства ПП «Грін Форест» в узагальненому вигляді відповідають усім стадіям розвитку організації: формулювання цілей розвитку, управління розвитком і досягнення цілей розвитку.

Взаємозв'язок між стадіями розвитку, управлінськими діями в системі стратегічного управління розвитком ПП «Грін Форест» й проаналізованими принципами формування системи представлено на рис. 3.1.



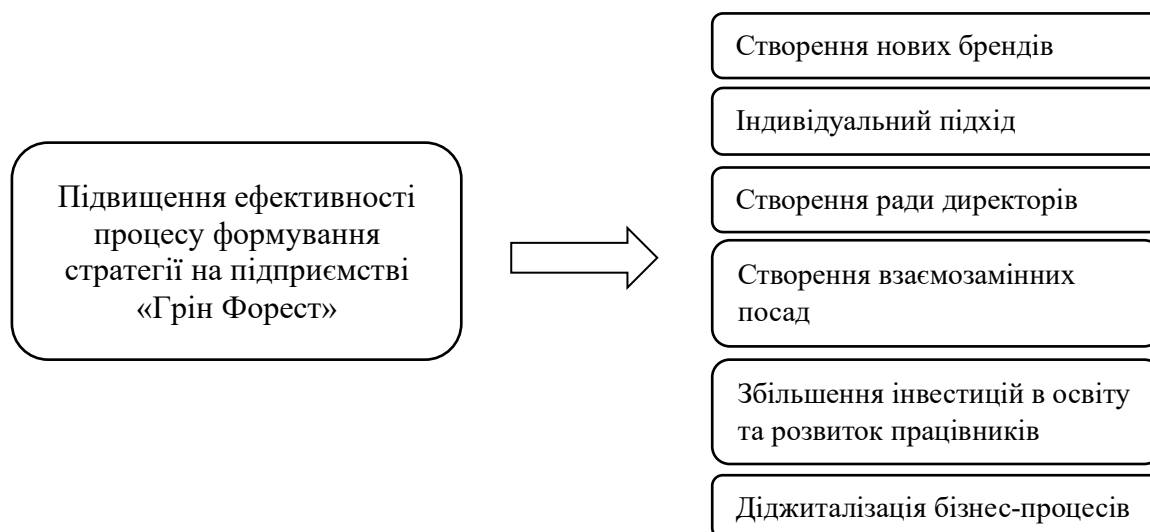
**Рис. 3.1. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком ПП «Грін Форест»**



З рис. 3.1 випливає, що формування системи стратегічного управління розвитком ПП «Грін Форест» за принципом ефективності та принципом результативності сприяє отриманню задовільних (позитивних) результатів розвитку; формування системи за принципом відповідності та принципом динамізму – вибору адекватної цілі розвитку; за іншими принципами – розробці дієвих управлінських заходів для досягнення цілі розвитку компанії.

Така позиція зумовила пошук специфічних методів підвищення ефективності процесу формування стратегії.

Отож, ми сформуваємо 6 основних рекомендацій (рис. 3.2), що мають безпосередній вплив на підвищення ефективності формування стратегії на підприємстві «Грін Форест».



**Рис. 3.2 Рекомендації для підвищення ефективності формування стратегії компанії «Грін Форест»**

Перспективним, з нашої точки зору виглядає створення нових брендів під запуск нової продукції.

Проведений нами аналіз засвідчив, що підприємство хоч і намагається підлаштовуватись 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 запустити саме такі проекти та курси:

- Проект з носіями мови
- Курс для покращення лексичної бази англійської мови
- Курс для покращення граматичної бази англійської мови

Наступним способом підвищення ефективності лікування є індивідуальний підхід до потреб клієнтів.

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

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. Розв'язок цієї проблеми передбачає створення ради директорів.

Однією з особливостей досліджуваного підприємства є мала кількість взаємозамінного персоналу. Так, наприклад, в компанії працює лише один фінансовий аудитор, один працівник відділу кадрів, один працівник відділу збуту, один івент-менеджер, тощо. Ми вважаємо, доцільним є створення взаємозамінних посад. Тобто, до існуючих посад варто додати в штат помічників або молодших фахівців. Це і розвантажить з одного боку працівників, і, з іншого створить можливості певних замін під час періоду відпусток, лікарняних, тощо. Це питання особливо гостро постало в період війни 2022 року в Україні, коли через постійні повітряні тривоги або відсутність зв'язку, працівники не мали змоги виконувати свою роботу годинами, чи іноді навіть днями.

Наразі компанія займається дуже посереднім розвитком персоналу, тобто тренінгами лише для менеджерського складу. Для формування та розвитку 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. Відповідно, при збільшенні інвестицій в освіту та розвиток усіх працівників підприємства можна очікувати якіснішу роботу найманих працівників та, відповідно, високу якість наданих послуг.

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 бізнес-процесів на підприємстві. Наприклад, 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, 6 основних рекомендацій, що були сформовані нами у результаті дослідження діяльності підприємства «Грін Форест» чинять прямий вплив на ефективність процесу формування стратегії на підприємстві. Рекомендації 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.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було узагальнено теоретичні аспекти та опрацьовано практичні рекомендації щодо розробки та впровадження стратегій на підприємстві. На основі проведеного дослідження сформульовано висновки та пропозиції, що мають практичне значення, спрямовані на вирішення основних завдань дипломної 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. В роботі було розглянуто методи підвищення ефективності процесу формування стратегії, а саме: 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 в цілому); 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 ПП «Грін Форест» визначено її сильні та слабкі сторони, особливості інноваційно-інвестиційної та кадрової політики.

4. На основі детального аналізу діяльності ПП «Грін Форест» було визначено її поточну стратегію та шляхи вдосконалення процесу її формування.

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

6. Запропоновано шляхи адаптації стратегії діяльності організації до роботи у воєнний час.

7. Визначено шляхи вдосконалення процесу формування стратегії ПП «Грін Форест». Зокрема, запропоновано проводити цю роботу на основі певних управлінських дій та принципів, обґрунтовано запровадження нових брендів, інтенсифікацію маркетингової діяльності та персоніфікований підхід до клієнтів, створення ради директорів, інвестиції в освіту працівників, діджиталізацію бізнес-процесів.

Отже, проведене дослідження дозволило вирішити поставлені завдання та досягти визначеної мети.

## РЕЗЮМЕ

Робота присвячена актуальній темі формування стратегії підприємства. Потрібно зазначити, що на сьогоднішній день стратегія підприємства 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 ПП «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 2021 року, стратегія зазнає втрат. І має бути здебільшого змінена.

На основі аналізу корпоративної стратегії підприємства ПП «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.

## RESUME

The work is devoted to the issue of forming the strategy of the enterprise. It should be noted that today 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 private enterprise “Green Forest” 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 private enterprise “Green Forest”, recommendations were developed to improve and thoroughly change the company's corporate strategy. 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.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраамов П. Стратегія Го. Харків: Фабула. 2019. 420 с.
2. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Схід: 2016. №4. с. 5-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2016\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2) (дата звернення 07.05 2023)
3. Борисова С. С. Управлінська культура як показник професійної майстерності майбутнього керівника. *Навчально-методологічний електронний журнал «Концепт»*. 2016. №43. с. 189-191.
4. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: 2017. 354 с.
5. Гавриш О. А. Інноваційний розвиток як необхідна складова економічної безпеки сучасних підприємств. За наук. ред. Г. М. Черняк. *Економічний вісник КПП*. 2020. № 2. с. 22-29.
6. Глебова А. О. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація: наукова стаття. Ужгород: 2018. 11 с.
7. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. *Електронний журнал. Ефективна економіка*. 2018. №1. 11 с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6053> (дата звернення 07.05 2023)
8. Дороніна О. А., Бондаревська К. В. Корпоративна стратегія забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці як засіб підвищення якості трудового життя: наукова стаття. Вінниця: 2021. 13 с.
9. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. №5. с.

30-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2015\\_23\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_5_7) (дата звернення 07.05 2023)

10. Загірняк М. В. Економіка підприємства. За наук. ред. П. Г. Перерва, О. І. Маслак. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с.
11. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 728 с.
12. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент. Управління людьми та прибутком. / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Фабула. 2021. 304 с.
13. Квасницька Р. Структуризація потенціалу підприємства: *Науковий вісник КНТЕУ. Економічні науки*. 2017. №1. с. 101-130.
14. Корж М. В., Чуб І. В. Міжнародний маркетинг як основа міжнародного бізнесу. Стратегія розвитку України. 2017. №1. с. 21-24 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2017_1_7) (дата звернення 07.05 2023)
15. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Пер. з англ. О. Татаренко. Харків: Фабула. 2023. 200 с.
16. Крупський О. П., Максимчук О. С. Формування організаційної культури підприємств сфери послуг: інноваційний підхід. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Том 1. №4. с. 85-92. URL: <https://philarchive.org/archive/KRU-13> (дата звернення 07.05 2023)
17. Леогмінова С. В. Конкурентні переваги підприємства: зміст, складові елементи, детермінанти формування у сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №27. с. 23-26.
18. Мартін Р., Ріел Дж. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш Формат. 2019. 248 с.
19. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ. «Центр учбової літератури». 2012. 384 с.

20. Науменко Є. Ю. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Київ. 2017. 532с.
21. Павлішина Н. М. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №12. с. 126-130.
22. Офіційний сайт ПП «Грін Форест» URL: <https://greenforest.com.ua/>
23. Риндач М. А. Вдосконалення системи управління підприємством сфери послуг. *Економіка вчора, сьогодні, завтра*. 2018. Том 8. №9А. с. 167-174.
24. Сайт корпоративних стандартів ПП «Грін Форест». URL: <https://enbook.greenforest.ua/book/c66a1a30ef6caa45b6353aded086d6d0310edf95?section=3ac34ffbe248e2c81b7da6c0887035855d03fb6>
25. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2018. 496 с.
26. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів. За наук. ред. М. В. Бутко. Чернігів: 2021. 472 с.
27. Сухоруков А. І. Взаємозв'язок стратегічного менеджменту на різних рівнях: наукова стаття. Київ: 2021. 15 с.
28. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ. 2017. 632 с.
29. Фергюсон А., Моріц М. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном. Пер. з англ. Д. Кожедуб. Київ: Наш Формат. 2019. 280 с.
30. Філлінг П. Дж. Як керувати проектами. Пер. з англ. О. Якименко. Харків: Фабула. 2020. 240 с.
31. Харченко Т. О., Куфрик Р. Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства: *Електронний журнал. Ефективна економіка*. 2016. №11. 3 с. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення 04.05.2023)

32. Adner R. Ecosystem as Structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2016. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451> (дата звернення 04.05.2023)

33. Arora-Jonsson St., Brunsson N., Hasse R., Lagerström K. Competition: what it is and why it happens. Oxford: Oxford University Press. 2021. 387 p.

34. Gregory Dess, Gerry McNamara *Strategic Management: Text and Cases*: published by McGraw-Hill Education: 2020. 367 p.

35. Cartright R. Strategies for Hypergrowth: published by Capstone, Oxford, 2020. 198 p.

36. Žukauskas P., Vveinhardt J., Andriukaitienė R. The Theoretical Aspect of Management Culture as Part of Organizational Culture. 2017. 448 p.

37. Singh N. SWOT Analysis – A Useful Tool For Community Vision. Katarmal. 2010. p. 16-18. URL: [http://www.sciencepub.net/researcher/research0209/03\\_0682research0209\\_16\\_18.pdf](http://www.sciencepub.net/researcher/research0209/03_0682research0209_16_18.pdf) (last accessed 07.05 2023)

38. Why Companies Turn To Digital Marketing To Survive Covid-19. Журнал Forbes. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/03/20/whycompanies-turn-to-digital-marketing-to-survive-covid-19/#2507bab02425> (last accessed 07.05 2023)

39. Won Sh., Bidwell M., Finding the right path to the top: How past interorganizational moves impact executive selection outcomes. *Strategic Management Journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.3502> (last accessed 07.05 2023)

40. Zweifel Th., Borey E., *Strategy-In-Action*. New York. 2014. 252 p.
41. Collier Z., Wood M., Henderson D. Balancing risk and trust for strategic alliance formation decisions. *Journal of Strategy and Management*. 2022. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-03-2021-0067/full/html> (last accessed 07.05 2023)
42. Nugroho A., Prijadi R., Kusumastuti R. Strategic orientations and firm performance: the role of information adoption capability. *Journal of Strategy and Management*. 2022. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-06-2021-0133/full/html> (last accessed 07.05 2023)
43. Lynch R. *Strategic Management*. Ninth edition. UK. 2021. 768 p.
44. Daum C. *Business strategy essentials you always wanted to know*. Second edition. New York: “Vibrant publishers”. 2020. 171 p.
45. Menz M., Kunisch S., Birkinshaw J., Collis D., Foss N., Hossikson R., Presscott J. Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*. August, 2021. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12760> (last accessed 07.05 2023)
46. Duhaime I. M. *Strategic Management: State of the field and its future*. Edited by: M. Hitt., M. Lyles. Oxford: Oxford University Press. 2021. 554 p.
47. Feldman E. R. *Corporate Strategy: Past, Present, and Future*. *Strategic Management Review*. 2020. p. 179-206. URL: [https://www.researchgate.net/publication/331175645\\_Corporate\\_Strategy\\_Past\\_Present\\_and\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/331175645_Corporate_Strategy_Past_Present_and_Future)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Витяг з фінансового звіту ПП «Грін Форест» за 2019 рік (баланс)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>приватне підприємство «Грін Форест»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія <u>м. Київ</u>	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне підприємство</u>	за КОАТУУ	36186875	
Вид економічної діяльності <u>Інші види освіти, н.в.і.у.</u>	за КОПФГ	8038200000	
Середня кількість працівників <sup>1</sup> <u>2</u>	за КВЕД	120	
Адреса, телефон <u>01103 м. Київ, вул. Драгомирова Михайла, буд. 3, кв. 3; тел. 0800-750-167</u>		85 59	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основи засоби	1010	358,3	379,2
первісна вартість	1011	539,7	584,2
знос	1012	181,4	205
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1	1
інші фінансові інвестиції	1035	429,8	666,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		35,8
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>789,1</b>	<b>1082,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	65,8	80,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	84,9	60,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	237,8	144,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>388,5</b>	<b>302,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		20
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1177,6</b>	<b>1405,3</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	712,8	901,6
Резервний капітал	1415	2,5	2,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	379,4	442,7
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1105</b>	<b>1356,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	49,3	18
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		30,5
Інші поточні зобов'язання	1690	23,3	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>72,6</b>	<b>48,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1177,6</b>	<b>1405,3</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Ниник Руслан Дмитрович

Ковальчук Віра Петрівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



## Додаток Б

## Витяг з фінансового звіту ПП «Грін Форест» за 2020 рік (баланс)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>приватне підприємство «Грін Форест»</u>	за СДРПОУ	2021   01   01 36186875
Територія <u>м. Київ</u>	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне підприємство</u>	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності <u>Інші види освіти, н в і у</u>	за КВЕД	85.59
Середня кількість працівників <sup>1</sup> <u>4</u>		
Адреса, телефон <u>01103 м. Київ, вул. Драгомирова Михайла, буд. 3, кв. 3; тел. 0800-750-167</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	379.2	209.4
первісна вартість	1011	584.2	458
знос	1012	205	248.6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1	1
інші фінансові інвестиції	1035	666.6	959.7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	35.8	
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1082.6</b>	<b>1170.1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	80,1	51,9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		4.6
з бюджетом	1135	60,5	92,2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		15,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	144,1	229
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>302.7</b>	<b>392.8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1405.3</b>	<b>1562.9</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	901.6	997.9
Резервний капітал	1415	2.5	2.5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	442.7	516.2
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1356.8</b>	<b>1526.6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	18	35.2
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	30,5	
Інші поточні зобов'язання	1690		1,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>48,5</b>	<b>36,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1405.3</b>	<b>1562.9</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Ниник Руслан Дмитрович

Ковальчук Віра Петрівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток В

## Витяг з фінансового звіту ПП «Грін Форест» за 2021 рік (баланс)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>приватне підприємство «Грін Форест»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>м. Київ</u>	за СДРПОУ	2022   01   01
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватне підприємство</u>	за КОАТУУ	36186875
Вид економічної діяльності <u>Інші види освіти, н.в.і.у.</u>	за КОПФГ	8038200000
Середня кількість працівників <sup>1</sup> <u>3</u>	за КВЕД	120
Адреса, телефон <u>01103 м. Київ, вул. Драгомирова Михайла, буд. 3, кв. 3; тел. 0800-750-167</u>		85 59
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

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

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		0,5
накопичена амортизація	1002		0,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	209,4	261,3
первісна вартість	1011	458	467,9
знос	1012	248,6	206,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1	1
інші фінансові інвестиції	1035	959,7	1259,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		30
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1170,1</b>	<b>1552,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	51,9	45,9
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4,6	0
з бюджетом	1135	92,2	62,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,1	13,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	229	46,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>392,8</b>	<b>167,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		1,9
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1562,9</b>	<b>1721,9</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	997,9	797,1
Резервний капітал	1415	2,5	2,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	516,2	900,6
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1526,6</b>	<b>1710,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	35,2	11,7
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1,1	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>36,3</b>	<b>11,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1562,9</b>	<b>1721,9</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Ниник Руслан Дмитрович

Ковальчук Віра Петрівна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.