

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

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Курсова робота  
з «Економіки підприємства»  
на тему: «АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА  
ПІДПРИЄМСТВА»  
(на прикладі ТОВ «Новус Україна»)**

Студентки ІІ курсу групи \_\_\_\_\_  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньої програми  
Маркетинг і реклама  
за спеціальністю 075 Маркетинг  
Смоляр В.А.

Члени комісії:

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Керівник \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь,  
прізвище та ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	4
1.1.    Поняття конкуренції, її види та функції. ....	4
1.2.    Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. ....	6
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» .....	12
2.1.    Історія та розвиток підприємства. ....	12
2.2.    Продукція та послуги, що надаються компанією. ....	13
2.3.    Організаційна структура підприємства. ....	14
2.4.    Аналіз ресурсів та потенціалу підприємства. ....	15
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» .....	17
3.1.    Аналіз прямих конкурентів та визначення конкурентоспроможності ТОВ «Новус Україна». ....	17
3.2.    Аналіз загроз та можливостей на ринку роздрібної торгівлі. ....	19
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НОВУС УКРАЇНА .....	21
4.1.    Визначення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища. ....	21
4.2.    Пропозиції щодо зміни організаційної структури та управління підприємством. ....	22
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	25

## ВСТУП

**Актуальність теми:** У сучасних умовах глобалізації та постійного розвитку бізнес-середовища, аналіз конкурентного середовища є критично важливим для підприємств, які бажають успішно функціонувати та займати провідні позиції на ринку. Висока конкуренція, швидкі зміни у споживацьких уподобаннях, поява нових технологій та постійні зміни попиту ставлять підприємства перед необхідністю постійного аналізу конкурентного середовища.

**Мета дослідження:** Метою даної курсової роботи є проведення аналізу конкурентного середовища підприємства з метою отримання об'єктивної інформації про стан ринку, конкурентних сил та можливих стратегічних переваг. В результаті дослідження будуть визначені основні фактори, що впливають на діяльність підприємства та розроблені рекомендації щодо покращення його конкурентної позиції.

**Завдання дослідження:** Проаналізувати конкурентне середовище підприємства, враховуючи конкурентів, постачальників, покупців та можливість появи нових учасників на ринку. Визначити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті конкурентного середовища. Визначити можливості та загрози, що впливають на підприємство в контексті конкурентного середовища. Розробити стратегії та рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт та предмет дослідження:** Об'єктом дослідження є конкурентне середовище підприємства, а предметом дослідження є аналіз його складових частин, факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства та можливості його покращення.

**Методи дослідження:** У даній курсовій роботі будуть використані наступні методи дослідження, як аналіз літературних джерел та наукової літератури з питань аналізу конкурентного середовища; проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що впливають на нього. Індекс Херфіндала-Хіршмена для визначення частки підприємства на ринку роздрібною торгівлі, збір та аналіз статистичних даних щодо ринку та конкурентів.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Поняття конкуренції, її види та функції.

Сучасне бізнес-середовище характеризується посиленням конкуренції та невизначеності, а також нестабільною економічною ситуацією, що спонукає компанії шукати нові способи формування своїх стратегій зростання на ринку.

Здатність компанії виживати в умовах постійної конкуренції залежить від її рівня конкурентоспроможності. Він характеризує стан підприємства, визначає перспективи подальшого розвитку підприємства та здатність досягати стратегічних цілей. Ефективність діяльності компанії, зокрема здатність відповідати високим вимогам ринку, якості задоволення споживчого попиту та ресурсному потенціалу, є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Слово «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що перекладається як «змагання», «суперництво», тобто участь у діловому суперництві за ринки. Крім того, це здатність надавати продукти та послуги більш ефективно ніж інші, і прагнути підтримувати успіх на внутрішньому та міжнародному ринку без будь-якого захисту чи субсидій. Таким чином, конкурентоспроможність належить до результатів, які зароблені, а не запозичені.

**Конкуренція** – економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва й збуту товарів, отримання найбільших прибутків [2, с.12].

Конкуренція, як економічна категорія, виконує такі функції:

1. **Контроль:** Обмеження та контролювання економічної сили, яке забезпечує збалансовану і добросовісну конкурентоспроможність підприємствам, тим самим, надаючи споживачам можливість вибору на ринку товарів і послуг (наприклад, спеціалізація, нижчі витрати, ефект від масштабу, контроль каналів розподілу тощо [2, с.73]) [4, с.17].
2. **Регуляція:** Товаровиробник повинен підвищувати технічну базу підприємства, а також вивчати та пропонувати саме ті товари і послуги,

які користуються підвищеним попитом у споживачів, задля того, щоб мати місце на ринку і не програти конкурентам [4, с.17].

3. **Мотивація:** Добросовісна конкуренція мотивує підприємців бути успішнішим на ринку і мати більшу винагороду у вигляді прибутку, лояльності клієнтів [4, с.17].
4. **Розподіл:** Забезпечує поділ доходу між посередниками та постачальниками підприємства відповідно до їх внеску, тим самим укріплюючи відносини між партнерами і підвищуючи конкурентоспроможність компанії [4, с.17].
5. **Сануюча:** Надає умови для існування більш ефективних підприємств, очищуючи ринок від тих, хто не може повністю задовольнити ринкові потреби [4, с.17]

Чесне виконання усіх функцій і виявлення недобросовісних конкурентів регулює держава через закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин [3].

Існують такі види конкуренції: **внутрішньогалузева, міжгалузева і міжнародна** [5, с.166].

*Внутрішньогалузева конкуренція* між тими підприємствами, які націлені на одну з галузей виробництва. Вона сприяє збалансованості і зниженню цін на товари, тим самим змушуючи виробників знижувати витрати виробництва, щоб запобігти спаду або підвищенню прибутку [5, с.166].

До *міжгалузевої* відповідно відносяться ті підприємства, котрі діють у різних галузях виробництва, спонукаючи більш прибутковим видам діяльності отримувати вигідні позиції на ринку відповідно до попиту [5, с.166].

*Міжнародна* являє собою поєднування між попередніми двома видами конкуренції, в якій між собою конкурують розвинені країни світу, що змушує світову економіку розвиватися [5, с.166].

Також, за методами боротьби за конкуренцію виділяють цінову і нецінову конкуренції, в яких досягнення переваг на ринку досягається за рівнем цін та за рівнем властивостей відповідно.

Тож, можна зробити висновок, що сучасне бізнес-середовище не може існувати без якісної добросовісної конкуренції, котра визначає місце підприємства на ринку товарів та послуг. Конкурентоспроможність компанії є ключовим фактором її виживання та розвитку. Вона визначається ефективністю, якістю продукції та використанням ресурсів, і регулюється та контролюється державними органами влади.

## **1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.**

Основним критерієм оцінки конкурентоспроможності підприємства є здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал. Цей рівень визначає місце підприємства на ринку, його перспективи і досягнення поставлених цілей. Наразі виділяють основних 9 методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють оцінити потужність підприємства, сформувавши план дій щодо організації, але кожен із цих методів має як переваги, так і недоліки (табл. 1.1. [6, с. 283–285]).

Конкурентну перевагу підприємства можна оцінити за допомогою моделі *n* 'яти конкурентних сил М. Портера [2, с.74], яка складається з:

1. Конкуренції серед існуючих підприємств.
2. Потенційно нових конкурентів.
3. Товарів-замінників (субститутів).
4. Постачальників.
5. Покупців.

Розглянемо кожен з цих сил:

*Конкуренція між існуючими в галузі підприємствами* відбувається в той момент, коли у одного з них з'являється певний засіб, який зможе допомогти краще задовольнити потреби споживача, а саме більш низькі ціни, кращі характеристики товару, краще обслуговування споживачів, спеціальний механізм просування товару,

використання слабостей конкурентів, концепція товару, його якість, вартість, розгалужена торгівельна мережа, передпродажна підготовка та після продажне обслуговування, фінанси [2, с.75].

*Потенційно нових конкурентів*, які ще не входять до нашого конкурентного ринкового середовища, поведінку важко передбачити, якщо розглядати лише поточних наявних конкурентів. Їх поява може спричинити низку проблем, наприклад, більший споживчий попит, з яким складніше впоратися, якщо вже наявний певний вид маркетингової стратегії в залежності від видів попиту; менша частка ринку, яка спричиняє зменшення доходів підприємства і певну втрату лояльності клієнтів; кращі засоби задоволення споживачів у цих потенційних конкурентів, оскільки їх продукція буде кращою. Але також відкриваються нові можливості: шанс збільшити позиціонування компанії, отримати перевагу в процесах та технологіях та посилити лідерство, зберігши рентабельність [2, с.75].

*Субститути* обмежують можливість компаній підвищувати ціни на свої товари довільно, щоб не втратити потенційних клієнтів. Їх наявність збільшує конкуренцію на ринку, хоча це і вигідно самим споживачам, адже вони отримують більший вибір продукції, яку можуть обрати посилаючись на свої можливості та вподобання [2, с.75].

*Постачальники* є альтернативним джерелом товарів і послуг для компаній, а тому можуть спричинити підвищення конкуренції між підприємствами, пропонуючи кращі ціни та умови одній компанії, вони змушують інші компанії покращувати свої пропозиції, щоб не втратити постачальника; розповсюджуючи інформацію про умови співпраці з однією компанією, вони змушують інші компанії поліпшувати умови контрактів, щоб конкурувати; пропонуючи інноваційні або якісніші товари чи послуги одній компанії, вони змушують інші компанії впроваджувати подібні інновації чи поліпшувати якість; змінюючи постачальника і працюючи з однією з конкуруючих компаній, вони змушують інші компанії вдосконалюватися, щоб зберегти свого постачальника. Постачальники також можуть бути каталізатором конкуренції між різними компаніями, пропонуючи кращі умови деяким із них і змушуючи решту поліпшуватися, щоб не відстати у конкурентній боротьбі.

Таблиця 1.1.

## Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

<i>Методи</i>	<i>Сутність</i>
1. Методи, які засновані на аналізі порівняльних переваг	Цей метод є найпоширенішим та найпростішим у розрахунках завдяки наявності порівняльних переваг, які дозволяють забезпечити порівняно нижчі витрати виробництва. Хоча метод, що базується на порівняльних перевагах, дозволяє забезпечити порівняно низькі витрати виробництва і є найбільш розповсюдженим та простим у використанні, він не відображає адекватно конкурентну позицію підприємства, їх динамічність і взаємодію з ринком.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі:	Не стимулює перехід до наступного етапу, але дозволяє отримати якісну оцінку на рівні галузей різних країн, але його обмеження полягає в тому, що він значно відображає зовнішні умови роботи підприємства та не враховує його можливості адаптуватися до змін.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Забезпечує зіставлення положень учасників галузі з лідерами та середніми показниками, дозволяють провести глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства. Однак, визначення кінцевої інтегральної оцінки є складним, а динаміка факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності, не враховується.
4. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товару	Порівняння продукції з параметрами товару-еталону та аналіз якості виготовленої продукції зосереджується на потребах споживачів. Однак, метод не враховує виробничо-збутову діяльність підприємства та застосовується тільки для виробників одного виду продукції.
5. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Побудова матриць та визначення власної позиції у них дозволяє дослідити розвиток конкуренції у динаміці, але може мати негативні наслідки, такі як незбалансований високоприбутковий портфель та концентрацію на одній стратегії.
6. Інтегральний метод	Обчислення групових показників для оцінки конкурентних позицій виробників є простим, наочним та дає однозначні оцінки конкурентоспроможності, але для глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності потрібен інтегральний метод, який не підходить для оцінювання підприємств з багатою номенклатурою товарів.
7. Методи на засадах теорії мультиплікатора	Характеризує послідовні залежності ефектів та стимулів, що викликаються, і дозволяє оцінити значну кількість показників підприємства, але може бути досить громіздким та його результати є об'єктивними лише для обмеженого періоду часу.
8. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств дозволяє проаналізувати окремі елементи потенціалу, але потребує збору інформації для розрахунків, має складний алгоритм та оцінка базується лише на аналізі внутрішніх факторів без врахування впливу зовнішнього середовища.
9. Методи порівняння з еталоном	Порівняльний аналіз може містити будь-яку кількість показників та є наочним і комплексним, проте не враховує показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища.

Також, одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який є одним із ключових методів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози ринку.



**SWOT-аналіз** — це методика стратегічного аналізу, яка допомагає оцінити позиції компанії на ринку, виявити її сильні та слабкі сторони і розробити ефективну стратегію розвитку шляхом оцінки внутрішнього середовища компанії та зовнішніх ринкових факторів, а також оцінки наявних та перспективних ресурсів і можливостей. [11].

Абревіатура SWOT відображає чотири аспекти, які аналізуються: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози) (рис.1.1, [11]).

**Рисунок 1.1.**

### Структура SWOT-аналізу

Strengths (сильні сторони)	Opportunities (можливості)	Weaknesses (слабкі сторони)	Threats (загрози).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переваги або позитивні аспекти підприємства. Сильні сторони можуть включати наявність унікальних продуктів або послуг, сильну брендову репутацію, високу якість товару або послуги, доступ до ключових ресурсів, ефективне управління, передові технології тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зовнішні фактори або можливості, які можуть стати перспективними для підприємства. Можливості можуть включати нові розширення ринку, збільшення попиту на певні продукти або послуги, ринкові тенденції, зміни в законодавстві, розвиток нових технологій, залучення фінансування тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недоліки або негативні аспекти підприємства. Слабкі сторони можуть включати високі витрати на виробництво, нестабільність постачання, недостатність науково-технічної бази, наявність власних розробок або інтелектуальної власності, неефективність маркетингу, обмеженість фінансових ресурсів тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вказує на зовнішні фактори або потенційні загрози, які можуть негативно впливати на підприємство. Загрози можуть включати зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічні кризи, зміни в смаках та перевагах споживачів, зміни валютних курсів, ризики виробництва або постачання тощо.</li> </ul>

SWOT-аналіз підприємства надає можливість використовувати свої конкурентні переваги та недоліки, а також розуміти зовнішнє середовище, в якому воно працює. Цей аналіз надає цінну інформацію для розробки стратегії розвитку, виявлення ризиків та можливостей, а також рішень щодо вдосконалення бізнесу.

Він може бути виконаний за допомогою різних методів, включаючи аналіз фінансових показників, дослідження, опитування клієнтів, спостереження за конкурентами та інші джерела інформації.

Ще існує метод визначення конкурентоспроможності за індексом Херфіндаля-Хіршмана, який є незамінним інструментом для оцінки прямих конкурентів підприємства і визначення їх конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє здійснити аналіз розміру підприємств і його відносної позиції на ринку, для цього збираються дані про розмір кожного підприємства [4, с.80].

Для визначення конкурентоспроможності підприємства за допомогою цього індексу необхідно визначити частку ринку, яку займає підприємство, та порівняти її з індексом на ринку, на якому воно діє. Чим менше значення, тим більш конкурентним є ринок, і тим більш конкурентоспроможним є підприємство, яке займає на ньому значну частку.

Формула для розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана являє сумування квадратів часток ринкової частки кожного підприємства.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) обчислюється за наступною формулою [4, с.80]:

$$ІНН = (s_1^2 + s_2^2 + \dots + s_n^2), \quad (1.1)$$

де  $s_1, s_2, \dots, s_n$  – ринкові частки кожного підприємства.

Тобто для обчислення індексу Херфіндаля-Хіршмана потрібно піднести до квадрату кожен ринкову частку та сумувати їх.

Наприклад, якщо ІНН на ринку дорівнює 0,5, а підприємство займає 20% частки ринку, то його конкурентоспроможність можна вважати доброю, оскільки ринок в цілому є достатньо конкурентним, а підприємство займає значну частку на цьому ринку. Однак, якщо ІНН дорівнює 0,9, а підприємство займає ті ж 20% частки ринку, то його конкурентоспроможність може бути поганою, оскільки ринок в цілому є монопольним або близьким до монопольного, і можуть бути значні перешкоди для вступу на ринок нових гравців [4, с.81].

Отже, Індекс Херфіндаля-Хіршмана допомагає визначити рівень конкуренції на ринку та конкурентоспроможність підприємства на цьому ринку. Вимірюючи ступінь концентрації ринку, ІНН дозволяє оцінити рівень конкуренції та можливості для нових гравців на ринку. Порівнюючи частку ринку, яку займає підприємство, з ІХХ на ринку, можна визначити його конкурентоспроможність на даному ринку. Чим менше ІНН, тим більш конкурентним є ринок, і тим більш конкурентоспроможним може бути підприємство, яке займає на ньому значну частку.

Можна підвести підсумки, що підприємства повинні постійно аналізувати себе та конкурентів, щоб повністю дослідити переваги чи недоліки у задоволенні потреб споживачів використовуючи різні методи досліджень. Це є обов'язковим критерієм роботи підприємств, без якого вони не можуть мати конкурентні переваги, тому що саме споживачі надають підприємствам здатність конкурувати з іншими на ринку. Ігнорування бажань клієнтів призводить до втрати попиту і зменшення доходів, за допомогою яких підприємство могло б функціонувати.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»**

### **2.1. Історія та розвиток підприємства.**

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВУС Україна» було створене в Україні 19 червня 2008 року. Основна діяльність товариства пов'язана із роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями та товарами широкого вжитку через мережу супермаркетів під торговою маркою «Novus». Материнською та кінцевою холдинговою компанією, з часткою 100 % у статутному капіталі, є ЗАТ «Консул Трейд Гаус» (Литва) [7].

Аналізуючи звітну документацію підприємства, можна зрозуміти, що мережа налічує 80 супермаркетів у Києві, Київській області, Рівному, Черкасах, Тернополі та Миколаєві, має 5 дочірніх компаній, такі як ПП «Європаркінг» (власник будівель та структур), ТОВ НСЖ «Ренова» (власник будівель та структур), ТОВ «Глобус Центр» (власник активів), ТОВ «Будтехнострой» (власник активів), ТОВ «Вейкомерц» (власник активів) [7].

Торгова площа супермаркетів NOVUS складає 70 000 кв. м , а загальна площа усіх торгових комплексів складає понад 170 000 кв. м [8].

На даний момент є одною із найпопулярніших мереж супермаркетів, а у 2020 році посіла 58 місце у рейтингу «100 найбільших приватних компаній України 2020» журналу «Форбс» [8].

Історія розвитку компанії [8]:

- 2013 рік – отримала кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку у розмірі 50 млн доларів США, який було використано для відкриття нових магазинів. На цей момент підприємство вже налічує 27 магазинів.
- 2020 рік – отримала кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку у розмірі 100 млн доларів США задля будівництва першого в Україні «зелено-економічного» розподільчого центру, відкриття нових магазинів, придбання і ребрендингу мережі супермаркетів «Billa».

- 2022 рік – компанія почала здійснювати інтернет-продаж та доставку товарів через російське вторгнення в Україну, втративши 500 млн. грн через знищені та зруйновані кілька магазинів і головний офіс.

ТОВ «Новус Україна» наразі впевнено тримає своє місце на ринку, хоч і має достатньо велику кількість конкурентів, які володіють великою лояльністю клієнтів, такі як ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «ЕКО», тощо.

## **2.2. Продукція та послуги, що надаються компаніїю.**

ТОВ «Новус Україна» спеціалізується переважно на роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, де покупцем є кінцевий споживач. За звітними документами можна виділити такі *основні категорії продукції* компанії [7, 8]:

*Харчові товари:* Різноманітні продукти харчування, включаючи свіжі продукти, консерви, молочні продукти, м'ясо, рибу, овочі та фрукти, напої, алкогольні та безалкогольні напої, кондитерські вироби та інші продукти першої необхідності.

*Побутова техніка:* Товари для дому, такі як побутові прилади (холодильники, пральні машини, плити, мікрохвильові печі тощо), телевізори, аудіо- та відеоапаратура, комп'ютери, телефони та інші електронні пристрої.

*Дрібна побутова техніка:* Кухонні прилади, електроінструменти, електроніка для дому, освітлювальні прилади, косметичні засоби та інші товари для побуту.

*Послуги,* які можуть надаватися ТОВ «Новус Україна», включають:

*Консультації клієнтів:* Кваліфіковані співробітники можуть надати консультації щодо продуктів, побутової техніки, їх характеристик, використання та інших питань, що стосуються вибору товарів.

*Гарантійне та післягарантійне обслуговування:* Компанія може забезпечувати гарантійне обслуговування на придбану побутову техніку, а також надавати послуги з ремонту та обслуговування після закінчення гарантійного терміну.

*Доставка товарів:* Клієнтам може бути надана можливість замовлення товарів онлайн та доставка їх до дому або іншого зазначеного місця.

*Програми лояльності та акції:* Компанія може запроваджувати програми лояльності для своїх клієнтів, які дозволяють отримувати знижки, бонусні бали або спеціальні пропозиції.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Новус Україна» є компанією, яка пропонує широкий асортимент продукції і послуг, які частково або повністю задовольняють потреби споживачів. Ця компанія є одною з найпотужніших і найпопулярніших мереж супермаркетів, яка стрімко розвивається.

### **2.3. Організаційна структура підприємства.**

ТОВ «Новус Україна» є роздрібною торговельною компанією, яка має велику мережу супермаркетів по всій території України. При дослідженні організаційної структури компанії можна зазначити, що вона складається з кількох рівнів та підрозділів, які взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей компанії [7].

На верхньому рівні організаційної структури ТОВ «Новус Україна» знаходиться виконавче керівництво, яке складається з генерального директора та його заступників. Генеральний директор відповідає за загальне керівництво компанією, встановлення стратегії розвитку, прийняття важливих рішень та контроль за їхнім виконанням.

Наступний рівень в організаційній структурі складають функціональні підрозділи, такі як відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ закупівель, відділ персоналу та інші. Кожен з цих підрозділів відповідає за конкретну функцію в компанії і має свої завдання та обов'язки.

Далі, ця структура включає різні регіональні відділи або філії, що розташовані в різних містах України. Ці регіональні підрозділи відповідають за керування супермаркетами, які знаходяться у їхній територіальній юрисдикції. Вони забезпечують планування роботи магазинів, управління персоналом, контроль за запасами та продажами, а також взаємодіють з центральним офісом компанії.

Крім того, організаційна структура ТОВ «Новус Україна» включає самі супермаркети як окремі підрозділи. Кожен супермаркет має своє керівництво,

складаючись з менеджера магазину та його підлеглих. Менеджер магазину відповідає за керування щоденною діяльністю магазину, організацію роботи персоналу, контроль за якістю обслуговування та виконанням торговельних стандартів.

Усі рівні та підрозділи в організаційній структурі ТОВ «Новус Україна» співпрацюють між собою та виконують свої функції з метою забезпечення успішної роботи компанії. Взаємодія між підрозділами здійснюється шляхом передачі інформації, координації дій та спільної роботи над проектами та завданнями.

Організаційна структура ТОВ «Новус Україна» є ієрархічною та функціональною, що дозволяє ефективно керувати діяльністю компанії на різних рівнях та забезпечувати спільну спрямованість всього колективу до досягнення стратегічних цілей. Кожен рівень та підрозділ відповідає за виконання своїх завдань та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Загалом, організаційна структура ТОВ «Новус Україна» відображає принципи організації роботи та взаємодії в компанії, сприяючи її успішному функціонуванню та розвитку.

#### **2.4. Аналіз ресурсів та потенціалу підприємства.**

Аналіз ресурсів та потенціалу підприємства ТОВ «Новус Україна» заснований на зборі та аналізі інформації про його фінансові, людські, матеріальні та інтелектуальні ресурси, а також його здатності до розвитку та досягнення стратегічних цілей [2,с.65].

**Фінансові ресурси:** Згідно з фінансовою звітністю за 2020 рік, компанія має стабільну фінансову базу. Загальний обсяг активів склав 1,325 млрд грн, з чого нерухомі активи становлять значну частку. Результати фінансової діяльності підприємства свідчать про його дохідність та прибутковість. Чистий прибуток компанії склав 32,9 млн грн.

**Людські ресурси:** Підприємство ТОВ «Новус Україна» має значну кількість співробітників, які працюють у різних відділах та підрозділах компанії. Кадровий потенціал підприємства є важливим ресурсом для досягнення його стратегічних

цілей. Компанія надає увагу розвитку персоналу, забезпечуючи навчання та можливості кар'єрного зростання для своїх працівників.

**Матеріальні ресурси:** Має розвинуту матеріально-технічну базу. Компанія оперує мережею супермаркетів, що включає різноманітні торгові площі, складські приміщення та логістичну інфраструктуру. Наявність сучасного обладнання та інфраструктури дозволяє підприємству забезпечувати ефективну постачання та обробку товарів.

**Інтелектуальні ресурси:** Підприємство прагне до інноваційного розвитку та підтримує внутрішню науково-дослідну діяльність. Компанія працює над вдосконаленням процесів та впровадженням нових технологій у своїх супермаркетах. Крім того, вона має власний бренд, який визнаний на ринку та має певну репутацію серед споживачів.

Загалом, ТОВ «Новус Україна» володіє стабільними фінансовими ресурсами, розвинутою матеріально-технічною базою, значним кадровим потенціалом та інтелектуальними ресурсами. Ці фактори створюють сприятливі умови для подальшого розвитку та успішної діяльності компанії на ринку роздрібної торгівлі.



### РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

#### 3.1. Аналіз прямих конкурентів та визначення конкурентоспроможності ТОВ «Новус Україна».

Аналіз прямих конкурентів підприємства є важливим етапом у стратегічному плануванні та розвитку бізнесу. Знання про своїх конкурентів та їхні стратегії дозволяє підприємству визначити свої переваги та недоліки на ринку, знайти нові можливості для розвитку та вдосконалення продукту або послуги, та збільшити свою конкурентоспроможність. У цьому розділі буде проведено аналіз чотирьох прямих конкурентів підприємства з метою отримання детальної інформації про їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, а також можливості для підвищення власної ефективності та ефективної конкуренції на ринку.

Перед початком аналізу прямих конкурентів, необхідно визначити, хто саме є прямими конкурентами підприємства.

**Прямі конкуренти** – це компанії, які продають схожі або ідентичні продукти або послуги, орієнтуючись на ту саму цільову аудиторію та мають подібну цінову політику [4, с.87].

Аналіз прямих конкурентів є важливою складовою стратегічного планування та розвитку бізнесу. Він дозволяє підприємству зрозуміти, які фактори впливають на його конкурентоспроможність на ринку та як зробити свій продукт або послугу більш привабливим для споживачів.

Посилаючись на офіційні сайти деяких продовольчих ритейлерів та аналітичних сайтів, розробимо порівняння ТОВ «Новус Україна» і його найбільших прямих конкурентів ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Фора», ТОВ «ЕКО» та ТОВ «Сільпо-фуд» за допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана (1.1) [1, 7, 8, 13-16].

Отже, в галузі роздрібною торгівлі найбільшу частку має ТОВ «АТБ-маркет» з 10.617%, за ним слідує ТОВ «Сільпо-фуд» з 5.004%, ТОВ «ФОРА» з 1.401% і ТОВ «Новус Україна» з 1.145% (Рис. 3.1) (додаток А).

**Рисунок 3.1.**



Аналізуючи ці дані можна зробити наступні висновки:

ТОВ «Новус Україна» займає частку ринку у розмірі 1.145%. Цей показник свідчить про те, що підприємство має помірну присутність на ринку, але не займає провідну позицію серед своїх конкурентів.

ТОВ «ФОРА» має частку ринку 1.401%, що також є помірним показником конкурентоспроможності, але не дозволяє займати провідну позицію на ринку.

ТОВ «Сільпо-фуд» має частку ринку 5.004%, що також вказує на його значну конкурентоспроможність та присутність серед ключових гравців у галузі

ТОВ «АТБ-маркет» має найбільшу частку ринку у розмірі 10.617%. Це свідчить про його високу конкурентоспроможність і лідерську позицію на ринку роздрібної торгівлі.

ІНН ринку дорівнює 3,6 і свідчить про те, що ринок в цілому є достатньо конкурентним. Підприємство ТОВ «АТБ-маркет» має значну частку на цьому ринку, що свідчить про його конкурентну перевагу.

Залишаючись у межах наданих даних, ми можемо сказати, що ТОВ «АТБ-маркет» має більш конкурентну перевагу порівняно з іншими підприємствами маючи частку на ринку 10, 617%.

Отже, враховуючи аналіз ринкової частки за індексом Херфіндаля-Хіршмена, можна зробити висновок, що ТОВ «Новус Україна» має помірну присутність на ринку роздрібною торгівлі, але для збільшення своєї конкурентоспроможності може бути корисною розробка та реалізація стратегій, спрямованих на збільшення своєї частки ринку та підвищення задоволеності клієнтів.

### **3.2. Аналіз загроз та можливостей на ринку роздрібною торгівлі.**

Аналізуючи дані індексу Херфіндаля-Хіршмена для підприємства ТОВ «Новус Україна» та його прямих конкурентів на ринку роздрібною торгівлі, можна ідентифікувати деякі конкретні загрози та можливості, які впливають на конкурентоспроможність цього підприємства (рис.1.1).

Однією з загроз, з якими стикається ТОВ «Новус Україна», є зростаюча конкуренція на ринку роздрібною торгівлі. В умовах постійного розвитку галузі та появи нових гравців, конкуренція стає все більш жорсткою. Це може призвести до скорочення ринкової частки підприємства та зменшення його прибутковості. Для забезпечення конкурентоспроможності, ТОВ «Новус Україна» повинно удосконалювати свої стратегії маркетингу та просування товарів, залучати і зберігати клієнтів, а також покращувати свою репутацію та бренд.

Однак, варто відзначити, що у даному висновку також присутні позитивні аспекти, які можуть створити можливості для підприємства. Наприклад, розвиток електронної комерції та інтернет-торгівлі може бути потужним інструментом для залучення нових клієнтів та розширення ринкової частки. Запровадження інноваційних технологій у ланцюг постачання, таких як автоматизація складського управління та логістики, може допомогти підприємству зменшити витрати та підвищити ефективність операцій.

Крім того, ТОВ «Новус Україна» може використовувати свої переваги, такі як широка мережа роздрібних магазинів та розпізнаваність бренду, для залучення клієнтів та створення відмінного споживчого досвіду. Розвиток програм лояльності та персоналізованих послуг може допомогти залучити та утримувати постійних клієнтів, а також покращити репутацію підприємства.

В цілому, для підприємства ТОВ «Новус Україна» важливо не тільки усвідомлювати наявні загрози та виклики, але й активно реагувати на них, розробляючи стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Постійне аналізування ринкових тенденцій, залучення клієнтського фідбеку та постійне вдосконалення операцій можуть допомогти підприємству зберегти свою позицію на ринку та досягти успіху у галузі роздрібно́ї торгівлі.

## РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НОВУС УКРАЇНА

### 4.1. Визначення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Новус Україна» рекомендується виконати такі пункти:

*Розробку стратегії інновацій:* Треба активно займатися дослідженнями та розробкою нових продуктів та послуг. Це може включати впровадження нових технологій, покращення функціональності та якості продукції, а також інтродукцію нових концепцій та дизайну.

*Посилення маркетингових зусиль:* Важливо провести детальний аналіз потреб та вимог споживачів, а також вивчити стратегії конкурентів в цьому аспекті. На основі цього, підприємство може вдосконалити свою маркетингову стратегію, зосередитися на визначених сегментах ринку та пропонувати цінні рішення та послуги для задоволення потреб клієнтів.

*Розвиток партнерства:* Підприємство може розглянути можливості співпраці з іншими організаціями, які мають сумісні цілі та комплементарні ресурси. Це може включати угоди про спільне виробництво, дистрибуцію або маркетинг, що дозволить підприємству розширити свої можливості та зайняти більш сильну позицію на ринку.

*Покращення якості та обслуговування:* Важливо надати пріоритет якості продукції та послуг. Компанія повинна зосередитися на постійному вдосконаленні своїх процесів виробництва, контролю якості та використанні сучасних технологій. Крім того, важливо розвивати ефективні системи обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидку відповідь на їх запити та побажання.

*Впровадження програми залучення та розвитку талановитих працівників:* Створення команди висококваліфікованих та мотивованих працівників є ключовим фактором успіху. Підприємство повинно інвестувати в навчання та розвиток персоналу, створювати сприятливу робочу атмосферу та пропонувати стимули для залучення та збереження талановитих співробітників.

*Розширення географічного охоплення:* Підприємство може розглянути можливість розширення своєї присутності на ринках, які поки що залишаються недостатньо використаними. Це може включати введення продукції на нові регіональні ринки або розвиток міжнародного експорту

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, було запропоновано визначити стратегію розвитку на основі аналізу конкурентного середовища. Рекомендується зосередитися на покращенні якості продукції та послуг, вдосконаленні організаційної структури та управління, а також на підвищенні задоволеності клієнтів та їхньої лояльності до бренду.

На підставі проведеного аналізу було визначено, що стратегія розвитку підприємства має базуватися на таких факторах, як розширення асортименту продуктів та послуг, розвиток онлайн-продажів та удосконалення логістики. Також, для підвищення конкурентоспроможності підприємства, рекомендується акцентувати увагу на розвитку бренду та маркетингових стратегій, які дозволять залучати нових клієнтів та збільшувати лояльність старих.

Отже, визначення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища є важливим етапом у підвищенні конкурентоспроможності на ринку. Рекомендації, запропоновані у даному розділі, допоможуть підприємству ТОВ «Новус Україна» зберегти свої позиції на ринку та розвиватися в умовах зростаючої конкуренції..

#### **4.2. Пропозиції щодо зміни організаційної структури та управління підприємством.**

*Матрична структура:* Розгляньте впровадження матричної структури, яка поєднує функціональну лінійну структуру з проектним підходом. Це дозволить забезпечити кращу координацію та комунікацію між функціональними підрозділами та регіональними відділами, що сприятиме ефективній реалізації проектів та досягненню стратегічних цілей.

*Децентралізація прийняття рішень:* Розгляньте можливість делегування більшої влади та повноважень на регіональні відділи та супермаркети. Це сприятиме

швидшому та більш гнучкому процесу прийняття рішень на місцях та збільшить мотивацію та відповідальність місцевих керівників.

*Впровадження командних структур:* Розгляньте можливість створення команд або проектних груп, що працюватимуть над конкретними завданнями або проектами. Це сприятиме більш ефективній співпраці між різними підрозділами та покращить здатність компанії швидко реагувати на зміни у ринкових умовах.

*Розвиток внутрішніх комунікацій:* Забезпечте ефективну систему внутрішніх комунікацій між всіма рівнями та підрозділами компанії. Це може включати використання внутрішніх комунікаційних платформ, регулярні наради та звітності, а також стимулювання відкритої та прямої комунікації між співробітниками.

*Розвиток лідерських компетенцій:* Зосередьте увагу на розвитку лідерських навичок та компетенцій у всіх рівнях управління. Це допоможе створити сильну та відповідальну команду керівників, які зможуть ефективно керувати своїми підрозділами та сприяти досягненню стратегічних цілей.

*Впровадження системи оцінки продуктивності:* Розгляньте можливість впровадження системи оцінки продуктивності та постановки цілей для всіх рівнів та підрозділів компанії. Це стимулюватиме співробітників до досягнення високих результатів, а також допоможе ідентифікувати потенційні області для покращення та розвитку.

*Розширення ролі технологій:* Використовуйте сучасні технології для автоматизації та оптимізації рутинних процесів управління, обліку та звітності. Це допоможе звільнити ресурси та час для стратегічного планування та ініціатив, а також покращить оперативність та точність прийняття рішень.

Отже, організаційна структура та управління компанією ТОВ «Новус Україна» має свої переваги, але для покращення продукції та послуг і зміцнення позиції компанії на ринку роздрібною торгівлі, можна розглянути цей ряд пропозицій, які можуть допомогти підприємству ТОВ «Новус Україна» покращити свою продукцію та послуги, зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

В ході дослідження було проаналізовано різні аспекти конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку роздрібної торгівлі. Здійснений аналіз дозволяє зробити наступні висновки.

Конкурентоспроможність підприємства є критичним фактором для його успіху та здатності виживати на ринку. Вона залежить від ефективності функціонування підприємства, якості його продукції та ефективного використання ресурсів.

Для визначення рівня конкуренції на ринку та конкурентоспроможності підприємства було використано індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІХХ). Цей індекс є корисним інструментом, при якому менше значення ІХХ вказує на більш конкурентну ринкову ситуацію, а високе значення може свідчити про домінування окремих гравців на ринку.

Аналіз конкурентного середовища та врахування діяльності конкурентів є важливими етапами для підприємства. Це дозволяє виявити переваги та недоліки у задоволенні потреб споживачів, що стає ключовим фактором у забезпеченні конкурентної переваги на ринку. ТОВ «Новус Україна» є потужною компанією на роздрібному ринку торгівлі з розвинутою організаційною структурою та стабільними фінансовими ресурсами. Це підприємство може використовувати свої потенціальні переваги для збільшення своєї конкурентоспроможності.

Запропоновані стратегії, спрямовані на збільшення частки ринку та підвищення задоволення потреб споживачів, можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, покращення якості продукції, розвиток інноваційних рішень, вдосконалення логістичних процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів можуть стати ключовими факторами успіху.

Додатково, підприємству варто звернути увагу на підтримку розвитку перспективних ринків, таких як онлайн-торгівля та екологічно чисті продукти. Інтеграція цих факторів у стратегію розвитку дозволить підприємству бути у лідерах галузі та досягти успіху на ринку роздрібної торгівлі.



## РЕЗЮМЕ

Курсова робота розглядає теоретичні аспекти конкуренції, її види та функції, а також методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. У роботі детально розглядається підприємство ТОВ «Новус Україна», зокрема його історія та розвиток, асортимент продукції та наданих послуг, організаційна структура та аналіз ресурсів та потенціалу підприємства.

Особлива увага приділяється аналізу конкурентного середовища підприємства, включаючи оцінку прямих конкурентів та визначення його конкурентоспроможності, а також аналіз загроз та можливостей на ринку роздрібної торгівлі. Загальна мета курсової роботи - визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Новус Україна».

В заключному розділі роботи наведено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, запропоновано визначити стратегію розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища та розглянуто пропозиції щодо зміни організаційної структури та управління підприємством. Рекомендації зосереджені на покращенні продукції та послуг підприємства, вдосконаленні організаційної структури та управління, а також на підвищенні задоволеності клієнтів та їхньої лояльності до бренду.

Отже, курсова робота присвячена важливій темі аналізу конкурентного середовища на прикладі ТОВ «Новус Україна». Робота надає детальний аналіз підприємства, його ресурсів та потенціалу, а також підводить підсумки щодо конкурентоспроможності на ринку. Рекомендації, запропоновані у заключному розділі, допоможуть підприємству ТОВ «Новус Україна» підвищити свою конкурентоспроможність та збільшити свої прибутки на ринку. Курсова робота містить значний обсяг методичних матеріалів, що дозволяє розглянути теоретичні та практичні аспекти аналізу конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Новус Україна». Робота може бути корисною для студентів, які вивчають економіку та менеджмент, а також для фахівців, які працюють у сфері бізнесу та маркетингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі за 2022 рік –  
[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh\\_roz22\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sr/roz/arh_roz22_u.html)
2. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. - Вид. 2-е, доп., перероб. - К. : Атіка, 2007. - 528 с. - Бібліогр.: с.16-316.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. (ред. від 13.01.2009 р.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. – с.17.
5. Сірко, А. В. Економічна теорія. Політекономія [Текст] : навч. посіб. / А. В. Сірко. - К. : ЦУЛ, 2014. - 416 с.- с.166.
6. Самуляк В.Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств // VII Міжнар. наук.-практ. конф. “Україна – ЄС – Європа: нові виклики та модернізація відносин”. – К.: Вид-во Української академії зовнішньої торгівлі, 2007 – с. 283–285.
7. Товариство з обмеженою відповідальністю «Новус Україна» –  
<https://novus.ua/>
8. «100 найбільших приватних компаній України» за версією журналу «Forbes Ukraine» – Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408>
9. Окрема фінансова звітність ТОВ «Новус Україна» по закінченню 2020 року –  
[https://novus.ua/media/downloadable/Novus\\_Standalone\\_FS\\_20\\_15062022\\_signed.pdf](https://novus.ua/media/downloadable/Novus_Standalone_FS_20_15062022_signed.pdf)
10. SWOT-аналіз – <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
11. Пономаренко І. В. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Пономаренко, І. І. Віннікова // Інфраструктура

ринку. – 2019. – Вип. 32. – С. 193-200. – Режим доступу: <http://market-infr.od.ua/uk/32-2019>

12. Окрема фінансова звітність ТОВ «ЕКО» –

[https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E\\_2021\\_IFRS\\_final\\_%D1%81%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.pdf](https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E_2021_IFRS_final_%D1%81%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.pdf)

13. Окрема фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет» –

[https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E\\_2021\\_IFRS\\_final\\_%D1%81%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.pdf](https://www.eko.com.ua/upload/editor/FS%20%D0%AD%D0%9A%D0%9E_2021_IFRS_final_%D1%81%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8E%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.pdf)

14. Окрема фінансова звітність ТОВ «Сільпо-фуд» –

[https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf?\\_ga=2.203258129.1014359474.1684608317-1911830917.1684608317](https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf?_ga=2.203258129.1014359474.1684608317-1911830917.1684608317)

15. Окрема фінансова звітність ТОВ «Фора» –

<https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/fdd61e5f0f6f75fd38b84ef62ed3f896a9853636.pdf>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Частки підприємств на ринку роздрібно́ї торгівлі за 2022 рік за індексом Херфіндаля-Хіршмена.

		Прибуток, грн	Частка на ринку
	<b>Оборот роздрібно́ї торгівлі в Україні</b>	1 397 825 000 000	100%
Підприємства	ТОВ «Новус Україна»	16 011 547 000	1,145%
	ТОВ «АТБ-маркет»	148 332 869 000	10,617%
	ТОВ «Фора»	19 593 543 000	1,401%
	ТОВ «Сільпо-фуд»	69 990 601 000	5,004

Розрахуємо частки підприємств на ринку:

- 1) ТОВ «Новус Україна» =  $(16,011,547,000 / 1,397,825,000,000) * 100 = 1.145\%$
- 2) ТОВ «АТБ-маркет» =  $(148,332,869,000 / 1,397,825,000,000) * 100 = 10.617\%$
- 3) ТОВ «Фора» =  $(19,593,543,000 / 1,397,825,000,000) * 100 = 1.401\%$
- 4) ТОВ «Сільпо-фуд» =  $(69,990,601,000 / 1,397,825,000,000) * 100 = 5.004\%$

Розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмена (ІНН):

$$\text{ІНН} = (10.617\%^2 + 5.004\%^2 + 1.401\%^2 + 1.145\%^2) / (18.167\%^2)$$

$$\text{ІНН} = (0.1125\% + 0.2504\% + 0.0196\% + 0.0131\%) / (0.3303\%)$$

$$\text{ІНН} = 0.3956\% / 0.1089\%$$

$$\text{ІНН} \approx 3.6341$$