

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Оцінка бізнес-стратегії підприємства PepsiCo Inc.

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Олексій Ковальський

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Олексій КОВАЛЬСЬКИЙ

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Надія ПИСАР

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Ольга ГУСЄВА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	Маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ковальський Олексій Олексійович

-
- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | <u>Оцінка бізнес-стратегії підприємства PepsiCo Inc.</u> |
| керівник кваліфікаційної роботи | <u>Надія Писар, д.е.н., професор</u> |
| затверджені наказом закладу вищої освіти від | <u>«27» лютого 2024 року № 36</u> |
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 10 травня 2024 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- | |
|---|
| 1) Теоретичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства |
| 2) Оцінка бізнес стратегії підприємства PepsiCo Inc. |
| 3) Рекомендації щодо стратегії підприємства |
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
Таблиць – 13
Рисунків – 13
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02
2	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12	Попередній захист	16.05-17.05
13	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти

Олексій Ковальський

Керівник роботи

Надія Писар

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Ковальський Олексій Олексійович до захисту кваліфікаційної роботи

за спеціальністю 075 - Маркетинг

освітньо-професійної програми Маркетинг

на тему: Оцінка бізнес-стратегії підприємства PepsiCo Inc.

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Ковальський Олексій Олексійович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання бізнес стратегій; здійснено оцінку бізнес стратегії підприємства PepsiCo Inc.; розроблено рекомендації щодо покращення бізнес стратегії підприємства PepsiCo Inc. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Надія Писар
“12 ” травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Ковальський О.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 82 стор., 13 табл., 13 рис., 74 джерел.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес стратегії підприємства PepsiCo.

Об'єкт дослідження - процес оцінки бізнес стратегії підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти оцінки бізнес стратегії підприємства PepsiCo та шляхи щодо її вдосконалення.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто сутність, зміст та цілі бізнес-стратегії підприємства та надано визначення терміну «бізнес-стратегія». Систематизовано види бізнес-стратегій. Розглянуто теоретичні положення оцінки конкурентоспроможності бізнесу. Надано загальну характеристику діяльності PepsiCo Inc. Проведено аналіз діяльності компанії PepsiCo, спрямований на вивчення її організаційної структури та функціонування на ринку Наведено лінійно-функціональну організаційну структуру компанії PepsiCo Inc. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності PepsiCo Inc. Надано оцінку зовнішньому та внутрішньому середовищу та комплексу маркетингу підприємства PepsiCo Inc. Зроблено аналіз конкурентних переваг PepsiCo Inc. Розраховано та наведено результати PEST-аналізу компанії. Наведено проблеми чинної маркетингової політики PepsiCo Inc. та шляхи їхнього розв'язання для підприємства. Запропоновано рекомендації щодо мети, місії компанії PepsiCo Inc. Сформовано рекомендації щодо бізнес стратегії та шляхи її реалізації для компанії PepsiCo Inc.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *стратегія, бізнес-стратегія підприємства, оцінка бізнес стратегії підприємства, комплекс маркетингу, маркетинговий аналіз, PEST-аналіз, PepsiCo Inc.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття і сутність бізнес-стратегій	9
1.2. Види бізнес-стратегій	12
1.3. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ PEPSICO, INC	22
2.1. Загальна характеристика PepsiCo Inc	22
2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	40
2.3. Аналіз бізнес-стратегії PepsiCo Inc	49
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ PEPSICO INC.	62
3.1. Рекомендації щодо мети, місії компанії PepsiCo Inc	62
3.2. Рекомендації щодо покращення бізнес стратегії та шляхів її реалізації для компанії PepsiCo Inc	66
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вивчення бізнес-стратегії PepsiCo має кілька важливих моментів. По-перше, він розкриває позицію PepsiCo на ринку напоїв і закусок і показує, як Pepsi конкурує з великими брендами, такими як Coca-Cola. По-друге, розуміння бізнес-стратегії є важливим для розуміння того, як компанія впроваджує інновації, адаптується до змін ринку та залишається актуальною для своїх клієнтів. Компанія PepsiCo працює по всьому світу, тому аналіз стратегій компанії допоможе вам зрозуміти, як компанія розвивається на різних ринках, враховуючи культурні відмінності та використовуючи нові світові можливості.

Саме тому актуальність дослідження бізнес-стратегій PepsiCo також допомагає оцінити їх зобов'язання щодо екологічної стійкості та етичних методів ведення бізнесу. Для інвесторів і потенційних партнерів, розуміння стратегій PepsiCo дає важливу інформацію для оцінки фінансових показників і перспектив. Вивчення стратегії ведення бізнесу PepsiCo не тільки допомагає зрозуміти їх позиціонування та конкурентність, але й розкриває загальні галузеві тенденції, корпоративну відповідальність та інвестиційні можливості.

Ключовими теоріями, що допомагають зрозуміти, як PepsiCo позиціонується на ринку, є конкурентна стратегія Майкла Портера та теорія підричних інновацій Клейтона Крістенсена.

Майкл Портер і Клейтон Крістенсен - два відомі бізнес-мислителі, ідеї яких допомагають нам зрозуміти, як працює основа бізнес-стратегії PepsiCo. Портер розробив концепцію «П'яти сил», яка враховує силу конкуренції, вплив постачальників і клієнтів, а також наявність нових конкурентів або продуктів-замінників. Застосувавши цю структуру, ми можемо аналізувати конкуренцію в галузі виробництва напоїв і снєків, а також переваги, які PepsiCo може мати за їх використання.

Крістенсен говорить про підричні інновації, які змінюють те, як все працює в галузі. Враховуючи це, PepsiCo може розробляти нові продукти або викуповувати компанії, що виробляють більш здорові закуски та напої, оскільки все більше людей

хочуть більш здорову їжу та напої. Ця теорія допомагає нам оцінити, як компанія адаптується до змін на ринку і вигадує нові ідеї для зростання.[14]

Враховуючи ці теорії, можна розглянути бізнес-стратегію PepsiCo, зрозуміти, як вона конкурує з іншими, реагує на зміни на ринку та вигадує нові ідеї для розвитку. Це допомагає виявити сильні сторони PepsiCo, а також області, де їй можна покращитися у майбутньому.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес стратегії підприємства PepsiCo. .

Завдання дослідження - проаналізувати бізнес-стратегію PepsiCo, оцінити конкурентне середовище та продуктовий портфель, проаналізувати маркетингову стратегію і фінансові показники, дослідити стратегію розвитку та сформулювати висновки і рекомендації на основі отриманих даних.

Об'єкт дослідження - процес оцінки бізнес стратегії підприємства

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти оцінки бізнес стратегії підприємства PepsiCo та шляхи щодо її вдосконалення.

Методи дослідження. Дана кваліфікаційна робота ґрунтується на сучасних засадах теорії маркетингу з урахуванням наукових праць та практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених у цій галузі.

Інформаційну базу роботи становлять сучасні наукові публікації та дослідження в галузі маркетингу як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та результати досліджень з питань оцінки бізнес стратегії підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 82 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття і сутність бізнес-стратегій

Термін «стратегія» походить від грецького слова «strategia» і спочатку використовувався у військовому контексті, означаючи військове мистецтво та планування великих військових операцій. Вперше він був запозичений з військової справи та використаний в економіці для опису управління комерційними підприємствами. Сьогодні термін «стратегія» використовується в багатьох сферах життя. У контексті підприємства, стратегія визначається як система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей, обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності, загальний напрям розвитку, а також план дій для досягнення головної мети. Ансофф розумів стратегію як правила прийняття рішень в умовах невизначеності. Взагалі, стратегія підприємства - це систематичний план його поведінки в умовах неповної інформації про майбутній розвиток, що включає формування місії, довгострокових цілей, шляхів і правил прийняття рішень для ефективного використання ресурсів і забезпечення майбутньої прибутковості Майкл Портер позиціонує поняття «стратегія» так : Стратегія — це внутрішньо узгоджена, послідовна комбінація різних видів діяльності, яка відрізняє певну компанію від конкурентів.[19]

Сучасні ринкові умови ведення бізнесу характеризуються високим ступенем нестабільності та мінливості, що є суттєвою перешкодою для забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Для забезпечення соціально-економічного розвитку підприємствам необхідно досліджувати вплив зовнішніх факторів, а також приділяти належну увагу оцінці внутрішнього потенціалу. Забезпечення ефективної діяльності підприємства сьогодні та успіх у майбутньому залежить від якості управління його потенціалом. З появою нових технологій у сфері суспільних відносин виникли нові концепції стратегічного управління, які вказують

на потребу вдосконалення управління розвитком підприємства для досягнення успіху в майбутньому.

Однак, незважаючи на особливу увагу науковців до дослідження стратегічного управління діяльністю підприємств, існують розбіжності в розумінні ролі та значення потенціалу в системі стратегічного управління. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження особливостей стратегічного управління потенціалом підприємств в умовах інтенсивних змін у розвитку суспільних відносин, посилення економічної турбулентності, динамічного розвитку галузевих ринків та інших викликів, що постають перед підприємствами на сучасному етапі. З точки зору системного підходу до підприємства та управління ним, всі підприємства є відкритими системами, тобто характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем.

Розглянемо методи стратегічного аналізу, які можуть бути використані для аналізу різних аспектів середовища підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища пропонуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, економіко-математичне моделювання, оптимізаційні методи. Для аналізу проміжного середовища рекомендується використовувати модель п'яти конкурентних сил Портера, матрицю компаній Eurokîp та експертні методи. Для аналізу внутрішнього середовища пропонуються такі методи, як SWOT-аналіз внутрішнього середовища, SNW-аналіз, BCG-аналіз . Загалом, ці методи стратегічного аналізу можуть допомогти бізнесу отримати уявлення про різні аспекти свого середовища та допомогти у прийнятті стратегічних рішень.

Бізнес-стратегія є важливою складовою ієрархії стратегій як для диверсифікованих підприємств, так і для підприємств з одним видом діяльності. Вона вважається основною стратегією для підприємств з одним бізнесом. Для позначення цього рівня стратегії в літературі зазвичай використовується термін «бізнес-стратегія», хоча також застосовуються й інші терміни, такі як «конкурентна стратегія». Мета бізнес-стратегії - визначити, як компанія буде конкурувати на ринку і досягати своїх цілей. Вона передбачає прийняття стратегічних рішень щодо цільового ринку, продуктів або послуг компанії, ціноутворення, каналів розподілу та

маркетингових стратегій. Бізнес-стратегія відіграє вирішальну роль у формуванні загального напрямку та успіху компанії, а також слугує основою для інших рівнів стратегії на диверсифікованому підприємстві.[9]

Бізнес-стратегія - це стратегічний план, який допомагає підприємству отримати конкурентні переваги, задовольняючи потреби клієнтів краще, ніж інші. Вона відображає, як компанія планує розвиватися на ринку. Існує три основні підходи до формування бізнес-стратегії: лідерство у витратах, лідерство у продукті (диференціація) та концентрація (зосередження на вузькій клієнтській ніші), кожен з яких пристосований до різних економічних та ресурсних умов. Ці стратегії відрізняються через різноманітність людських потреб і різних способів їх задовольнити. Кожен виробник прагне виробляти продукт, який максимально задовольняє споживача, але завжди існує компроміс. Принцип компенсації виникає тоді, коли покращення одного аспекту продукту призводить до жертвування іншими його перевагами. Наприклад, автомобіль не може бути одночасно швидким і економічним. Вибір бізнес-стратегії завжди передбачає компроміс.

Процес формування стратегії підприємства передбачає логічне та аналітичне обґрунтування майбутньої стратегії компанії, виходячи із зовнішніх умов. Це досягається шляхом застосування певних принципів. По-перше, важливим є наявність динамічного зворотнього зв'язку, що означає врахування змін у зовнішньому середовищі та підтримання тісного взаємозв'язку між компанією та її середовищем. По-друге, розробляються та аналізуються альтернативні варіанти, досліджуються різні способи зміни зовнішнього середовища та поведінки підприємства. Нарешті, стратегічна поведінка підприємства визначається його специфічними характеристиками, конкурентними перевагами, цінностями, а також прагненнями його власників і трудового колективу.

Формування стратегії передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких є системою дій, що складається з численних взаємопов'язаних елементів. Ці етапи можуть здійснюватися за допомогою різних методів.

Сучасна стратегія визначається як загальний напрямок дій, що формує довгострокове зростання компанії з метою досягнення конкурентних переваг та

успіху. Це визначення підкреслює важливість стратегії як інструменту реагування на непередбачувані події в конкурентному середовищі, а також активної взаємодії із зовнішнім середовищем. Таким чином, сучасна стратегія передбачає не лише визначення напрямку розвитку компанії, але й адаптацію до мінливих обставин, активну взаємодію із зовнішнім середовищем та диференціацію від конкурентів.

1.2 Види бізнес-стратегій

Стратегія підприємства має ієрархічну структуру, яка складається з різних рівнів декомпозиції. У багатопрофільному підприємстві існує чотири рівні стратегії: корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, функціональна стратегія та операційна стратегія. Корпоративна стратегія - це загальна стратегія, яка охоплює всі бізнеси в межах підприємства, тоді як конкурентна стратегія фокусується на конкретних бізнесах та їхній конкуренції на ринку.

Функціональні стратегії призначені для підтримки загальних бізнес-цілей, а операційні стратегії стосуються повсякденної діяльності та завдань. На відміну від цього, в однобізнесовому підприємстві існує три рівні стратегії: корпоративна стратегія, функціональна стратегія та операційна стратегія. Корпоративна стратегія в цьому випадку охоплює як загальні цілі підприємства, так і конкурентні ринкові стратегії. Функціональна та операційна стратегії залишаються такими ж, як і в багатопрофільному підприємстві.

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем в ієрархії і визначає загальний напрямок діяльності компанії, наприклад, зростання, стабілізацію або скорочення. Конкурентні стратегії, які підпорядковані корпоративній стратегії, окреслюють шляхи досягнення обраного напрямку в кожній стратегічній бізнес-одиниці і мають на меті отримання довгострокових конкурентних переваг. Ці стратегії також відомі як бізнес-стратегії або стратегії конкурентоспроможності. Функціональні стратегії розробляються для кожної функціональної сфери діяльності компанії, наприклад, виробництва, маркетингу, фінансів, досліджень і розробок, людських ресурсів. Ці стратегії узгоджуються з корпоративними та конкурентними

стратегіями і спрямовують функціональні служби підприємства. Операційні стратегії, з іншого боку, є вузькими стратегіями для конкретних підрозділів підприємства, таких як заводи, цехи, відділи або дилерські центри. Ці операційні стратегії є найнижчим рівнем стратегії підприємства і знаходяться під впливом вищих рівнів ієрархії. Кожен рівень стратегії формує стратегічне середовище для нижчих рівнів і накладає певні обмеження.

Стратегія лідерства за витратами

Стратегія лідерства за витратами спрямована на скорочення витрат на виготовлення та збут продукції з метою встановлення цін нижче середнього рівня, зберігаючи при цьому прибутковість. Ця стратегія передбачає оптимізацію виробничих потужностей, досягнення ефекту масштабності за рахунок масованого виробництва, скорочення витрат на сировину та енергію, підвищення продуктивності праці.

Лідери за витратами націлені на високий рівень ефективності виробництва і продажів з девізом «Недорого, але якісно». Однак зосередження на економії витрат може призвести до зниження інших показників конкурентоспроможності продукції, таких як властивості продукції, надійність, зовнішній вигляд товару, швидкість обслуговування та рівень сервісу. Реалізація стратегії лідерства за витратами вимагає значних інвестицій в операційну досконалість та ефективне використання всіх ресурсів у масовому виробництві. Слід зазначити, що вибір цієї стратегії не усуває потреби у фінансуванні, оскільки вона передбачає значні інвестиції для забезпечення ефективності (Табл. 1.1).

Стратегія лідерства за диференціацією

Процес посилення конкурентоспроможності продукції шляхом надання йому унікальних властивостей є важливою стратегією лідерства. Хоча стратегія зниження ціни не завжди може бути доречною, диференціація може стати бар'єром для проникнення в галузь. Це пов'язано з тим, що відомі торгові марки та високоякісні товари, а також обмежена кількість споживачів, готових платити за оригінальну продукцію, обмежують привабливість ринків для лідерів у диференціації.

Таблиця 1.1

Способи забезпечення низьких витрат

Процес забезпечення ресурсами	Процес виготовлення продукту	Процес розробки та реалізації продукції	Процес збуту продукції та постпродажного обслуговування
- пошук дешевих постачальників матеріальних ресурсів	- організація масштабного процесу виробництва	- Усунення зайвих елементів в оформленні продукції	- Оминаючи посередників: продаж товарів кінцевому споживачеві
- оминання посередників: купівля ресурсів напряду у виробника	- раціональне застосування наявних ресурсів	- мінімізування витрат на рекламу продукції	- пошук дешевших постачальників обслуговування
- зменшення нераціонального транспортування ресурсів	-впровадження технологій для збереження ресурсів		- відмова від післяпродажного сервісу.
	- дотримання норм споживання ресурсів		
	- введення режиму тотальної економії витрат		

Диференціація може набувати різних форм, таких як специфічні характеристики продукту, післяпродажне обслуговування, надання запасних частин, виготовлення на замовлення, широкий асортимент моделей і цін, надійність і безпека, а також технологічне лідерство в методах виробництва та екологічність. Ці фактори диференціації можуть допомогти компаніям створити конкурентну перевагу та залучити клієнтів з різноманітними потребами.

Стратегія лідерства в диференціації продукту має кілька вагомих переваг. Якщо існує декілька способів диференціації продукту і споживачі сприймають різноманітність як цінність, це може бути успішною стратегією. Крім того, якщо продукт можна використовувати різними способами і задовольняти потреби споживачів, це може вигідно відрізнити продукт від конкурентів. Крім того, якщо стратегія диференціації використовується незначною кількістю конкурентів, вона

забезпечує конкурентну перевагу. Успішній диференціації також може сприяти пропозиція чогось унікального, наприклад, унікальних властивостей продукту, технічних переваг або додаткових послуг підтримки.

Інший підхід - зосередитися на ключовому продукті і будувати диференціацію навколо нього, що дозволяє забезпечити ефективний маркетинг і лояльність клієнтів. Однак ця стратегія також пов'язана з ризиками, такими як високі ціни, які можуть бути не обумовлені передбачуваними перевагами, що може призвести до несприйняття продукту клієнтами. Загалом, стратегія лідерства в диференціації продукту може бути ефективною, але вона вимагає ретельного аналізу потенційних ризиків.[8]

Стратегія фокусування

Стратегія фокусування - це метод, який використовується компаніями для досягнення конкурентоспроможності та задоволення специфічних потреб обмеженого сегмента ринку. В основі цієї стратегії лежить ідея, що компанія може задовольнити невеликий сегмент ринку більш ефективно, ніж конкуренти, які задовольняють ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування може бути реалізована за допомогою більш глибокої диференціації продукції або досягнення більш низьких цін на сегменті, що обслуговується, або і того, і іншого. Ті ж принципи, що застосовуються до основних стратегій лідерства у зниженні витрат і диференціації продукції, застосовуються і до стратегії фокусування. Обираючи стратегію фокусування, компанії повинні враховувати переваги задоволення конкретних потреб або досягнення вищих обсягів виробництва.

Стратегія фокусування, також відома як «фіолетове підприємство», підходить за певних умов, таких як чіткі відмінності між групами клієнтів, відсутність конкуренції в певних сегментах, неможливість розширити цільовий ринок за допомогою наявних ресурсів, а також варіації конкурентних сил. Однак застосування цієї стратегії пов'язане з певними ризиками. По-перше, інші компанії можуть знайти ефективні методи конкуренції в тому ж сегменті, на який орієнтується підприємство. По-друге, підприємство стає більш залежним від

споживчих уподобань та мінливих потреб. По-третє, ринок може зазнати «пересегментації», що призведе до втрати сегмента підприємства через появу нових конкурентів, продуктів або зміни потреб. Впровадження інновації, яка по-іншому задовольняє потреби сегмента, може порушити стратегію підприємства. Загалом, стратегія фокусування може бути ефективною, але для досягнення успіху необхідно належним чином враховувати пов'язані з нею ризики.

Отже, забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому може бути досягнуто шляхом впровадження стратегічного управління потенціалом підприємства, який являє собою сукупність можливостей, що використовуються у виробничо-господарській діяльності завдяки наявним ресурсам і компетенціям.

Специфіка стратегічного управління розвитком потенціалу конкретного підприємства буде залежати від вже досягнутого рівня потенціалу та рівня конкурентоспроможності, ринкової позиції порівняно з конкурентами, наявних та перспективних можливостей розвитку, а також визначених цілей на перспективу, тому в процесі стратегічного управління потенціалом необхідно враховувати дослідження характерних особливостей підприємства та його зовнішнього оточення.

Переваги підприємства повинні відігравати вирішальну роль у виборі стратегії. Залежно від наявних конкурентних переваг і конкурентних бар'єрів усі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегії може бути різним. Політика сильних фірм зводиться до наступного: максимальне використання переваг свого лідируючого положення, зміцнення позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при входженні в які необхідно робити ставку на диверсифікацію.

Для виходу на ринок підприємству необхідно проаналізувати світовий ринок аналогічної продукції, провести конкурентний аналіз відповідної галузі, проаналізувати внутрішній стан підприємства, а також стратегію розвитку, виявити місію, цілі та завдання. Далі визначити основні проблеми, з якими може зіткнутися компанія при виході на зовнішній ринок, сформулювати та оцінити стратегічні альтернативи розвитку компанії та проаналізувати отримані в ході дослідження результати, після чого запропонувати шляхи розвитку компанії на зовнішньому

ринку. Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або прийняття рішення про зміну стратегічних напрямків необхідно провести оцінку досягнутих цілей. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, наскільки враховані вирішальні фактори при їх формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою поставлених цілей.[5]

1.3 Оцінка конкурентоспроможності бізнесу

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається різними факторами, які сприяють його сильній конкурентній позиції та розвитку нових переваг (Табл. 1.2). Це відносний показник, який порівнює ефективність роботи підприємства з ефективністю роботи аналогічних підприємств тієї ж групи. Для торговельних підприємств на конкурентоспроможність впливає рівень науково-технічного прогресу, а також використання сучасних технологій та автоматизації. Науковці пропонують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності передбачає інтерпретацію та оцінку показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Така оцінка дозволяє керівництву сформулювати завдання, пов'язані з виробництвом, технологією, продажами, трудовими ресурсами та фінансуванням. Загалом, розуміння та підвищення конкурентоспроможності є складним і багатограним завданням, яке вимагає врахування різних факторів та показників.[25]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена з використанням двох підходів: структурного та функціонального. Структурний підхід аналізує позицію підприємства на ринку, враховуючи такі фактори, як монополізація сфери, вхідні бар'єри, диференціація продукції, технологічні інновації та економія на масштабах виробництва. З іншого боку, функціональний підхід оцінює конкурентоспроможність підприємства на основі ефективності виробництва, фінансового стану, продажів і конкурентоспроможності продукції.

Хоча функціональний підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити такі важливі сфери, як фінансово-господарська діяльність, він не враховує такі аспекти, як імідж та потенціал підприємства. Комплексна оцінка конкурентоспроможності повинна спиратися на об'єктивні та достовірні оцінки теперішнього та майбутнього стану підприємства. Критеріями оцінки якості методів оцінки конкурентоспроможності є можливість порівнювати окремі показники, співвідносити їх з нормами та виявляти відхилення. Для проведення комплексної оцінки необхідно виявити та проаналізувати фактори, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність. Ці фактори можуть слугувати основою для кількісної оцінки конкурентоспроможності та розробки стратегій для усунення виявлених відхилень.

Таблиця 1.2

Класифікація сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства					
За методом оцінювання: якісні, кількісні	За формою подання результатів: матричні, графічні, індексні	За ступенем розгляду аспектів функціонування підприємства: спеціальні, комплексний	За здатністю приймати стратегічні рішення: поточні, стратегічні	За напрямком утворення інформаційної бази: критеріальна, експертна	Залежно від конкретизованої мети оцінки: позиціонування у групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в розвинених країнах передбачає використання специфічних економічних та кількісних методів. Ці методи спираються на аналіз кількісних показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. При виборі методу оцінки важливим є пріоритетність отримання достовірної та повної інформації з низькими витратами і в короткі терміни для об'єктивної оцінки формування та управління конкурентними перевагами та їх потенціалом.

Низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств є ключовим фактором, що сприяє економічній кризі. Життєвий цикл стратегії розвитку підприємства складається з чотирьох етапів: розвиток на основі факторів виробництва, розвиток на основі інвестицій, розвиток на основі інновацій та розвиток на основі досягнутого добробуту. Обрана стратегія зростання підприємства залежить від цих етапів, з акцентом на максимальне використання факторів виробництва на першому етапі, агресивні інвестиції в технології та виробництво на другому етапі, створення нових продуктів та процесів на третьому етапі та використання попередніх досягнень на четвертому етапі.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність компанії, важливо враховувати її поточні та майбутні показники, особливо на існуючих ринках та ринках, що розвиваються.

Об'єктивний і надійний метод оцінки необхідний для порівняння показників розвитку, співвіднесення їх з галузевими нормами та виявлення відхилень з метою розробки стратегії покращення. Аналіз повинен бути зосереджений на факторах, що мають значний вплив на конкурентоспроможність компанії, які можна згрупувати та проаналізувати з різних точок зору. До таких факторів можна віднести швидкість розвитку основних і допоміжних процесів, процесів життєзабезпечення, а також процесів, що перешкоджають конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств вимагає одночасного застосування різних методів, які доповнюють один одного і забезпечують комплексне розуміння її рівня. Найбільш прийнятними для більшості підприємств є комплексні методи, що базуються на класифікації категорій, аналізі коефіцієнтів, пов'язаних з виробничими, фінансовими, інноваційними, трудовими та маркетинговими аспектами. Класифікуючи стан компанії за цими факторами, стає можливим запропонувати відповідні стратегії розвитку (Рис. 1.1).

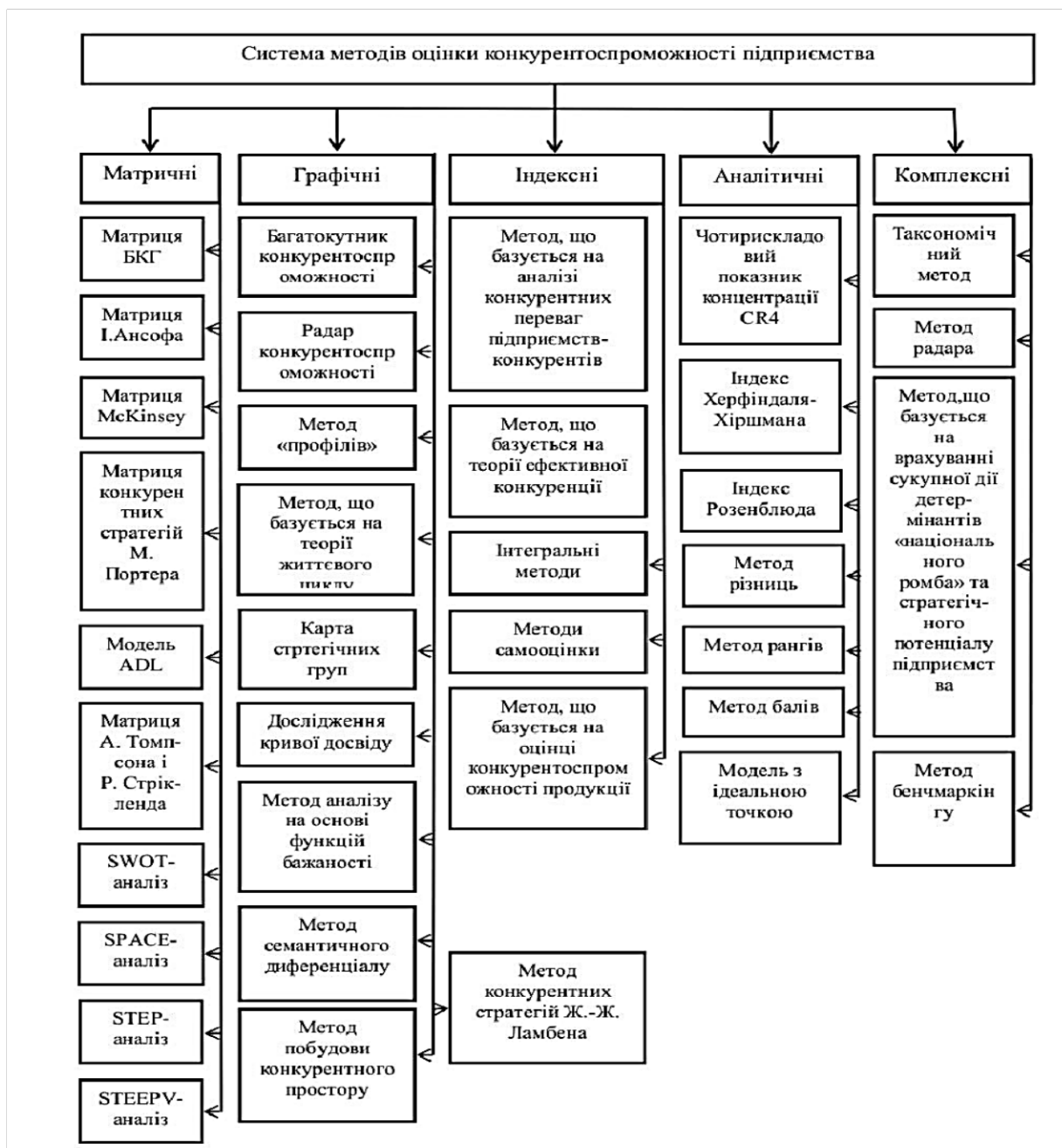


Рис. 1.1 Система способів оцінки конкурентоспроможності підприємства[1]

Для вирішення конкретних стратегічних завдань можуть використовуватися різні методи оцінки. Однією з таких перспективних методик є система збалансованих показників, яка є широко прийнятою та широко апробованою. Конкурентоспроможність відображає стабільну роботу підприємства, об'єднуючи показники різних виробничих, супутніх та керуючих підрозділів, підсистем і ресурсів.[4]

У ході дослідження теоретико-методологічного обґрунтування сутності маркетингової діяльності зроблені наступні висновки:

Сучасне бізнес-середовище відзначається значною нестабільністю та швидкими змінами, що створює серйозні перешкоди для досягнення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Для сприяння соціально-економічному прогресу, підприємствам важливо аналізувати вплив зовнішніх факторів та ретельно оцінювати свій внутрішній потенціал. Ефективність роботи підприємства сьогодні та його успіх у майбутньому залежать від рівня управління цим потенціалом. З розвитком новітніх технологій у сфері суспільних відносин з'явилися нові підходи до стратегічного управління, які акцентують увагу на необхідності вдосконалення управління розвитком підприємства для досягнення майбутнього успіху.

Процес розробки стратегії підприємства включає ретельне логічне та аналітичне обґрунтування майбутніх дій компанії з урахуванням зовнішніх факторів. Це здійснюється через дотримання певних принципів. Також стратегія підприємства має ієрархічну структуру, яка складається з кількох рівнів декомпозиції. У багатoproфільних компаніях існує чотири основні рівні стратегії: корпоративна, конкурентна, функціональна та операційна. Корпоративна стратегія охоплює всі бізнес-одиниці підприємства, тоді як конкурентна стратегія орієнтована на окремі бізнеси та їх конкурентні позиції на ринку.

Функціональні стратегії спрямовані на підтримку загальних цілей компанії, а операційні стратегії пов'язані з повсякденною діяльністю та виконанням завдань. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна здійснювати за допомогою двох підходів: структурного та функціонального. Структурний підхід аналізує ринкове положення підприємства, враховуючи такі фактори, як монополізація галузі, бар'єри для входу, диференціація продукції, технологічні інновації та економія на масштабах виробництва. Натомість, функціональний підхід оцінює конкурентоспроможність підприємства на основі ефективності виробництва, фінансового стану, обсягів продажів та якості продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ PEPSICO, INC

2.1 Загальна характеристика PepsiCo, Inc

Історія успіху та розвиток компанії PepsiCo

Історія PepsiCo розпочалася наприкінці XIX століття, коли фармацевт з Північної Кароліни Калєб Бредхем винайшов газований напій під назвою "Напій Бреда" (Brad's Drink). У 1898 році напій був перейменований на Pepsi Cola і заклав основи того, що згодом стало однією з провідних світових компаній-виробників споживчих товарів.

Незважаючи на ранній успіх, Pepsi-Cola зіткнулася з низкою проблем, включаючи банкрутство у 1923 році. Однак бренд вижив під керівництвом таких діячів, як Волтер Мак, який оновив маркетингову стратегію та розширив географічне охоплення.

Поворотним моментом у розвитку Pepsi-Cola стало злиття компанії у 1965 році з Frito-Lay, великим виробником снєків. Цей стратегічний альянс не лише урізноманітнив асортимент продукції PepsiCo, але й заклав підвалини для перетворення компанії на світового лідера.

Злиття використовувало взаємодоповнюючі сильні сторони двох компаній, поєднуючи досвід Pepsi-Cola у виробництві напоїв з домінуванням Frito-Lay у виробництві снєків. У результаті компанія PepsiCo стала потужною силою в індустрії споживчих товарів, готовою до безпрецедентного зростання та розширення.

Продуктовий портфель PepsiCo охоплює кілька категорій, включно з безалкогольними газованими напоями, закусками, соками, спортивними напоями та готовими стравами. Серед відомих брендів компанії - Pepsi, Mountain Dew, Lay's, Doritos, Tropicana, Gatorade і Quaker Oats. Різноманітний асортимент продукції компанії відповідає найрізноманітнішим смакам і потребам споживачів і широко розповсюджений у ресторанах і магазинах по всьому світу.

Штаб-квартира PepsiCo розташована в Пейсі, штат Нью-Йорк. Компанія працює більш ніж у 200 країнах і територіях, щодня обслуговуючи мільярди споживачів. Широка дистриб'юторська мережа, виробничі потужності та маркетингові можливості компанії дають їй змогу зберігати свою присутність на ринку та ефективно конкурувати з суперниками на складному ринку споживчих товарів.

Калєб Бредхем був студентом університету, але через фінансові труднощі він кинув навчання і відкрив аптеку. Саме в цій аптеці він створив напій Бреда, який складався з води, лимонної олії, карамелі, цукру, мускатного горіха та горішків коли. Він назвав його "Пепсі" на честь ферменту пепсину.

Новий напій став дуже популярним, оскільки він зроблений з натуральних інгредієнтів і сприяє травленню. Хоча закон забороняв використання небезпечних хімічних речовин у продуктах харчування та напоях, пепсі залишався популярним, так як люди вважали його безпечним замінником. Люди гуртом приходили купувати пепсі в аптеку Бредхема.

Калєб позиціонував свій продукт як такий, що "зміцнює, бадьорить і покращує травлення". Напій швидко став популярним, і через чотири роки Бредхем організував компанію Pepsi-Cola Company та зареєстрував назву Pepsi-Cola як торгову марку 16 червня 1903 року. [44]

Його винахід привів до успіху його бізнесу, і до сьогодні пепсі залишається одним з найпопулярніших напоїв у світі. Ця історія показує, як одна людина змогла використати свої навички і творче мислення, щоб створити продукт, який змінив промисловість і став частиною повсякденного життя багатьох людей.

Після того як весною 1933 року компанія оголосила банкрутство, власники компанії втратили контроль над торговою маркою, яка була придбана групою кредиторів за мізерну вартість в 30 тис. доларів. Влітку цього ж року компанію Pepsi викуповує в кредиторів Рой Мегаргель вартістю 35000 доларів. Проте, не дивлячись на зусилля Роя, який намагався будь-яким способом утримати компанію платоспроможною не увінчалось успіхом і на початку "Великої депресії" компанія оголосила банкрутство.

Рой Магаргель домовився про зустріч із Чарльзом Гутом в Нью-Йорці і в результаті цього у 1931 році Рой і Чарльз Гут заснували компанію Pepsi-Cola в штаті Делавер, купивши права на торгову марку і бізнес збанкрутілої старої Pepsi за 10 500 доларів. Гут, який керував компанією, зрештою викупив акції Магаргеля, отримавши 91% власності. Незадоволений смаком Pepsi, Гут доручив хіміку з Loft змінити формулу напою на свій смак.

Наприкінці 1933 року сильним маркетинговим ходом Чарльза Гута стало зниження цін на велику 12-унційну пляшку до 5 центів, майже в половину вартості від цін конкурентів. Інші компанії знизили ціну на 6-унційну пляшку. Продажі Pepsi-Cola злетіли до небес. Це відбулося у період так званої Великої депресії в США чим компанія мала виграшну позицію, адже в той час люди не займалися марнотратством грошей.

Через низьку рентабельність компанії Чарльз не відмовився від ідеї збільшити розмір своїх доходів і згодом побудував заводи з розливу по всій країні, підписавши контракти з сотнями виробників. Найбільший завод у Лонг-Айленд-Сіті був побудований та обладнаний доками для вивантаження цукру з кораблів. В результаті компанія Pepsi, 91% акцій якої становила власність Чарльза Гута, стала приносити дохід в два мільйони доларів на рік.

Гут, власник Pepsi Cola, також паралельно очолював компанію Loft, один з основних їх акціонерів, який не мав повного контролю над компанією. У зв'язку з цим Чарльз зосередив усю свою увагу на Pepsi і використовував Loft у своїх інтересах, звертаючись до неї за допомогою у залученні коштів для успішного розвитку своєї компанії. Як наслідок, основна діяльність Loft перестала бути прибутковою, а працівники компанії були скорочені, їхні робочі місця та заробітна плата зменшилися, і вони оголосили страйк.

Рада директорів компанії Loft's прийняла відставку Гута і призначила нового президента, Джеймса Каркнера. Але Каркнер швидко зіткнувся з фінансовими проблемами компанії. Він не міг залучити інвесторів та зібрати достатньо грошей, щоб продовжити діяльність Loft's. Однак, Каркнеру вдалося виявити, що Loft's може претендувати на право власності на Pepsi, тому що увесь процес створення Pepsi

залежав від ресурсів і спонсорства компанії Loft's. За величезними зусиллями Каркнер знайшов юридичну фірму, яка згодилася представляти інтереси Loft's у судовому процесі проти Гута і Pepsi. Водночас фінансова фірма погодилася надати гроші Loft's, щоб забезпечити фінансову стабільність компанії.

В наступному розвитку подій Гут та Каркнер вступили в суперечку за контроль над голосуванням у компанії Loft's, використовуючи довіреність. Обидві сторони обмінювалися агресивними листами і звинувачували одна одну у недостовірності. Незважаючи на опозицію Гута, Каркнер виходить переможцем і контроль над компанією Loft's переходить до фінансової фірми, що її врятувала, під керівництвом Волтера Мака-молодшого.

Гут продовжував боротися, намагаючись зберегти контроль над Pepsi, але не мав успіху в цій справі, отримавши певну компенсацію та права на розлив Pepsi в деяких містах, що, можливо, коштувало кілька мільйонів доларів. Але 80% компанії Pepsi-Cola тепер належало мережі кондитерських магазинів Loft's, акції якої стрімко зросли в ціні. У 1941 році Loft's перейменували на Pepsi-Cola Company під керівництвом Волтера Мака.

Pepsi продовжувала будувати свою діяльність на бренді Бредхема та фундаменті Гута. Волтера Мака змінив колишній керівник Coca-Cola Альберт Стіл, чия дружина, акторка Джоан Кроуфорд, стала публічним обличчям Pepsi. Компанія впровадила інновації з новим дизайном пляшок та яскравими рекламними слоганами і стала головним конкурентом Coca-Cola. Pepsi започаткувала довгу традицію великих генеральних директорів, хоча все ще значно відставала від Coca-Cola за всіма показниками.[45]

У 1965 році Pepsi домовилися про злиття з Frito-Lay. Після злиття Frito-Lay стала власником 30% акцій об'єднаної компанії, перейменованої на PepsiCo. В результаті за рік доходи PepsiCo значно зросли з 250 мільйонів до 500 мільйонів доларів у 1965 році. Це злиття вважається одним з найуспішніших в історії бізнесу.

Щоб забезпечити собі хорошого споживача для продукції Pepsi, у 1977 році PepsiCo придбала Taco Bell, наступного року - Pizza Hut, а в 1986 році - Kentucky Fried Chicken. Під керівництвом PepsiCo ця група стала однією з найбільших

ресторанних організацій у світі. У 1997 році PepsiCo виділила ресторанний бізнес у власність акціонерів під назвою Tricon Global Restaurants. Цей бізнес продовжує успішно розвиватися і сьогодні як Yum Brands, що базується в Луїсвіллі, штат Кентуккі.

Згодом PepsiCo придбала такі компанії, зокрема Tropicana, Gatorade та Quaker Oats. Вони також представили нові продукти, такі як вода Aquafina. У 2006 році генеральним директором Pepsi була призначена Індра Нуй, яка народилася в Індії. Вона стала найефективнішою жінкою яка очолювала компанію зі списку Fortune 500 і керувала компанією до 2018 року.

У 2018 році PepsiCo отримала дохід у розмірі \$64,7 млрд і чистий прибуток \$12,5 млрд, роблячи її однією з найбільших і найприбутковіших компаній у США. Компанія є найбільшою у своєму секторі - виробництва продуктів харчування та напоїв. Це було досягнуто завдяки рентабельності активів на рівні 16%, що дозволило PepsiCo зайняти 34-е місце в списку Fortune. У порівнянні з компанією Coca-Cola, PepsiCo має значно більший прибуток (\$12,5 млрд проти \$6,4 млрд) при виробництві продуктів харчування та напоїв. Звітність PepsiCo показує, що 54% їх загальних продажів припадає на продукти харчування, а 46% - на напої. Це свідчить про успішне поєднання солоних закусок з безалкогольними напоями. Всі ці досягнення стали можливими завдяки роботі Дональда Кендалла та Германа Лея, які виробили стратегію, спрямовану на успіх компанії. [41]

Історія зміни логотипу

Першим логотипом був «Напій Бреда» (Рис. 2). Основою були два кольори білий та синій.



Рис 2.1 Перший логотип компанії [20]

Логотип вже перейменованого в Pepsi-Cola напою виник вперше у 1898 році, коли почали користуватися червоним кольором як слоганом: «Підбадьорює, заряджає енергією, сприяє травленню». Емблема являла собою червоний напис

«Pepsi-Cola» фігурним шрифтом. А нижні елементи літер «P» і «C» логотипу Pepsi були з'єднані, утворюючи красиву «хвилю». (Рис. 2.2)



Рис.2.2 Логотип компанії 1898 р. [20]

У 1906 році емблема виглядає менш поверхневою: цілком зникає дрібний декор. Верхній елемент літери «С» збільшується, перекручується і стає схожим на «етикетку». Шрифт ще більш ґрунтовний і зрозумілий, на «етикетці» пишеться слово «Drink». (Рис. 2.3)



Рис. 2.3. Логотип компанії 1906 р. [20]

У 1950 році підприємство вирішило оновити стиль логотипу, щоб відрізнити себе від свого головного конкурента - Coca-Cola (Рис.2.4). Нове лого було стилізовано під кришечку пляшки з додаванням синього кольору, що в свою чергу символізував патріотизм та підтримку американської армії. Слоган «Bigger Drink, Better Taste» також було додано актуальний на той час слоган, адже на той час компанія все ще пропонувала за тією ж ціною вдвічі більший об'єм пляшки напою, ніж у основного конкурента, з'являється шароподібна форма (на якій планувалося розмістити слоган «The Original Pure Food Drink», а згодом «Bigger Drink, Better Taste»), розділена на три «хвилі»: червону, білу та синю. Назва залишається незмінною, розміщена в центрі кола.



Рис. 2.4. Логотип компанії 1950 р. [20]

1962 - слово «Кола» з логотипу Pepsi зникає, натомість слово «Pepsi» має рубаний шрифт, змінює колір на чорний і виходить за межі кулі. Ще однією зміною став слоган, який змінився на: «Now It's Pepsi for Those Who Think Young» («Тепер це Pepsi для тих, хто мислить молодо»). Бренд означав, що Coca-Cola для тих, хто цього не вміє, хто застряг у часі, а не для тих, хто живе в теперішньому (Рис. 2.5).



Рис. 2.5 Логотип компанії 1962 р. [20]

1973 рік - найменування оформлено в темно-синьому відтінку (розташоване на тому ж місці), кружечок вкладений в прямокутник, одна сторона якого червона, а інша - синя. (Рис. 2.6)



Рис. 2.6. Логотип компанії 1973 р. [20]

1991 - напис «Pepsi» заповнює собою увесь верхній кут прямокутника, з правого боку нижньої частини - впізнаване коло, решта простору - червона смуга.

Торгова марка вирішує акцентувати увагу на назві, а не на сфері в правому куті. Більше акценту на написі і менше на сфері за ним, тому його перемістили в правий нижній кут. Шрифт, що використовується, тепер курсивний. Основними кольорами залишаються червоний і синій, а білий слугує фоном. (Рис. 2.7)



Рис. 2.7. Логотип компанії 1991 р. [20]

1998 рік - куля займає праву частину синього прямокутника, зверху зберігається велика, але тепер вже біла назва. (Рис. 2.8)



Рис. 2.8. Логотип компанії 1998 р. [20]

У 2005 році - з'являється об'єм(Рис. 2.9)



Рис. 2.9. Логотип компанії 2005 р. [20]

Компанія вирішила повернутися до класичного червоно-біло-синього глобуса з хвилястими лініями. Pepsi презентує новий дизайн у Північній Америці восени 2023 року до 125-річчя бренду, а в усьому світі - у 2024 році (Рис. 2.10)



Рис. 2.10. Логотип компанії 2023 р. [20]

Організаційно-управлінська Структура PepsiCo, Inc.

Навколишнє середовище вимагає ефективної системи управління. На жаль, сучасна теорія управління організаційними системами ще не має загальноприйнятого в науковому середовищі уявлення про структуру бізнесу як організації (або організаційної системи). Однак дві підструктури підприємства - виробнича структура та організаційна структура - мають чіткі поняття в системах управління підприємством і зазвичай розглядаються окремо. Загальне припущення полягає в тому, що організаційна структура значною мірою залежить від типу технології, яка використовується у виробничих процесах фірми. Крім того, організаційна структура управління підприємством відображає організаційні аспекти процесу його управління, забезпечує єдність рівнів управління і взаємозв'язків, сприяє підтримці стабільного стану підприємства як організаційної системи в процесі його функціонування. Зовнішнє середовище відповідає встановленій стратегічній концепції розвитку.

Формальний стиль управління будь-яким підприємством подібний до цього:

- Сукупність об'єднань, що відображає внутрішню впорядкованість і узгодженість у взаємодії різнобічно диференційованих і самостійних частин (структурних підрозділів, окремих структурних підрозділів) цілого (організаційної системи);
- процеси організації як серії кроків, що призводять до формування та посилення часових, причинно-наслідкових та інших зв'язків між частинами цілого;
- структурний склад організації, напр. інформаційні, управлінські та інші відносини

між учасниками системи, включаючи підпорядкованість і розподіл прав і повноважень щодо прийняття рішень.

Дослідивши напрацювання дослідників щодо класифікації організаційних структур в управлінні міжнародними компаніями, можна узагальнити результати і представити їх наступним чином.

Тож можна класифікувати організаційні структури управління міжнародними компаніями на два типи, основані на досягненні цілей, і два типи, засновані на ступені централізації. Централізовані структури є формальними, тоді як децентралізовані - адаптивними. Лінійні структури управління підтримують відносини "керівник-підлеглий", де менеджери беруть на себе повну відповідальність і забезпечують узгодженість напрямків в управлінні. Ця структура відповідає загальній виробничій структурі компанії і складу підрозділів.[34]

Функціональна структура управління, лінійно-функціональна структура та відомча структура є основними типами організаційних структур у сучасному управлінні підприємствами. Функціональна структура розглядає кожну функцію управління окремо і формує спеціалізовані підрозділи для виконання кожної з них. Лінійно-функціональна структура поєднує лінійні і функціональні відносини і призначена для вирішення окремих проблем. Відомча структура орієнтована на компанії з різноманітними підрозділами. Адаптивна структура, у свою чергу, може гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, і включає проектну, матричну та їхні комбінації. Програмно-цільова структура є механізмом управління, що забезпечує ефективне функціонування підприємств у динамічних умовах. Вона є основою для лінійно-функціональної структури, яка сприяє підвищенню адаптивних характеристик підприємств.

Координовані структури дозволяють делегувати частину повноважень координуючому органу в рамках маршрутів, але не дають йому прямих управлінських повноважень. Матрична структура управління поєднує лінійну, функціональну та програмно-цільову структури управління, раціонально розподіляючи відповідальність, права та функції між організаціями. Конгломератні організаційні структури управління характеризуються високим ступенем

децентралізації влади та здатністю до швидкого диверсифікування з мінімальними порушеннями. Транснаціональна компанія PepsiCo створена як конгломерат, з глобально-дивізіонально-регіональною організаційною структурою управління. Дочірні компанії PepsiCo в різних регіонах світу управляються через основні регіональні підрозділи. Компанія має склади, розподільчі центри, сховища, офіси та інші об'єкти, пов'язані з виробництвом, розподілом та продажем продукції. Штаб-квартира PepsiCo знаходиться в Нью-Йорку (Рис. 2.11).

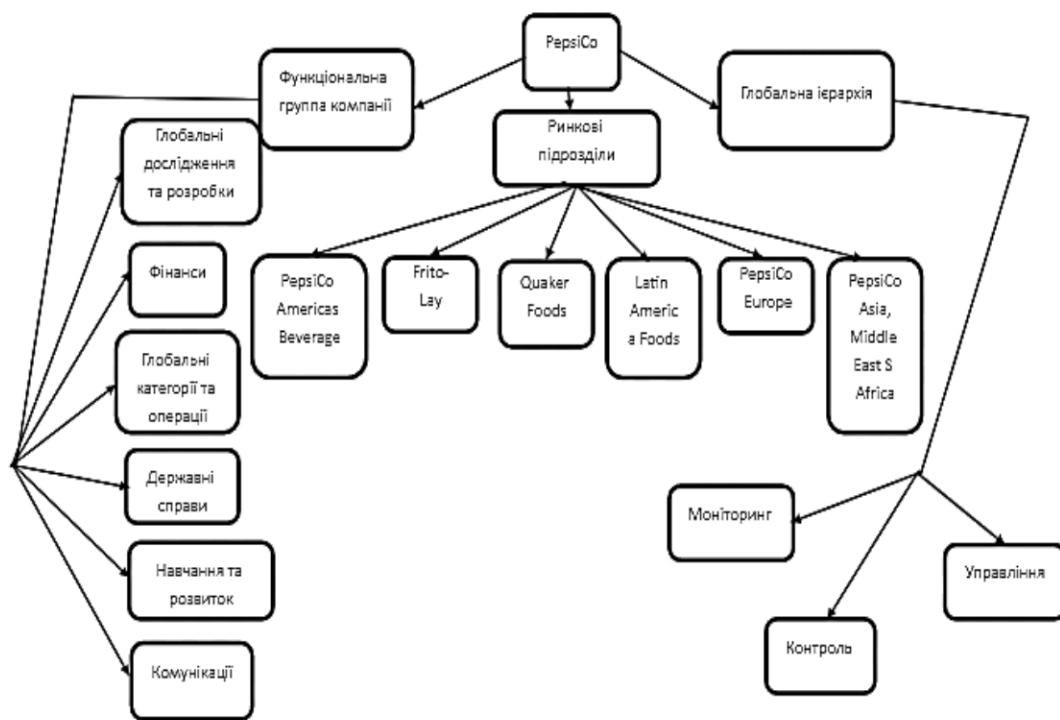


Рис.2.11 Організаційна структура компанії PepsiCo [20]

Основною перевагою організаційної структури PepsiCo є можливість зосередитися на потребах регіональних ринків. Це можливо завдяки ринковим підрозділам. Організаційна структура також має перевагу в тому, що підтримує глобальний корпоративний контроль компанії-виробника споживчих товарів. Однак PepsiCo стикається з недоліком, пов'язаним з обмеженням її організаційної структури в плані адаптивності. Наприклад, компанія має єдиний глобальний підрозділ для Frito-Lay. Ця характеристика зменшує здатність компанії реагувати на ринкові коливання та зміни в бізнесі Frito-Lay. Таким чином, покращенням є поділ

таких єдиних глобальних підрозділів на регіональні ринкові підрозділи, щоб PepsiCo могла краще реагувати на ринкові коливання по всьому світу.[12]

Оцінка Фінансово-Господарської Діяльності PepsiCo, Inc.

Дослідження показує, що PepsiCo, хоча є сильним брендом у галузі продуктів харчування та напоїв, потребує покращення показників ліквідності, платоспроможності та прибутковості. Хоча її облікова політика та співвідношення ринкової вартості до балансової можуть бути обґрунтованими, є певні ризики, які можуть призвести до переоцінки вартості акцій компанії. Застосування базового інвестиційного аналізу, включаючи порівняльний аналіз фінансових даних PepsiCo та її конкурентів, таких як Coca-Cola, Monster Beverage та Keurig Dr. Pepper, підкреслює потребу в поліпшенні значень коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності.

Бухгалтерський аналіз. Будучи відомою публічною корпорацією, PepsiCo прагне підтримувати цілісність, надійність і точності своїх даних і річних звітів, забезпечуючи дотримання правил і вимог, встановлених Nasdaq та іншими регулюючими органами. Nasdaq та інших регуляторних органів. У нас є спеціальна облікова політика, яка регулює визнання доходу, маркетингових витрат та визнання доходу, маркетингових витрат, гудвілу та нематеріальних активів. Однак, реалізація та ефективність цих політик може залежати від різних факторів, таких як рішення керівництва, ринкові коливання та загальний макроекономічний клімат. Бude проведено комплексний аналіз.

Розгляд доходу від реалізації

У 2022 році PepsiCo досягла значного збільшення доходу від продажів у розмірі 86 392 млн доларів США, випередивши конкурентів у галузі [63].

Бухгалтерська політика, яку застосовує PepsiCo, передбачає визнання доходу за фактом відвантаження або доставки продукції, коли відбувається передача контролю, дотримується стандартних практик відповідно до з принципами визнання доходу. Крім того, політика щодо виключення продажів, використання, доданої вартості та специфічних акцизів та специфічних акцизів з прибутку є обґрунтованою, оскільки ці податки не сприяють збільшенню чистих доходів компанії.

Впровадження політики вилучення та заміни пошкодженої або застарілої продукції з полиць магазинів застарілої продукції з полиць магазинів забезпечує якість та свіжість продукції, що в кінцевому підсумку призводить до підвищенню задоволеності споживачів і зміцненню репутації бренду[63]. Однак це може призвести до зростання витрат і зниження прибутку. Підхід PepsiCo до створення резервів для покриття потенційних витрат, пов'язаних із пошкодженою або застарілою продукцією, є обережним і відповідальним заходом. Таким чином, компанія гарантує, що таким чином, компанія гарантує, що вона точно відображає і готується до будь-яких майбутніх витрат, які можуть виникнути при управлінні такими ситуаціями. Така практика демонструє прагнення PepsiCo підтримувати фінансової прозорості та виваженості у своїй діяльності.

Оцінка ефективності діяльності

Pepsi-Cola займає значну частку ринку в галузі виробництва напоїв і має потужний конкурентний потенціал. Coca-Cola, Monster Beverage Corp, Keurig Dr. Pepper Co. та PepsiCo жорстко конкурують між собою в індустрії напоїв, включаючи частку ринку, асортимент продукції, канали дистрибуції тощо [52]. Далі для порівняльного аналізу будуть використані дані фінансової звітності цих компаній за 2022 рік.

У Таблиці 2.1 коефіцієнт поточної ліквідності показує, що Monster Beverage має найвищий коефіцієнт поточної ліквідності - 4,755, за ним ідуть Coca-Cola - 1,145, PepsiCo - 0,804 та Keurig Dr. Pepper - 0,471. Коефіцієнт поточної ліквідності вимірює здатність компанії погашати короткострокову заборгованість при настанні строку її погашення. Він розраховується шляхом порівняння поточних активів компанії з її поточними зобов'язаннями. Як правило, коефіцієнт поточної ліквідності вище 1 вважається сприятливим, оскільки вказує на те, що поточні активи компанії перевищують її поточні зобов'язання. Це означає, що Monster Beverage має найбільшу здатність погашати короткострокові боргові зобов'язання, в той час як Keurig Dr. в той час як Keurig Dr. Pepper демонструє відносно слабшу здатність у цьому відношенні. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш суворим показником ліквідності, який виключає запаси з поточних активів компанії поточних активів

компанії, оскільки запаси не можуть бути легко конвертовані в готівку. Він розраховується шляхом віднімання від поточних активів, а потім порівнюючи результат з поточними зобов'язаннями. На відміну від коефіцієнта поточної коефіцієнт швидкої ліквідності дає більш консервативну оцінку здатності компанії виконувати свої боргові зобов'язання у надзвичайних ситуаціях. Якщо звернутися до даних таблиці 2.1, то компанія Monster Beverage знову демонструє найвищий коефіцієнт швидкої ліквідності - 3,822, за нею йдуть Coca-Cola - 0,931, PepsiCo - 0,609 та Keurig Dr. Pepper - 0,0308. Це ще раз підкреслює надійну здатність Monster Beverage конвертувати активи в готівку під час надзвичайних ситуацій, в той час як здатність Keurig Dr. Pepper в цьому аспекті є відносно слабшою. [27]

Таблиця 2.1.

Коефіцієнти ліквідності PepsiCo та її конкурентів

Компанії	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт грошових коштів
PepsiCo	0.804	0.609	0.185
Coca-Cola	1.145	0.931	0.483
Monster Beverage	4.755	3.822	1.305
Keurig Dr. Pepper	0.471	0.308	0.066

Коефіцієнт грошових коштів є важливим показником ліквідності компанії, який вказує на наявність грошових коштів для погашення поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт вважається найбільш консервативним, оскільки фокусується тільки на грошових запасах компанії. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше грошових коштів має компанія.

За даними Monster Beverage має найвищий коефіцієнт грошових коштів з показником 1,305, за яким йдуть CocaCola - 0,483, PepsiCo - 0,185 і Keurig Dr. Pepper - 0,066. Це свідчить про те, що Monster Beverage має найбільший грошовий запас і краще становище для сплати своїх поточних зобов'язань. З іншого боку, Keurig Dr. Pepper має менший грошовий запас. Загалом, серед цих чотирьох компаній Monster

Beverage має кращі показники ліквідності, а PepsiCo демонструє більш слабкі характеристики.

Коефіцієнт загальної заборгованості відображає співвідношення між загальними зобов'язаннями та загальними активами компанії. Він кількісно визначає частку активів компанії, які фінансуються за рахунок боргу. Вищий коефіцієнт загального боргу вказує на відносно більшу суму боргу і потенційно вищі ризики, пов'язані з його погашенням боргу. [37]

У Таблиці 2.2 компанія Monster Beverage демонструє найнижчий коефіцієнт загального боргу - 0,153, за нею йдуть Keurig Dr. Pepper - 0,515, Coca-Cola - 0,722 і PepsiCo з найвищим коефіцієнтом загальної заборгованості - 0,813.

Це означає, що PepsiCo несе більший борговий тягар, ніж інші компанії, що може наражати її на вищі ризики, пов'язані з погашенням боргу.

Коефіцієнт довгострокового боргу - це співвідношення між довгостроковими зобов'язаннями та загальними активами компанії. Він вимірює, наскільки довгостроковий борг компанії впливає на структуру її капіталу. Вищий коефіцієнт довгострокового боргу означає, що компанії, можливо, доведеться покладатися на довгострокові позики для фінансування і вона може зіткнутися з більшим тиском на погашення боргу.

Згідно з даними, коефіцієнт довгострокового боргу Coca-Cola становить 0,392, Keurig Dr. Pepper's - 0,214, а коефіцієнт довгострокового боргу PepsiCo - 0,387. Це свідчить про те, що Coca-Cola покладається на довгостроковий борг, який займає найбільшу частку в структурі її капіталу, за нею йдуть PepsiCo та Keurig Dr. Pepper.

У Таблиці 2.2 компанія Coca-Cola демонструє найвищий коефіцієнт покриття відсотків - 13,249, за нею слідує PepsiCo з показником 11,400, і Keurig Dr. Pepper з найнижчим коефіцієнтом покриття відсотків - 2,480. Це означає, що Coca-Cola та PepsiCo демонструють вищу прибутковість порівняно з витратами на виплату відсотків, тоді як Keurig Dr. Pepper має нижчу прибутковість у покритті процентних витрат [52].

Таблиця 2.2

Коефіцієнт платоспроможності PepsiCo та її конкурентів

Компанії	Загальний коефіцієнт заборгованості	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	Зароблені відсотки за час
PepsiCo	0.813	0.387	11.400
Coca-Cola	0.722	0.392	13.249
Monster Beverage	0.153		
Keurig Dr. Pepper	0.515	0.214	2.480

В цілому, PepsiCo несе більші ризики щодо погашення боргу, ніж інші конкуренти, але має кращу здатність виплачувати відсоткові платежі. Маржа прибутку являє собою відношення чистого прибутку компанії до її загального доходу. Вона вимірює прибуток який компанія отримує після продажу продуктів або послуг. Чим більша маржа прибутку, тим більшу частку прибутку від своїх продажів компанія залишає собі більшу частку прибутку від продажів. У Таблиці 2.3 компанія Coca-Cola може похвалитися найвищою маржею прибутку - 0,223, за нею йде Monster Beverage з показником 0,189.

Таблиця 2.3

Співвідношення прибутковості PepsiCo та її конкурентів

Компанії	Маржа прибутку	Рівень фінансової рентабельності	Коефіцієнт оборотності активів
PepsiCo	0.104	0.133	0.936
Coca-Cola	0.223	0.254	0.460
Monster Beverage	0.189	0.251	0.785
Keurig Dr. Pepper	0.102	0.185	0.274

PepsiCo має маржу прибутку 0,104, а Keurig Dr. Pepper - 0,102. Це означає, що Coca-Cola досягла вищого рівня чистого прибутку, тоді як PepsiCo та Keurig Dr. Pepper демонструють відносно нижчу маржу прибутку [35].

Вищий коефіцієнт оборотності активів свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерування продажів. Згідно з даними, наведеними в Таблиці 2.3, PepsiCo має найвищий коефіцієнт оборотності активів - 0,936, за нею йде Monster Beverage - 0,785. Коефіцієнт оборотності активів Coca-Cola становить 0,460, а Keurig Dr. Pepper's - 0,274. Це означає, що PepsiCo більш ефективно використовує свої активи для досягнення продажів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу являє собою співвідношення між чистим прибутком компанії та її акціонерним капіталом. Він кількісно визначає рівень прибутку, який генерує компанія для своїх акціонерів.

Згідно з Таблицею 2.4, PepsiCo має найвищий показник співвідношення ринкової вартості до вартості активів на рівні 13,286, за нею слідує Coca-Cola - 9,495. Monster Beverage посідає третє місце із співвідношенням ринку до балансу на рівні 8,187, а Keurig Dr. Pepper має найнижчий показник - 1,724. Це свідчить про те, що PepsiCo має хороший потенціал прибутку згідно з ринковою оцінкою. [55]

Таблиця 2.4

Коефіцієнт інвестицій PepsiCo та її конкурентів

Компанії	Рентабельність прибутку на вкладений капітал	Коефіцієнт рентабельності активів	Співвідношення ринкового капіталу до власного
PepsiCo	0.520	0.097	13.286
Coca-Cola	0.371	0.103	9.495
Monster Beverage	0.170	0.144	8.187
Keurig Dr. Pepper	0.057	0.028	1.724

На основі ціни акцій на електронній фондовій біржі Nasdaq на 1 листопада 2023 року та оціночного прибутку на акцію компанії Estimize, можна розрахувати коефіцієнт P/E та коефіцієнт PEG P/E компанії PepsiCo та її конкурентів. [48]

На 1 листопада коефіцієнти P/E та PEG P/E компаній Coca-Cola, PepsiCo, Monster Beverage та Keurig Dr. Pepper були такими: Коефіцієнт P/E TTM компанії Coca-Cola становив 21,30. Коефіцієнт PEG становить 5,64, що свідчить про

те, що акції, ймовірно, переоцінені, враховуючи очікувані темпи зростання (Табл 2.5).

Таблиця 2.5

Співвідношення P/E та PEG компанії PepsiCo та її конкурентів

Дані на 1 листопада 2023 року	Coca-Cola	PepsiCo	Monster Beverage	Keurig Dr. Pepper
Вартість акцій	\$56.44	\$164.87	\$51.65	\$30.46
TTM EPS	\$2.65	\$7.51	\$1.36	\$1.74
NTM EPS	\$2.75	\$8.00	\$1.65	\$1.88
Темпи зростання прибутку на акцію	3.8%	6.52%	21.32%	8.05%
Темпи зростання доходів	2.89%	3.37%	13.76%	4.10%
Відношення ціни акції до прибутку	21.30	21.95	37.98 1	17.51
Оцінка вартості акцій компанії щодо її прибутку за наступні 12 місяців	20.52	20.61	31.30	16.20

За допомогою аналізу вартості інвестицій з трьома іншими компаніями, Monster Beverage, Coca-Cola та Keurig Dr. Pepper, можна виявити що вони мають різні розміри при різних фінансових коефіцієнтах і мають різну конкурентоспроможність. Було виявлено, що коефіцієнт P/E у PepsiCo нижчий, ніж у Monster Beverage, і лише трохи вище, ніж у Coca-Cola та Keurig Dr. Pepper. Її майбутній потенціал прибутку, ймовірно, буде обмеженим, і вона вважається не дуже привабливою акцією.

2.2 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища

Аналіз маркетингової діяльності починається з оцінки зовнішнього середовища, що включає економічні, політичні, природно-кліматичні, науково-технічні, споживчі та мотиваційні фактори. Українська політична ситуація, труднощі у світовій торгівлі, високі ціни на сировину та зниження купівельної спроможності населення – це деякі з факторів, які безпосередньо впливають на поточну і перспективну діяльність підприємства PepsiCo. Глобальне потепління та зміна кліматичних умов також суттєво впливають на стратегію компанії. Глибокий аналіз цих факторів є важливим для розробки плану дій компанії. Метод Дельфі може використовуватися для виділення основних драйверів, які впливають на діяльність підприємства.[25]

Зовнішній аналіз PepsiCo

Зовнішній аналіз PepsiCo досліджує її бізнес-середовище. Це робиться за допомогою PESTEL-аналізу, який визначає зовнішні фактори, що впливають на стратегію PepsiCo . Визначивши ці зовнішні фактори, можна виявити виклики, з якими PepsiCo зіткнеться в майбутньому. Найважливішими факторами, які впливають на стратегію PepsiCo, є економічні, соціальні, технологічні та екологічні тенденції. Економічні та соціальні тенденції впливають на PepsiCo найбільше, оскільки вони впливатимуть на рішення зацікавлених сторін. Технологічні фактори впливають на репутацію та діяльність компанії, а екологічні тенденції - на ланцюжок поставок PepsiCo (Табл 2.6).

Загальновизнаним фактом є те, що результати діяльності будь-якої компанії безпосередньо пов'язані з економікою, в якій вона працює. **Економічні фактори**, такі як коливання цін на сировину та сезонний попит, мають негативний вплив на діяльність компанії. Зростання цін на сировину, зокрема на цукор, змушує компанію використовувати дешевші заміники, які можуть погіршити якість продукту і призвести до втрати споживачів.

Таблиця 2.6

Огляд зовнішніх загроз для PepsiCo

Загрози	Пояснення
Конкуренція з компанією Coca-Cola	Сильніший імідж бренду, ніж у PepsiCo
Податок на цукор	Споживачі реагують на зміну цін
Зростання інфляції та безробіття	Споживачі шукають дешеві альтернативи
Зміна смаків споживачів - суспільство стає більш свідомим до свого здоров'я	Зниження рівня захворюваності, оскільки споживачі усвідомлюють ризики для здоров'я
Технологічний прогрес	підвищення швидкості та доступності поширення інформації
Кліматичні зміни	Зменшення обсягів сировини.
Сезонність	Продажі напоїв знижуються в зимовий період
Культурні особливості	Поразка може зашкодити іміджу та репутації бренду

Також варто зазначити, що сезонний характер попиту на продукцію компанії суттєво впливає на її доходи, збільшуючи їх у теплу пору року. Ці фактори створюють значні проблеми для компанії і можуть знизити її прибутковість.

Одним із вагомих економічних факторів на який слід звернути увагу для компанії є стабільні ринки в розвинених країнах, таких як США, та зростання економічного зростання в країнах Азії, що розвиваються, надають PepsiCo можливості для зростання та розширення. Однак, уповільнення темпів зростання китайської економіки загрожує міжнародному зростанню компанії, тому важливо продовжувати диверсифікацію ринків. PepsiCo може використати можливість розповсюдження своєї продукції в різних країнах з різними звичаями та смаками, створюючи нові продукти, що задовольняють потреби споживачів цих ринків. Наприклад, у Шрі-Ланці можна розглянути просування продуктів з низьким вмістом цукру, що відповідає тенденції до споживання безалкогольних напоїв у цій країні. Загальні знання про економічні фактори допоможуть PepsiCo досягти сталого розвитку та міжнародного зростання. Якщо рівень доходу на душу населення зростає, це позитивно впливає на споживання її продукції. Натомість, якщо відбудеться інфляція, це матиме негативний вплив на PepsiCo, оскільки купівельна спроможність людей зменшиться, і вони споживатимуть менше. Оскільки PepsiCo працює і продає свою продукцію в різних країнах, а штаб-квартира знаходиться в

США, міцність долара має вплив на бізнес PepsiCo. Коли відбувається зниження курсу долара, це дає PepsiCo більше можливостей для експорту.

Мінливі *соціальні фактори* також мають свій вплив на прибутки компанії. Споживачі, особливо ті, хто живе в міських районах, сьогодні мають більш напружений спосіб життя і більш схильні купувати "швидкі" безрецептурні напої та продукти швидкого приготування. Враховуючи цю тенденцію, PepsiCo може використовувати свою різноманітність готових до вживання продуктів, які є частиною їхнього портфеля, для задоволення цих попитів. Крім того, сьогодні споживачі вимагають якісних продуктів, і PepsiCo може подальше підвищувати якість своєї продукції, щоб задовольнити потреби клієнтів і збільшити свої прибутки. Однак зростаюча увага споживачів до свого здоров'я становить загрозу для PepsiCo, оскільки споживачі занепокоєні кількістю цукру, солі та жиру в продуктах компанії. Тому PepsiCo повинна вдосконалити свої продукти, щоб задовольнити потреби споживачів, які звертають увагу на своє здоров'я. Це можна розглядати як негативний фактор для PepsiCo, Inc., яка спеціалізується на виробництві газованих напоїв, але як позитивний для їх додаткового бізнесу - виробництва соків і нектарів.

Існують різні *технологічні фактори*, які мають важливе значення для PepsiCo, такі як збільшення кількості автоматизованих процесів призведе до довгострокових сприятливих бізнес-показників. Уряд направляє свою технологічну політику на впровадження екологічних технологій, що сприяє соціальній відповідальності та захисту навколишнього середовища, що є важливим аспектом для PepsiCo, Inc. Однак, відсутність стрімкого технологічного розвитку в Україні не є негативним для компанії, оскільки конкуренти, які працюють на внутрішньому ринку, не мають таких високотехнологічного та якісного обладнання. Таким чином, PepsiCo, Inc. може зберігати конкурентну перевагу. Збільшення автоматизованих процесів у компанії сприятиме довгостроковому покращенню її бізнес-показників.

Для досягнення конкурентних переваг PepsiCo має використовувати інноваційні технології. Крім того, компанія може збільшити інвестиції у дослідження та розробки, щоб оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та випереджати конкурентів. Застосування систем управління знаннями може

підтримувати процеси інновацій та стратегічного формування. Також PepsiCo може ефективно використовувати соціальні медіа в маркетингових кампаніях, наприклад, проводити дегустацію наосліп і дозволяти клієнтам ділитися своїми враженнями в соціальних мережах, що забезпечить популярність та збільшення продажів PepsiCo.

Вагомим **політичним фактором** як багатонаціональної організації є те, що вона піддається впливу урядів, які в свою чергу встановлюють правила та вимоги щодо діяльності підприємства. Тому компанія повинна звертати увагу на політичні фактори, такі як міжурядова співпраця і політична стабільність в основних ринкових економіках, які є ключовими для PepsiCo. Згідно з річним звітом за 2015 рік, більш як 50% доходів PepsiCo отримується від продажу в Сполучених Штатах та Канаді. Однак, останнім часом уряди багатьох країн почали підтримувати ініціативи проти підсолоджених газованих напоїв через їх високий вміст цукру, що може негативно вплинути на доходи PepsiCo. Тому компанія повинна розглянути можливість диверсифікації продукції для подолання цієї загрози.[51]

Імідж бренду та ланцюжок поставок PepsiCo пов'язані з **екологічними факторами** та тенденціями. Вони, у свою чергу, впливають на співробітників, споживачів і зовнішнє середовище компанії. Зміна клімату, зокрема доступ до чистої води, становить величезну загрозу для ланцюга поставок PepsiCo, оскільки, будучи в першу чергу виробником безалкогольних напоїв, потребує чистої води для своєї продукції. Компанія може звернути увагу на посилену глобальну диверсифікацію свого ланцюга поставок як на засіб зниження ступеня ризику, пов'язаного зі зміною клімату. Крім того, споживачі по всьому світу закликають харчові компанії до покращення сталого розвитку, і якщо позитивно відреагувати на це шляхом вдосконалення стратегій утилізації відходів, таких як переробка. Це може збільшити лояльність до бренду та збільшити продажі, оскільки споживачі сприймають PepsiCo як компанію, що дбає про їхні потреби.

Правовими факторами діяльності компанії виробника харчової промисловості та виробництва напоїв значною мірою регулюється урядами країн, в яких вони працюють, і PepsiCo не є винятком. Генетично модифіковані організми, або ГМО, використовуються компаніями, що працюють у харчовій промисловості та

виробництві напоїв, і суворо регулюються в усьому світі, особливо в західних країнах. PepsiCo може скористатися цією можливістю, зменшивши використання генетично модифікованих організмів, щоб відповідати вимогам охорони здоров'я та безпеки і при цьому задовольнити інтереси споживача. Можна розглядати повільні темпи регуляторних змін як можливість для зростання, розраховуючи на те, що нинішні стратегії задовольнятимуть регуляторні вимоги в довгостроковій перспективі. PepsiCo, будучи другою за величиною компанією у світі, що виробляє продукти харчування та напої, має багато можливостей і низку загроз щодо потенціалу зростання та міжнародної експансії, тому повинна обговорювати такі ключові моменти, як інновації для пом'якшення негативного впливу на якість та здоров'я, розширення в країнах, що розвиваються, диверсифікація ланцюжка поставок і стійкість бізнесу, щоб мати конкурентну перевагу.

Зовнішній аналіз показує, що PepsiCo стикається з низкою зовнішніх загроз, які можуть вплинути на її майбутнє (Табл 2.7). Зокрема, сильна конкуренція з боку Coca-Cola призводить до того, що PepsiCo втрачає продажі, оскільки покупці мають високу здатність купувати продукцію за нижчими цінами. Податок на цукор також спричинить проблеми, оскільки вартість напоїв PepsiCo зросте. Це може призвести до того, що чутливі до ціни споживачі перейдуть до конкурентів. Brexit також спричинить проблеми для PepsiCo, оскільки сильний долар порівняно з фунтом стерлінгів призведе до втрати доходів. Інфляція та безробіття також призведуть до зниження продажів PepsiCo. Клієнти можуть бути менш готові платити цінову надбавку і шукатимуть дешевші альтернативи. Зміна смаків споживачів і соціальних звичок призвела до зниження попиту на напої з низьким вмістом вуглеводів.

Укладання партнерських угод з великими роздрібними мережами, зокрема з Wall-Mart, дало компанії можливість розширити свій ринковий вплив. Крім того, співпраця з невеликими роздрібними мережами допомогла компанії доставити свою продукцію до найвіддаленіших куточків світу. Окрім роздрібних мереж, компанія також співпрацює з мережами ресторанів швидкого харчування по всьому світу, такими як KFC, що також забезпечує компанію широкою мережею торгових точок.

Таблиця 2.7

Матриця оцінки зовнішніх факторів

Ключові зовнішні фактори	Значення	Рейтинг	Оцінка
Загрози			
Інтенсивна конкуренція в галузі.	0.30	3	0.10
Економічний спад зменшує спроможність споживачів купувати продукцію.	0.10	2	0.30
Підвищення обізнаності про здоров'я.	0.20	2	0.20
Зміна демографічної ситуації	0.10	1	0.15
Всього	0.60	3	0.65
Ключові зовнішні фактори	Значення	Рейтинг	Оцінка
Можливості			
Інтенсивна Розширення діяльності на ринках, що розвиваються.	0.07	2	0.25
Використання переваг збільшення кількості інтернет-користувачів.	0.23	3	0.16
Здорові альтернативи	0.10	3	0.75
Всього	0.40		1.16
Загальна сума	1.0		1.81

Внутрішній аналіз.

Сильні сторони. Сильна торгова марка є однією з найбільших переваг PepsiCo. Це один з найбільших брендів, який можуть впізнати люди у світі. Сильна присутність бренду полегшує компанії просування своєї продукції на світовому ринку. PepsiCo випускає не лише колу, а й цілу низку інших продуктів. Всі ці бренди базувалися на успіху бренду компанії, і їх було легко продавати, оскільки бренд компанії був загальноприйнятим на ринку. Популярність корпоративного бренду PepsiCo також полегшила компанії виведення нових продуктів на ринок. Все, що потрібно зробити для успіху нового продукту - це прив'язати його до корпоративного бренду компанії, який вже досяг значного рівня лояльності до бренду на ринку напоїв. PepsiCo має велику дистриб'юторську мережу; це ще одна сильна сторона PepsiCo. Здатність організації наблизити свій продукт до споживача є одним з ключових елементів, що визначають успіх компанії. Фірмі вдалося зробити це завдяки створенню масштабної системи дистрибуції.

Організація має підрозділи з розливу в різних географічних регіонах, що дозволяє компанії виробляти свою продукцію поруч зі споживачами. Таким чином, компанія зменшує транспортні витрати та витрати на зберігання, що призводить до збільшення прибутку, оскільки зменшує витрати. Крім того, компанія також має налагоджені зв'язки з малими та великими роздрібними мережами, які продають продукцію PepsiCo кінцевим споживачам.

Конкурентні переваги. PepsiCo є однією з провідних компаній, яка працює в галузі виробництва напоїв. Існує жорстка конкуренція в цій галузі, тому PepsiCo має ряд конкурентних переваг, які допомагають їй залишатися на плаву. Інноваційна лінійка продуктів, що випускаються компанією, дає їй конкурентну перевагу, оскільки PepsiCo є лідером у розробці нових та інноваційних напоїв для різних сегментів ринку. Здатність компанії швидко реагувати на ринкові можливості є ще однією конкурентною перевагою, оскільки це допомагає їй адаптуватися до змін на ринку. Зручний розмір компанії також є конкурентною перевагою, оскільки вона не є ані надто малою, ані надто великою. Це дає PepsiCo доступ до необхідних ресурсів та полегшує їй швидкий рух на ринку.

Внутрішні слабкі сторони. Компанія покладається на мережу франчайзингових компаній, що займаються розливом продукції; це одна з внутрішніх слабкостей PepsiCo. Це перешкоджає зростанню та розширенню компанії, оскільки більшість індивідуальних інвесторів мають обмежені можливості для здійснення таких інвестицій (Табл. 2.8) Матриця внутрішньої факторної оцінки містить інформацію про внутрішню позицію компанії. Ця внутрішня позиція складається з сильних і слабких сторін. Ці фактори в цій матриці оцінюються від 1 до 4, де 1 - найнижчий показник, а 4 - найвищий. Як і в матриці EFE, PepsiCo також знаходиться нижче середнього рівня з оцінкою 2,36. Це означає, що PepsiCo насправді добре не знає свої поточні сильні та слабкі сторони, та, якщо вони їх і знають, то не використовують їх ефективно. Ця стратегія призвела до створення дуже потужних компаній, які не можуть здійснювати контроль над нею.

Таблиця 2.8

Матриця оцінки внутрішніх факторів (IFE)

Ключові внутрішні фактори	Значення	Рейтинг	Оцінка
Сильні сторони			
Сильний бренд	0.09	4	0.36
Сильний маркетинг та реклама продукції по всьому світу	0.07	3	0.28
Доступність продукції	0.08	3	0.24
Дохід та прибуток	0.08	3	0.24
Частка ринку	0.07	3	0.21
Компетентна робоча сила	0.05	3	0.15
Широкий асортимент продукції	0.05	3	0.15
Прибуток на акцію	0.02	3	0.08
Всього	0.51	4	1.71
Слабкі сторони			
Високі борги	0.07	2	0.14
Питання здоров'я	0.08	1	0.08
Низькі продажі деяких продуктів	0.09	2	0.18
Негативний вплив на імідж бренду через відкликання продукції	0.10	1	0.10
Відсутність фокусу на продукті	0.05	1	0.05
Високі операційні витрати	0.10	1	0.10
Всього	0.49		0.65
Загальна сума	1.00		2.36

Іноді франшизи виступають проти впровадження нових продуктів PepsiCo, тоді як інші франшизи відмовляються виробляти деякі продукти. Іноді вони також створюють власні лінійки продуктів, які не є частиною брендів PepsiCo. Крім того, ця система франчайзингу також обмежувала можливості компанії розширювати свою діяльність. З іншого боку, головний конкурент компанії, наприклад, Coca Cola, має можливість інвестувати у свої компанії, але компанія не може інвестувати у свої компанії, оскільки не є їх власником.

Після аналізу конкурентного середовища компанії PepsiCo, Inc. та визначення її основних конкурентних переваг, можна зробити висновок, що успішне функціонування та стабільний розвиток в основному залежать від ефективного корпоративного управління та інноваційної конкурентної стратегії. Інновації є важливим елементом для відповідності компанії PepsiCo, Inc. глобальним викликам.

SWOT-аналіз є комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства. Основна ідея полягає в тому, що провідні фактори, що впливають на діяльність підприємства, повинні бути враховані при розробці стратегії. SWOT-аналіз складається зі сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз. Сильні сторони включають внутрішні можливості та ресурси, які можуть створити конкурентну перевагу, такі як компетентність, фінансові ресурси, кваліфікація, репутація, лідерство на ринку та інноваційні стратегії, слабкі сторони в діяльності компанії, такі як недостатні ресурси, низька ефективність та обмежена ринкова позиція. Можливості включають сприятливі фактори зовнішнього середовища, такі як зростання ринку, нові технології та потреби клієнтів. Загрози виходять зі зовнішніх факторів, таких як конкуренція, зміни в законодавстві та економічні ризики. SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти, які фактори впливають на компанію та допомагає розробити стратегію для майбутнього успіху (Табл 2.9).

Таблиця. 2.9

SWOT-аналіз PepsiCo Inc			
ЗАГРОЗИ	МОЖЛИВОСТІ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ

-Можливі сильні конкуренти -Занепад зростання ринку -конкурентний тиск -Зміна потреби споживача -Висока конкуренція з боку добре керованих і фінансово стійких компаній. -Галузь перебуває на стадії зрілості; менше можливостей для розширення/зростання. -Понад 50% продажів припадає на Frito-Lays, що становить загрозу у випадку спаду на ринку. -Агресивна конкуренція з боку конкурентів з високими показниками, особливо The Coca-Cola Company, є значною загрозою для PepsiCo.	-Розширення асортименту продукції -Вихід на новий сегмент ринку -Швидкий приріст ринку -Диверсифікація бізнесу -Проникнення на ринки країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою -Глобальні альянси з додатковими бізнесами. -Посилення тенденції до здорового харчування.	-Великий вибір асортименту товару -Велика націнка на товар -Впізнаваний бренд на ринку -Сильний імідж бренду -Розгалужена глобальна виробнича мережа -Frito-Lay- номер один у виробництві снеків -Статус успішного світового гіганта дозволяє PepsiCo залучати споживачів до своїх нових продуктів.	-Застарілі технології -Відсутність стратегії підприємства -Обмежений бізнес-портфель -Слабкий маркетинг для споживачів, які піклуються про своє здоров'я. -Лише декілька продуктів PepsiCo використовують назву компанії. -Понад 73% доходів PepsiCo припадає на США та Латинську Америку. Це свідчить про те, що PepsiCo не змогла максимізувати потенційні доходи, наприклад, від ринків, що розвиваються, за межами Америки.
--	---	---	--

2.3 Аналіз бізнес-стратегії PepsiCo Inc

Аналіз галузі харчової промисловості, заснований на моделі аналізу п'яти сил Портера (Рис. 2.12), виявив кілька ключових факторів, які впливають на PepsiCo, другу найбільшу компанію у світі з виробництва продуктів харчування та напоїв. Серед них - конкуренція, переговорна сила споживачів, шанси для розвитку замінників та потенційних нових учасників ринку. Зрозуміло, що PepsiCo має вирішити ці проблеми, якщо вона хоче зберегти свою позицію на ринку. Одним з найбільших викликів для PepsiCo є потужна конкуренція, насамперед з The Coca-Cola Company, але також з іншими компаніями в галузі. Значна кількість конкуруючих організацій і агресивність їх конкурентних стратегій загрожують позиції PepsiCo. Також, споживачі в цій галузі можуть легко перейти від однієї компанії до іншої, оскільки витрати на переключення низькі, особливо в разі

подібності смаку продукції. Переговорна сила споживачів також впливає на PepsiCo. [65]

Зростаюча доступність інформації про продукти та послуги дозволяє споживачам порівнювати PepsiCo з конкурентами і зробити вибір. Більше того, на ринку присутні замітники продукції PepsiCo, що також спонукає споживачів перейти до інших виробників. Модель аналізу п'яти сил Портера надає PepsiCo цінні пропозиції щодо її ринкової стратегії. PepsiCo повинна працювати над збереженням своєї конкурентоспроможності в сфері продуктів харчування та напоїв шляхом збільшення інноваційності та привабливості продукції для споживачів. Також, необхідно підтримувати високі стандарти якості та безпеки, а також продовжувати залучати нових клієнтів, збагачуючи асортимент продукції. На основі цього аналізу, PepsiCo повинна активно працювати над зміцненням своєї позиції на ринку, зростанням конкурентоспроможності та будівництвом міцних стосунків зі споживачами. Це допоможе компанії зберегти своє лідерство в галузі та скористатися перевагами. Компанія PepsiCo має переваги на ринку харчової промисловості завдяки своїм відносинам з постачальниками. Однак, у них є і деякі слабкі сторони. Починаючи зі слабких сторін, PepsiCo має мінімальну пряму інтеграцію з постачальниками, що обмежує їхній контроль над ланцюгом поставок.

Це слабка сторона компанії, оскільки вона може бути більш залежною від зовнішніх постачальників. Крім того, на ринку існує надмірна пропозиція, що зменшує переговорну силу постачальників PepsiCo. Однак, ця ситуація також дає PepsiCo можливість диверсифікувати постачальницьку базу. Далі розглянемо загрози появи заміників. На ринку існує велика кількість заміників продукції PepsiCo, які легко доступні споживачам в супермаркетах та продовольчих магазинах. Крім того, багато з цих заміників мають вищу якість, що може привернути увагу споживачів. Дуже важливою є також низька вартість переключення для споживачів, оскільки це робить перехід до заміників ще більш привабливим. [19]

Однак, PepsiCo також має свої сильні сторони. Нехай на ринку з'являться нові гравці, але споживачі можуть легко перейти від однієї компанії до іншої завдяки низьким витратам на переключення. Більше того, компанія має помірну лояльність

споживачів, що забезпечує їм певний рівень захисту від нових конкурентів. Але варто зазначити, що висока вартість розробки бренду є бар'єром для нових учасників ринку, який утруднює їм проникнення і пряму конкуренцію з PepsiCo, що має один з найсильніших брендів у галузі.

Загалом, PepsiCo має свої переваги і недоліки як у відносинах з постачальниками, так і в контексті загрози появи заміників та нових гравців на ринку. Вони повинні управляти цими факторами, щоб забезпечити своє місце на ринку харчової промисловості (Табл. 2.10).

Виходячи з наведеного вище аналізу, очевидно, що галузь виробництва продуктів харчування та напоїв є дуже привабливою, і PepsiCo повинна залишатися в цій галузі, продовжуючи впроваджувати інновації та диверсифікувати свою продукцію, щоб досягти довгострокового сталого зростання, як зазначено в її місії.

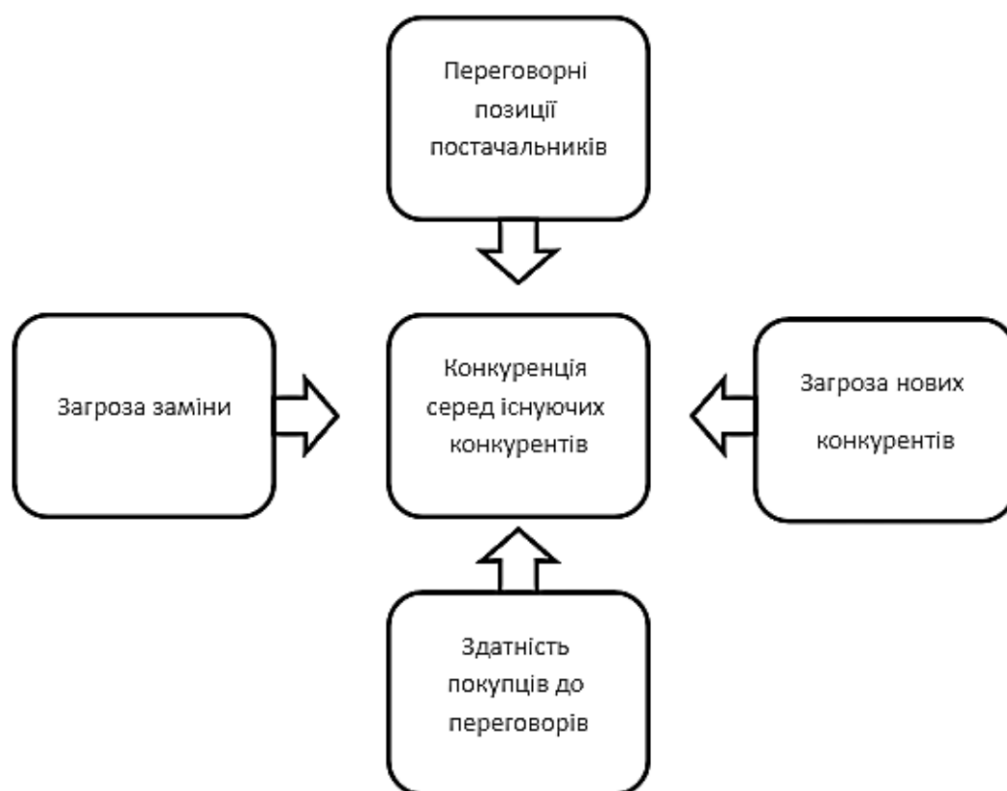


Рис. 2.12. Модель “П’яти сил” М.Портера

PepsiCo є однією з найуспішніших компаній виробництва продуктів харчування та напоїв у світі. Вона має широкий портфель продукції, який користуються популярністю у понад 200 країнах. В 2020 році її продуктивний

портфель згенерував понад 70 мільярдів доларів доходу. Під брендами PepsiCo випускаються освіжаючі напої та смачні закуски, які залюбки придбають споживачі.

PepsiCo також вирізняється своїм синергетичним бізнесом, який стимулює споживачів до подвійних покупок. Це означає, що споживач, купуючи один продукт PepsiCo, може бути зацікавлений також придбати інший, щоб укомплектувати свій перекус. Така стратегія дозволяє компанії збільшувати свій прибуток і задовольняти потреби раціонального споживача.

Свою популярність компанія Pepsi набула тільки за допомогою правильних стратегічних рішень, засновники PepsiCo зробили ставку на різноманітність своєї продукції з чим і не прогадали, придбання багатьох брендів допомогло виділитися серед інших як інклюзивна компанія.

Таблиця. 2.10

П'ять сил Портера

П'ять сил	Заходи	Пояснення
Суперництво між існуючими конкурентами	Високий	На ринку домінують кілька великих корпорацій. Найбільшим опонентом є Coca-Cola, яка також пропонує широкий асортимент напоїв під своєю назвою. Coca-Cola та Pepsi є найбільш відомими газованими напоями.
Переговорна спроможність покупців	Високий	На ринку є кілька продуктів-замінників. Як наслідок, споживач має широкий вибір товарів на ринку. Споживачі в секторі виробництва напоїв чутливі до ціни, оскільки корпорація не може встановлювати високу ціну, оскільки у них є широкий вибір продуктів. Оскільки на одному ринку існує багато схожих напоїв, споживач може перейти на інший продукт або продукт іншої компанії

Продовження таблиці 2.10

П'ять сил	Заходи	Пояснення
Загроза появи нових учасників	Низький	Нові учасники галузі становлять низьку загрозу для PepsiCo. По-перше, бар'єри для входу є надзвичайно високими. По-друге, існують високі початкові та операційні

		витрати, що є основною проблемою для новачків у галузі. По-третє, лише кілька транснаціональних корпорацій володіють найбільшою часткою ринку.
Здатність постачальників до переговорів	Низький	Переговорна сила постачальників становить низьку загрозу для PepsiCo. По-перше, на ринку є багато постачальників, готових постачати сировину. По-друге, оскільки існує багато альтернативних постачальників, вартість переходу на іншого постачальника є низькою. По-третє, PepsiCo та інші гравці можуть інтегрувати постачальників.
Загроза заміщення	Високий	На ринку існує безліч напоїв та газованих напоїв. На одному і тому ж ринку багато компаній пропонують однакові продукти. Окрім Coca-Cola як основного конкурента, PepsiCo також має інші продуктові лінії, а це означає, що у них є інші конкуренти

Маркетингова стратегія PepsiCo значною мірою спирається на друковану рекламу та рекламу в ЗМІ, маркетинг у соціальних мережах, підтримку знаменитостей та продакт-плейсмент. Наприклад, PepsiCo має ексклюзивні угоди з KFC та Pizza Hut, які вимагають від їхніх ресторанів продавати лише продукцію PepsiCo. Таке партнерство дозволяє роздрібним торговцям отримувати вигоду від нижчих цін, а PepsiCo - використовувати ресторани для маркетингу (TechAgreements.com, 1997). Coca-Cola має подібну угоду з McDonald's (Strategic Partnering, 2014), але це все ще можна розглядати як стратегічну можливість: З рекламним бюджетом у 2,4 мільярда доларів США, маркетингове повідомлення полягає в тому, що споживання продукції PepsiCo може бути використане для просування активного споживання, яке сприймається як пов'язане зі стилем життя, насолодою від життя і веселим проведенням часу з друзями та сім'єю.

Звичайно що будь-яка вдала стратегія не може обійтися без чудової реклами, “Пепсі” заповнила ринок гучними гаслами і це не залишилось поза увагою. У 1950-х роках на світських заходах та вечірках актриса Джоан Кроуфорд, яка на той час

була дружиною генерального директора Pepsi-Cola Альфреда Стіла, активно займалася рекламуванням газованого напою. Ще через десятиліття у 60-х роках компанія взяла намір охопити молодий контингент і тоді вперше з'явилося гасло "Молодь обирає Пепсі", « Покоління Пепсі».

Реклама Pepsi під час 1970-х та 1980-х років залучала увагу молоді. Pepsi Challenge, який пропонував дегустацію продукції в магазинах, був запроваджений, щоб залучити й старшу аудиторію. Тактика принесла компанії успіх і вона продовжила користуватися ним.

Додатковий успіх приніс прихід Майкла Джексона як представника PepsiCo. Фільм "Трилер" робив його улюбленцем поколінь, і він привертав до себе увагу як ніхто інший. У 1984 році Джексон знявся у декількох рекламних роликах для Pepsi, що призвело до збільшення продажів і зацікавленості до компанії. Рекламний ролик «Погоня», де Джексон знову з'явився, був визнаний найефективнішим у історії реклами на церемонії премії "Греммі". Пізніше ці реклами були представлені на Каннському кінофестивалі та отримали найвищі нагороди. Проте, після звинувачень у непристойній поведінці, компанія Pepsi відмовилася від співпраці з Джексоном у 1991 році, мотивуючи це потребою захистити свою репутацію. В результаті була знайдена нова обличчя для рекламної кампанії - модель Сінді Кроуфорд, яка з'явилася у рекламному ролику з оновленим логотипом Pepsi і сприяла позитивному впливу компанії. Зараз ця реклама є культовою.

Телевізійні рекламні кампанії також були дуже успішними, оскільки у них брали участь відомі знаменитості, такі як Майкл Джей Фокс, Джеральдін Ферраро та Тіна Тернер.[3]

Успіх Pepsi продовжився, тоді як Coca-Cola змінила свою формулу смаку і випустила «Нову Колу», що виявилось невдалою спробою так, як виявилось, споживачам більше сподобалася класична формула приватної етикетки Coca-Cola, тому вони повернулися до неї, роблячи компанії Pepsi ще більш сильною на ринку.

PepsiCo має вражаючу присутність у соціальних мережах, зокрема на Facebook, Twitter та YouTube. Компанія має понад 37 мільйонів підписників на своїй сторінці у Facebook, використовуючи окремі акаунти для різних продуктів. Це

свідчить про зростаючу популярність бренду. PepsiCo також активно використовує Twitter для просування продуктів і брендів, розміщуючи фото- та відеореклами. Крім того, компанія має акаунт на YouTube, де завантажила більше 140 цікавих відео, просуваючи освітні відео, які підкреслюють цінність бренду та поширюють соціальні повідомлення. PepsiCo в мережах знає, як стимулювати залучення користувачів і завоювати лояльність споживачів, що забезпечує успіх їхніх маркетингових кампаній.

У 2019 році PepsiCo витратила 1,73 мільярда доларів на рекламу, збільшивши свої витрати в США на 240 мільйонів доларів. Компанія активно присутня в Інтернеті і використовує екологічно чисті пакувальні матеріали, що сприяє лояльності клієнтів. Слоган компанії "Живи сьогодні" позиціонує PepsiCo як бренд для тих, хто мислить по-молодіжному. Реклама Pepsi висміює конкурента – Coca-Cola, заохочуючи батьків обирати Pepsi замість Коли для своїх дітей, створюючи при цьому емоційний примус. Таким чином, PepsiCo намагається підсвідомо переконати батьків, що їхні діти зроблять кращий вибір, вибираючи Пепсі.

У зв'язку з пандемією COVID-19 компанія PepsiCo перестала рекламувати неприбуткові види діяльності та зосередилася на тих, що приносили більше прибутку. Зміни в споживчих звичках у результаті пандемії зробили вибіркову рекламу надзвичайно важливою стратегією. Зазначено, що ця зміна виявилася корисною для PepsiCo, оскільки компанія стала кращою в маркетингу та змогла залучати більше клієнтів. У другому кварталі 2020 року органічні продажі PepsiCo зросли на 6%, а продажі вівсяних пластівців Quaker Oats — на 23%. Компанія також збільшила оперативний прибуток на 20,5% порівняно з минулим роком. За підсумками 2020 року PepsiCo оголосила про збільшення доходу на 8,8% та значний ріст прибутку після збільшення продажів. Крім того, компанія має намір скоротити витрати на 1 мільярд доларів у новому п'ятирічному плані.

Компанія також активно співпрацює зі спортивними організаціями та спонсорами для підвищення впізнаваності свого бренду. Вона вкладає значні зусилля та ресурси в спортивний маркетинг, так як розуміє силу, яку можуть надати спортивні кампанії. У 2015 році компанія почала партнерство з Національною

баскетбольною асоціацією, що дозволило їй просувати свою продукцію через відомі спортивні бренди як WNBA, NBA Development League та USA Basketball. Вона також співпрацювала з Радою з контролю за крикетом в Індії. У 2017 році PepsiCo продовжила своє партнерство з Лігою чемпіонів УЄФА, просуваючи свої популярні бренди, такі як Pepsi, Gatorade та Lays. Цей підхід сприяє збудуванню лояльності та єдності на ринку.

Глобальна продовольча система створила нові можливості та засоби для зручності. Однак вона також залишила по собі негативні наслідки. Вони безпосередньо пов'язані зі зміною клімату, дефіцитом води, ерозією ґрунтів тощо. Важливо вирішувати ці проблеми разом зі змінами ринкового попиту. Компанія PepsiCo зробила значні інвестиції у сталий розвиток та соціальну відповідальність. Шляхом впровадження більш стійких практик у виробництві, дистрибуції, споживанні та утилізації, вони прагнуть побудувати більш стійку продовольчу систему, що не перевищує межі планети.

У цьому контексті PepsiCo має амбітний план під назвою Performance with Purpose Agenda 2025. Цей план зосереджений на трьох головних аспектах: люди, продукція та планета. Компанія поповнила запаси води на 2,7 мільярда літрів у зонах підвищеного ризику та забезпечила 11 мільйонів людей безпечною водою. Крім того, вони замовили електричні вантажівки Tesla для своєї дистриб'юторської мережі з метою зменшення викидів. PepsiCo також надала значну кількість їжі та напоїв нужденним громадам, сприяла розвитку жінок і інвестувала в громади по всьому світу.

PepsiCo вирішив ризикнути і створив альтернативу Coca-Cola, що допомогло компанії зайняти лідируюче положення на ринку. Компанія також успішно вивчала поведінку споживачів і звертала на це увагу, використовуючи різні стратегії реклами. Однак, набуття багатьох брендів, таких як Frito Lay, дало PepsiCo можливість вийти за межі напоїв і розвинутися в харчовій промисловості. Також важливо було створити сприятливе робоче середовище, яке заохочує творчість у працівників, що допомагає підтримувати стійкий рівень продуктивності. Компанія успішно використовує традиційний та цифровий маркетинг, щоб вистояти на конкурентному

ринку і розширити свою аудиторію. Всі ці стратегії спрямовані на забезпечення сталого зростання і успіху в постійно змінюється в ринкових умовах. Pepsi зарекомендував себе як бренд, який завжди в тренді, завжди на одній хвилі з молоддю, новими субкультурами, які несуться крізь нові десятиліття.

Сьогодні PepsiCo є глобальною компанією з обсягами продажу понад 64 мільярди доларів у 2018 році. Компанія має різноманітний портфель брендів, таких як Frito-Lay, Quaker, Pepsi-Cola, Tropicana та Gatorade. За обсягом чистого прибутку PepsiCo є другою найбільшою виробником продуктів харчування та напоїв у світі та найбільшою у США. У компанії працюють 274 000 осіб, а більшість її продажів здійснюються у США, Мексиці, Канаді, Великій Британії та Бразилії.

За вказаний період, PepsiCo, Inc. показала стабільний ріст свого валового доходу, чистого прибутку та активів. Чистий прибуток підвищився до 12 млрд доларів США у 2018 році, зростаючи з 6 млрд доларів США у 2014 році. Активи компанії також збільшилися майже на 8 млрд доларів США протягом останніх п'яти років. Для більшої оцінки ефективності використання активів, доходів, витрат та результатів діяльності компанії, рекомендується проаналізувати структуру та зміну вартості активів, порівнявши активи балансу на початок та кінець звітного періоду. Це дасть змогу виявити зміни у складі активів та їх розміщенні, що може вказувати на ефективність управління активами компанії. Також, оцінка доходів, витрат та результатів діяльності дозволить визначити, наскільки успішно компанія здійснює свою головну діяльність та які зони вимагають уваги для покращення. Враховуючи зростання ключових показників PepsiCo, Inc. за останні роки, можна стверджувати, що компанія досягає стабільного успіху та ефективно розвивається (Рис.2.13).



Рис. 2.13 Ланцюжок основних і допоміжних напрямків діяльності підприємства PepsiCo

У річному звіті за 2015 рік стверджується, що кожен з 22 брендів PepsiCo збув щонайменше на один мільярд доларів США. Вхідна логістична діяльність кожного з цих брендів включає різні фактори, такі як якість і кількість сировини, відстань між постачальниками PepsiCo та її виробничими заводами тощо. Було помічено, що географічна близькість до постачальників веде до зниження транспортних витрат. Окрім того, за рахунок масштабу бізнесу PepsiCo також отримує економічні вигоди у власній вхідній логістичній діяльності. Ці фактори сприяють створенню ланцюга поставок компанії PepsiCo.

PepsiCo отримує економічні переваги завдяки масштабам свого бізнесу та оптимізації поставок. Компанія використовує інноваційні технології, наприклад, 3D-друк, для створення прототипів нових продуктів, таких як картопляні чіпси. PepsiCo витрачає значну суму на внутрішні перевезення в США, але завдяки активному управлінню поставками та стратегічним керівництвом по маршрутизації, компанія

досягає економії витрат. PepsiCo успішно придбала двох своїх найбільших виробників - The Pepsi Bottling Group, Inc. та PepsiAmericas, Inc. Це призвело до того, що PepsiCo стала найбільшою компанією з виробництва продуктів харчування та напоїв у США та другою за величиною у світі, що дало PepsiCo величезний стратегічний ресурс, який не має собі рівних у галузі харчових продуктів та напоїв.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи було висвітлено характеристику міжнародної компанії PepsiCo, яка функціонує як конгломерат із організаційною структурою, що поєднує глобальний, дивізіональний та регіональний рівні управління. Дочірні підприємства PepsiCo в різних частинах світу керуються через основні регіональні відділення. Компанія володіє складами, розподільчими центрами, сховищами, офісами та іншими об'єктами, що забезпечують виробництво, розподіл і продаж продукції. Головний офіс PepsiCo розташований у Нью-Йорку.

Однією з ключових переваг організаційної структури PepsiCo є здатність зосереджуватися на потребах місцевих ринків завдяки наявності ринкових підрозділів. Крім того, ця структура підтримує глобальний корпоративний контроль, що важливо для компанії, яка виробляє споживчі товари. Однак, організаційна структура PepsiCo має недолік, пов'язаний з обмеженою здатністю до адаптації. Популярність Pepsi значною мірою зумовлена правильними стратегічними рішеннями. Засновники PepsiCo зробили акцент на різноманітності свого асортименту і придбанні багатьох брендів, що допомогло виділитися серед конкурентів та стати інклюзивною компанією.

Аналіз діяльності PepsiCo Inc. в Україні виявив, що компанія є одним з переважаючих виробників харчових продуктів та напоїв на українському ринку. PepsiCo Inc. відзначається лідерством у сегменті соків і сокової продукції, де присутні такі популярні бренди, як "Сандора", "Садочок" та "Сандорик". У своєму портфелі компанія також має газовані напої Pepsi, 7UP, Mirinda, холодний чай

Lipton Ice Tea, воду "Аква Мінерале" і снеки Lay's та Хрустteam. Крім того, PepsiCo Inc. успішно представлена на ринках молочної продукції з брендами "Чудо", "Слов'яночка", "Машенька", а також дитячого харчування з брендом "Агуша". Аналіз конкурентних переваг PepsiCo Inc. показує, що компанія має різноманітний портфель брендів, що постійно розширюється. Її система дистрибуції дозволяє оперативно доставляти продукцію до споживача, покриваючи велику територію. Електронна комерція активно використовується для просування продукції на ринок через веб-сайти та мобільну торгівлю, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін в моделі споживання. Також PepsiCo Inc. активно впроваджує інноваційні рішення для розробки нових продуктів та підвищення якості існуючих.

Pepsi-Cola займає значну частку ринку в секторі виробництва напоїв і володіє значним конкурентним потенціалом. Серед основних конкурентів у цій галузі є Coca-Cola, Monster Beverage Corp, Keurig Dr. Pepper Co. та PepsiCo, які активно змагаються за ринкову частку, розширення асортименту продукції та ефективність каналів дистрибуції. Аналізуючи інвестиційну вартість разом з Monster Beverage, Coca-Cola та Keurig Dr. Pepper, можна помітити, що ці компанії відрізняються за розмірами, фінансовими показниками та конкурентоспроможністю. Наприклад, коефіцієнт P/E у PepsiCo є нижчим, ніж у Monster Beverage, і трохи вищим, ніж у Coca-Cola та Keurig Dr. Pepper. Це свідчить про те, що майбутні прибутки PepsiCo можуть бути обмеженими, через що її акції не виглядають дуже привабливими для інвесторів.

PepsiCo має як переваги, так і недоліки у своїх взаєминах з постачальниками, а також у контексті загрози появи замінників і нових конкурентів на ринку. Компанія повинна ефективно управляти цими аспектами, щоб утримувати свої позиції в харчовій індустрії. Аналізуючи ринок, стає зрозуміло, що сектор виробництва харчових продуктів та напоїв є надзвичайно перспективним.

PepsiCo необхідно залишатися в цьому секторі, продовжуючи впроваджувати інновації та диверсифікувати свій асортимент продукції для досягнення довгострокового сталого зростання, що відповідає її місії. Компанія також виділяється своїм синергетичним підходом до бізнесу, який заохочує споживачів

до комбінованих покупок. Наприклад, покупець, придбавши один продукт PepsiCo, може захотіти доповнити свій перекус іншим продуктом компанії. Така стратегія дозволяє збільшувати прибуток і задовольняти потреби споживачів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ PEPSICO INC

3.1 Рекомендації щодо мети, місії компанії PepsiCo Inc

Маркетингова політика PepsiCo свідчить про її рішучість суттєво вплинути на цільовий ринок за допомогою своєї диференційованої продукції (Табл. 3.1.1). Місія компанії полягає в тому, щоб «створювати більше посмішок з кожним ковтком і кожним шматочком» (PepsiCo, 2022, п. 1). PepsiCo має намір створювати цінність для своїх споживачів, переконуючись, що її продукти харчування та напої є апетитними та відповідають потребам споживачів на території збуту. Бачення компанії полягає в тому, щоб «бути світовим лідером у виробництві зручних продуктів харчування та напоїв, перемагаючи цілеспрямовано» (PepsiCo, 2022, п.2).

У цій заяві йдеться про те, що мета організації - бути головною компанією в усьому світі. Крім того, корпорація надає засоби для досягнення мети, перемагаючи з метою. Таким чином, ці твердження надають загальну концепцію компанії, яка має намір зростати і залишатися послідовною у задоволенні потреб споживачів.

Таблиця. 3.1

Бачення та формулювання місії підприємства

Стан	Формулювання бачення	Формулювання місії
Поточний	«Бути світовим лідером у виробництві зручних продуктів харчування та напоїв, перемагаючи цілеспрямовано»	«Створювати більше посмішок з кожним ковтком і кожним шматочком»
Оновлений	Стати світовим лідером, пропонуючи продукцію, яка сприяє здоров'ю та добробуту споживачів, а також беручи участь у сталих практиках.	Зробити позитивний внесок у життя людей по всьому світу та запропонувати клієнтам бренд, якому вони довіряють

З точки зору вимірюваних цілей, компанія зосереджується на трьох напрямках. Це лідерство та зростання категорії пива, діджиталізація та монетизація екосистеми, а також оптимізація бізнесу. Протягом наступних трьох років PepsiCo хоче вийти в категорію пивоваріння. Це буде пиво «все включено», виготовлене з місцевих і натуральних інгредієнтів (Cardona & Rey, 2022). Компанія постулює, що зі зростанням споживання пива, особливо на ринках Латинської Америки, Азії та Африки, ця сфера має величезні можливості для зростання. Зокрема, PepsiCo зосередилася на преміальному пиві, темпи зростання якого вдвічі перевищують темпи зростання преміальних спиртних напоїв. Тому вихід PepsiCo у світ пива протягом наступних трьох років є цілком вимірюваною метою.

Оцифровуючи та монетизуючи свою екосистему, PepsiCo розраховує отримати вигоду з існуючих активів, а також розширити свій адресний ринок. Наразі компанії вдалося побудувати близько 200 пивоварних заводів. Вона очікує, що продукція з цих заводів досягне шести мільйонів клієнтів і двох мільярдів споживачів і, як наслідок, генеруватиме десять мільйонів транзакцій на щотижневій основі. Щоб досягти цього, PepsiCo планує оцифрувати та монетизувати свої шляхи просування на ринок. Так, протягом трьох років компанія планує модернізувати свої технологічні можливості, щоб розблокувати кілька способів, які зрештою створять цінність для її екосистеми. З цією метою PepsiCo зосередилася на трьох основних напрямках. По-перше, вона планує розробляти і використовувати фінтех і програмне забезпечення для бізнесу (Gios, 2021). По-друге, компанія має намір використовувати такі рішення, як PerfectDraft і Ze Delivery, для досягнення своїх цілей у сфері електронної комерції. Нарешті, PepsiCo має намір використовувати біотехнологічні ініціативи, які передбачають залучення кількох фахівців до проведення масштабної ферментації, спрямованої на створення сталого виробництва продуктів харчування.

Третьою вимірюваною метою PepsiCo є оптимізація бізнесу. PepsiCo вважає, що її знакові та прибуткові бренди забезпечили їй унікальну глобальну екосистему. Тому, щоб підвищити прибутковість і продовжити зростання, компанія повинна прийняти дисциплінований підхід до розподілу та використання ресурсів. Отже,

протягом наступних трьох років компанія хоче перерозподілити частину ресурсів зі свого основного бізнесу в США, збільшити інвестиції на таких ринках, як Мозамбик і Нігерія, а також підвищити рівень категорії пива в Китаї (Doerr & Page, 2018). Успіх цієї мети буде вимірюватися з точки зору прибутковості закладів, що входять до складу компанії.[19]

Одним із основних принципів, який лежить в основі діяльності компанії, є забезпечення широкого асортименту продукції високої якості для задоволення потреб споживачів. На всіх підприємствах PepsiCo в Україні впроваджені системи управління якістю за стандартами ДСТУ ISO 9001 та управління харчовою безпекою за стандартами ДСТУ ISO 22000. Ці системи базуються на аналізі ризиків харчової безпеки та визначенні критичних точок контролю (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує найвищий рівень контролю на всіх етапах виробництва.

Ще одним принципом, яким керується PepsiCo Inc. в Україні, є відповідальне ведення бізнесу згідно з принципом "Відповідально до Мети". Це відображає прагнення компанії досягати високих фінансових результатів, мінімізуючи вплив на довкілля та роблячи позитивний внесок у суспільство в цілому. На всіх виробничих об'єктах в Україні PepsiCo Inc. активно впроваджує сучасні енергозберігаючі технології з метою зменшення споживання природних ресурсів. За період з 2018 по 2021 рік компанія зменшила споживання води на 22%, енерговитрати на 10% та споживання газу на 16% на одиницю виробленої продукції.

Важливо підкреслити, що успішна збутова діяльність будь-якого підприємства вимагає наявності ефективного каналу розподілу. У випадку з ТОВ "Сандора", найбільш ефективними виявляються канали через представництва, оптовиків (дистриб'юторів), відділи продажу та торгові дома (великі супермаркети). Збутова стратегія ТОВ "Сандора" спрямована на створення власної збутової мережі в регіонах для реалізації соків (по 16 областях). Компанія займається своєю діяльністю протягом тривалого періоду, тому головною метою збутової політики є зростання обсягів продажу.

Спосіб збуту продукції, який використовується, є збут через посередників, зокрема, використання інтенсивного методу, що передбачає реалізацію через максимальну кількість посередників - як оптових, так і роздрібних торгових точок. Підприємство активно використовує наявну мережу роздрібної торгівлі у Херсонській області, забезпечуючи доставку продукції власними силами. Також використовуються підприємства оптової торгівлі, розташовані практично на всій території України. Отже, ТОВ "Сандора" використовує стратегію багатоканального розподілу. В кожній з 16 областей присутності у компанії є свій регіональний представник. Основні обов'язки цих представників включають представлення виробника у межах своєї області, укладання договорів з оптовиками та супермаркетами для постачання продукції від імені і за рахунок виробника. Регіональний представник фактично не має володіння продукцією та не має фізичного контакту з товаром.

Усі члени відділу збуту ТОВ "Сандора" є найманими співробітниками компанії і отримують заробітну плату від виробника, яка складається з фіксованого окладу плюс відсотків від кількості укладених договорів. Діяльність PepsiCo, Inc. на теренах України підтверджується її успішністю та продуктивністю. Наприклад, виробництво продукції ТОВ "Сандора", що є частиною цієї компанії, є добрим прикладом цього. Крім того, PepsiCo Inc. активно реалізує різні проекти на території України. Наприклад, був запущений проект з локалізації виробництва чіпсів ТМ Lay's, що передбачав встановлення лінії з виробництва чіпсів на існуючому заводі в Миколаївській області. Ця лінія була успішно запущена в серпні 2020 року. До цього часу чіпси Lay's вироблялися в Польщі. Також розпочато підготовчі роботи щодо розширення виробництва сухарів Хрустteam за рахунок встановлення другої лінії. Компанія планує виробляти чіпси з картоплі, вирощеної в Україні. Щорічна потреба у вирощуванні картоплі для виробництва чіпсів становить близько 40-60 тисяч тонн. PepsiCo, Inc. прагне до максимальної локалізації виробництва та використання місцевих сировинних матеріалів у країнах, де вона присутня.

3.2 Рекомендації щодо покращення бізнес стратегії та шляхів її реалізації для компанії PepsiCo Inc

PepsiCo є світовим лідером у виробництві продуктів харчування та напоїв. Компанія завжди дотримується своєї місії та цілей, що дозволило їй стати домінуючою силою як в США, так і по всьому світу. PepsiCo славиться якістю своєї продукції та зверненням до потреб споживачів, тому не потребує серйозних стратегічних змін у своєму плані. Однак, як і в усякому бізнесі, є сфери, де PepsiCo може поліпшити свою діяльність.

Pepsi Co повинна продовжувати розширювати свою присутність в ринку здорового харчування, який має потенціал для подальшого зростання. Конкурент Coca Cola вже успішно впроваджує соціальні програми, такі як очищення води в африканських селах, що не лише задовольняють потреби населення, а й роблять бренд відомим в нових регіонах. Pepsi також може зробити крок у цьому напрямку, звернувши увагу на соціальні виплати, особливо в країнах ,що розвиваються. Крім того, Pepsi може спростити свій веб-сайт, щоб він був більш зрозумілий та зручний для користувачів, враховуючи досвід конкурентів. Серед додаткових можливостей для росту для Pepsi є завоювання більшої частки ринку серед старіючого населення, особливо серед бебі-бумерів. Ця демографічна група ще не повністю задоволена конкурентами, тому Pepsi може здобути успіх, побудувавши лояльність до свого бренду серед цих поколінь.

Загалом PepsiCo є успішною компанією зі значними доходами та великим впливом на ринку. PepsiCo повинна продовжувати розширювати своє зростання та використовувати потенційні можливості, продовжуючи вдосконалюватись у сферах на найвищому корпоративному рівні, на ринках, на яких вона зараз присутня, а також на нових ринках та сегментах ринку, на які вона хоче вийти.

Компанія PepsiCo повинна розширити свою присутність на ринках Азії, Індії та Південної Америки для збільшення своєї частки на глобальному рівні і підвищення загального доходу. Важливо покращити відносини з працівниками, створивши мотивовану робочу силу, яка буде рекламувати продукцію поза робочим

часом, створюючи таким чином "маркетинг з вуст в уста". Треба зменшити витрати, оскільки хоча дохід PepsiCo вищий за дохід конкурентів на 10 мільярдів доларів, заробітна плата залишається колишньою на рівні 5,5 мільярда доларів. Також необхідно продовжувати розширювати частку ринку в сильних сегментах, щоб зберегти свою частку ринку та свій вплив. PepsiCo повинна стати більш активною, реагуючи і прогнозуючи майбутні тенденції ринку, особливо в галузі здорового харчування, замість реагування на ринкові зміни.

У той же час, PepsiCo вже має кілька стратегічних цілей, які вона прагне досягти в найближчому майбутньому. Зокрема, вона має три вимірювані цілі, а саме: зосередження на діджиталізації, монетизації екосистеми та оптимізації бізнесу. Наприклад, PepsiCo планує оцифрувати та монетизувати свої шляхи дистрибуції на ринку шляхом модернізації технологій на своїх численних об'єктах. Компанія використовуватиме фінтех і програмне забезпечення для бізнесу, зокрема такі рішення, як PerfectDraft (Gios, 2021). Нарешті, компанія прагне забезпечити оптимізацію своїх бізнес-операцій. PepsiCo планує вдосконалити свій підхід до розподілу та використання ресурсів, збільшивши інвестиції на таких ринках, як Нігерія, та розширивши категорію пива в Китаї (Doerr & Page, 2018). Розширення виробництва пива також є однією з ключових цілей PepsiCo на найближчі роки. Аналіз фінансової звітності компанії показує, що PepsiCo залишатиметься прибутковою навіть після розширення виробництва пива.

Структура PepsiCo, яка базується на географічній основі, є одним з факторів успіху компанії. Ця структура дозволяє спрощувати вирішення проблем на місцевих ринках і відповідає стратегії глобальної експансії. Компанія підтримує ринкові підрозділи, функціональні корпоративні групи та глобальну ієрархію. Наприклад, регіональні ринки в Європі та Америці мають численні локальні філії PepsiCo. Це дозволяє компанії відповідати на потреби регіональних ринків та враховувати місцевий попит. Однак, деякі бренди PepsiCo, наприклад Frito-Lay, все ще мають обмежений місцевий підрозділ, що ускладнює реагування на виклики місцевих ринків. Усе це допомагає PepsiCo змагатися на глобальному ринку і залишатися сильною компанією.

PepsiCo має чіткі цілі на найближчі роки, і для того, щоб їх досягти, їй необхідно спиратися на план аудиту. Такий план допоможе компанії розбити кожну ціль на більш дрібні завдання та цілі, щоб полегшити їх реалізацію. Крім того, план завдань повинен включати систему винагород і графік, що забезпечить мотивацію працівників та їхнє вчасне виконання. План також допоможе компанії проаналізувати поточний прогрес на основі різних показників і компонентів. Крім того, компанія PepsiCo повинна регулярно збирати відгуки споживачів, щоб гарантувати, що продукція, яку вона продає, відповідає потребам покупців. При цьому слід також брати до уваги вимоги працівників та інвесторів. Нарешті, компанія повинна враховувати фактори спільної конкурентоспроможності та спільної політики управління і контролювати, як їх дотримуються працівники. PepsiCo також потребує плану дій на випадок непередбачуваних ситуацій, який допоможе їй вирішити можливі проблеми, що виникнуть у найближчі роки. Негативні ситуації можливі завжди, а заходи на випадок надзвичайних ситуацій можуть зменшити їхній вплив або запобігти їм.

Компанія PepsiCo, Inc. демонструє вражаючі конкурентні переваги як на міжнародних ринках, так і в США. По-перше, це досконала система дистрибуції. Продукція PepsiCo Inc. зазвичай потрапляє на ринок через різні канали, такі як пряма доставка (DSD - Direct Sales & Delivery), поставки на склад та через дистриб'юторську мережу. Вибір системи розподілу залежить від вимог клієнтів, характеристик продукту та місцевих торговельних практик. Згідно з контрактами з PepsiCo, Inc., дистриб'ютори мають право розливати та продавати безалкогольні напої компанії на певних територіях, дотримуючись необхідних стандартів якості. Ці підприємства також забезпечують необхідний капітал для інвестицій у формі землі, будівель, обладнання, машин та упаковки. Більшість ресурсів закуповуються на місцевих ринках, що дозволяє компанії ефективно працювати на всіх рівнях.

Підприємство також забезпечує своїх партнерів-ботлерів концентратами та базовими компонентами для напоїв, а також надає їм управлінську підтримку, спрямовану на забезпечення успішної та прибуткової діяльності. Виробництво товарів, контроль якості, розробка обладнання та заводів, маркетинг та підготовка

персоналу - це лише частина сфер, у яких компанія передає свій досвід. Незалежні дистриб'ютори працюють з системами DSD, що дозволяє їм постачати напої, продукти харчування та закуски безпосередньо до роздрібних магазинів, де продукцію реалізують співробітники PepsiCo Inc. Використання системи DSD забезпечує максимальну прозорість у торгівлі товарами, що особливо важливо для продуктів, що часто поповнюються, а також для ефективного мерчандайзингу у магазинах.

Частина асортименту PepsiCo, Inc. доставляється з виробничих майданчиків та складів компанії безпосередньо на склади клієнтів. Ці системи розподілу, які вимагають менших витрат, зазвичай є найбільш ефективними для менш крихких та швидкознищуваних продуктів. Ще однією ключовою конкурентною перевагою є активне та ефективне використання електронної комерції для просування продукції на ринок. Товари PepsiCo, Inc. все частіше стають доступними на різноманітних веб-сайтах електронної комерції та у мобільних додатках, оскільки моделі споживацької поведінки продовжують змінюватися, а електронна торгівля стає все більш популярною серед споживачів. Ще однією суттєвою конкурентною перевагою полягає у використанні органічних інгредієнтів для виробництва напоїв та їжі. Основними компонентами, які використовуються при виготовленні напоїв, продуктів харчування та закусок, є свіжі фрукти, такі як яблука, апельсини, ананаси, грейпфрути та інші, а також соки та концентрати з цих фруктів, кукурудза, натуральні підсолоджувачі, ароматизатори, борошно, овес, картопля, сире молоко, рис, приправи, цукор, рослинні та ефірні олії та пшениця.

PepsiCo, Inc. також активно використовує воду у своїй виробничій діяльності. Крім цього, компанія PepsiCo, Inc. має довгострокові ліцензії на використання цінних торгових марок, таких як Dole та Ocean Spray. Також PepsiCo, Inc. розповсюджує напої Rockstar Energy, білкові коктейлі з м'язового молока та різні бренди Keurig Dr Pepper Inc., зокрема Dr Pepper на певних ринках, Круш і Швеппес. Крім того, компанія має спільні підприємства, в яких вона має частку власності або право використовувати певні торговельні марки, такі як Lipton, Sabra та Starbucks. Торгові марки залишаються дійсними до тих пір, поки вони використовуються

належним чином для ідентифікації, і компанія контролює правильне використання цих торгових марок.

Ще однією з ключових переваг компанії є її система управління персоналом, яка включає розгорнуті можливості навчання та розвитку, спрямовані на розширення навичок та кар'єрний зріст працівників. Це реалізується завдяки різноманітним інноваційним рішенням, включаючи навчальну програму «Моє навчання». Розвиток лідерства, функціональне навчання та загальні професійні вміння становлять основу навчальної стратегії. Користувачі мають доступ до навчального контенту через глобальний портал університету PepsiCo Inc. Цей портал також надає партнерам доступ до інформації про лідерські програми, широкий спектр ресурсів для розвитку професійних навичок та можливості використання кар'єрних інструментів PepsiCo, Inc.

Безумовно ще однією перевагою стратегії є і наявність університету для персоналу PepsiCo, Inc., який працює як внутрішній глобальний навчальний ресурс, що активно просуває культуру постійного навчання та розвитку. За допомогою Ради з глобального розвитку, університет визначає пріоритети для глобальних класів та навчальних програм онлайн. В його структурі працює 14 коледжів, кожен із яких спеціалізується на певній галузі: фінансовий, закупівель, продажі, науково-дослідницький, HR, глобальної стратегії, інформаційних технологій, маркетингу, поставок, зв'язку, харчовий, якості, харчової безпеки та Global Insights. Це свідчить про різноманітність та широкий спектр інноваційного арсеналу PepsiCo, Inc. Компанія постійно впроваджує нові види продукції, застосовує інноваційні технології у виробництві, розширює свою присутність на нові ринки та використовує сучасні інструменти управління, що допомагає їй зберігати конкурентні переваги та підвищувати свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Висновки до 3 розділу

В цьому розділі було виявлено що за поточних обставин, оцифровуючи та монетизуючи свою екосистему, PepsiCo планує максимізувати використання наявних активів і розширити свою цільову аудиторію. Наразі компанія побудувала близько 200 пивоварень, з продукцією яких планує досягти шести мільйонів клієнтів і двох мільярдів споживачів, що, у свою чергу, повинно призвести до десяти мільйонів транзакцій щотижня. Для досягнення цієї мети, PepsiCo має намір оцифрувати та монетизувати свої канали виходу на ринок. Протягом наступних трьох років компанія планує модернізувати свої технологічні можливості, що відкриє нові способи створення цінності для її екосистеми.

Зважаючи на необхідність інновацій та стратегічного мислення в сучасному бізнесі, PepsiCo повинна активно розвивати свої ринкові позиції шляхом інтенсивного входження на ринки Азії, Індії та Південної Америки. Однак, успіх цієї стратегії залежатиме не лише від географічного розширення, але й від здатності компанії побудувати ефективні відносини зі своїми працівниками, які будуть не просто виконувати свої обов'язки, але й стануть активними промоутерами продукції у своєму оточенні. Підвищення продуктивності та оптимізація витрат є ключовими завданнями, особливо в умовах жорсткої конкуренції, де PepsiCo повинна зберігати свою конкурентоспроможність. Крім того, важливо постійно моніторити та адаптуватися до майбутніх тенденцій ринку, приділяючи особливу увагу здоровому способу життя та вимогам споживачів.

У той же час, PepsiCo вже сформулювала ряд стратегічних цілей, які вона активно прослідковує для досягнення у найближчому майбутньому. Перш за все, компанія визначила три конкретні цілі: фокусування на цифровізації, монетизації своєї екосистеми та оптимізації бізнесу. Наприклад, PepsiCo планує вдосконалити та монетизувати свої дистрибуційні шляхи, використовуючи передові технології на своїх об'єктах. Розширення виробництва пива вважається однією з ключових стратегічних цілей PepsiCo на найближчі роки.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі на основі проведених досліджень PepsiCo Inc запропоновано вирішення актуальної проблеми оцінки бізнес-стратегії на підприємстві. Основні висновки і положення, що характеризують сукупність вирішених відповідно до визначеної мети завдань полягають у наступному:

1. У своїй стратегії розвитку PepsiCo акцентує увагу на товарі, розглядаючи його як основний елемент маркетингових зусиль. Компанія прагне виокремитися від конкурентів, надаючи споживачам продукцію, яка відповідає їхнім потребам краще за інші.

2. Планування асортименту продукції є важливою складовою стратегії PepsiCo, оскільки це дозволяє оптимізувати процеси оновлення та адаптації до поточних ринкових умов. Тому в компанії PepsiCo проведено аналіз діяльності, спрямований на вивчення її організаційної структури та функціонування на ринку. Аналіз конкурентних переваг PepsiCo Inc. показує, що компанія має різноманітний портфель брендів, що постійно розширюється. Її система дистрибуції дозволяє оперативно доставляти продукцію до споживача, покриваючи велику територію. Електронна комерція активно використовується для просування продукції на ринок через веб-сайти та мобільну торгівлю, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін в моделі споживання. Також PepsiCo Inc. активно впроваджує інноваційні рішення для розробки нових продуктів та підвищення якості існуючих.

3. У PepsiCo використовують концепцію маркетингу як основний інструмент успіху в бізнесі. Компанія постійно працює над виробництвом товарів, які будуть найбільш привабливими для споживачів та приносятимуть максимальний прибуток.

4. В рамках стратегічного аналізу PepsiCo досліджено конкурентне середовище, аналізовано маркетингові стратегії та виявлено сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози на ринку. Аналіз асортименту продукції PepsiCo показав, що найбільш вигідними товарами є напої, закуски та харчові продукти, які стабільно забезпечують компанії стабільний обсяг продажів.

5. Сучасний процес транснаціоналізації має динамічну тенденцію, це впливає на функціонування світового господарства та процес інтеграції. Розвиток продуктивних сил та інтернаціоналізація різних сфер життя суспільства життя, встановлення прямих і постійних зв'язків між різними предметами країни, виробничий процес країни стають невід'ємною частиною процесу, який відбувається на міжнародному торговому рівні.

6. PepsiCo активно розвиває свою присутність в різних країнах світу, залучаючи нових клієнтів і розширюючи свої мережі дистрибуції. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, зокрема в області цифрового маркетингу та виробництва, для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів. Також, PepsiCo розвиває диверсифікований портфель продуктів, включаючи напої, закуски та харчові продукти, що дозволяє їй бути конкурентоспроможною в різних сегментах ринку. Крім того, компанія активно працює над зниженням свого впливу на навколишнє середовище та розвитком сталого виробництва. Саме тому стратегія PepsiCo відображається на постійному прагненні до інновацій, розвитку і вдосконалення, що дозволяє їй залишатися лідером у своєму сегменті і забезпечує стабільний ріст компанії у майбутньому.

Враховуючи вищенаведені висновки у дипломній роботі було розроблено наступні пропозиції:

1. PepsiCo повинна активно розширювати свою присутність на ринку здорового харчування, оскільки цей сегмент має значний потенціал для подальшого розвитку. Конкурент Coca-Cola вже успішно впроваджує соціальні програми, такі як очищення води в африканських селах, що не лише відповідає потребам населення, а й зміцнює бренд у нових регіонах. Pepsi також може подіяти у цьому напрямку, звертаючи увагу на соціальні виплати, особливо в країнах, що розвиваються. Додатково, Pepsi може спростити свій веб-сайт, зробивши його більш зрозумілим та зручним для користувачів, враховуючи досвід конкурентів. Серед інших можливостей для зростання PepsiCo є завоювання більшої частки ринку серед старіючого населення, зокрема серед бебі-бумерів. Ця демографічна група ще не повністю задоволена конкурентними пропозиціями, тому Pepsi може

здобути успіх, будуючи лояльність до свого бренду серед цих поколінь.

2. PepsiCo також потребує ретельно розробленого плану дій на випадок непередбачених обставин, який допоможе їй впоратися з можливими проблемами у майбутньому. Негативні сценарії завжди можливі, тому вчасно підготовлені заходи на випадок надзвичайних ситуацій можуть пом'якшити їхній вплив або навіть запобігти. Першим кроком у створенні такого плану є ідентифікація всіх можливих ризиків та загроз, з якими компанія може зіткнутися у майбутньому. Другим етапом є визначення найбільш критичних ризиків та їхнє упорядкування в порядку пріоритетності. Третій крок передбачає забезпечення необхідної кількості ресурсів, які можуть бути використані в разі надзвичайних обставин. Четвертий етап включає ретельну роботу з кожним окремим джерелом ризику через створення докладних інструкцій щодо їхнього подолання. Нарешті, компанія повинна забезпечити, щоб всі співробітники були проінформовані про план дій у надзвичайних ситуаціях та регулярно оновлювали його, коли це необхідно.

3. Першим кроком у розробці плану дій на випадок надзвичайних ситуацій є визначення всіх можливих невдач і небезпек, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому. Другий крок полягає у виборі найважливіших ризиків та упорядкуванні їх відповідно до їхньої пріоритетності. Третій крок передбачає отримання достатньої кількості ресурсів, які будуть використані у випадку невдачі або небезпеки. Четвертий крок передбачає роботу з кожним окремим джерелом ризику шляхом створення інструкцій щодо його подолання. Нарешті, компанія повинна надати всім співробітникам інформацію про план дій на випадок надзвичайних ситуацій і переглядати його щоразу, коли виникає потреба.

4. PepsiCo повинна звернути особливу увагу на аналіз конкурентного середовища, виявлення конкурентних переваг та слабкостей інших гравців на ринку. Це допоможе компанії розробити стратегію, яка буде відповідати на виклики від суперників та використовувати можливості, які вони можуть не помічати. Також підприємству варто продовжувати інвестувати в дослідження та розробки для створення нових продуктів та покращення існуючих. Інновації дозволять компанії займати провідні позиції на ринку та відповідати на змінні

потреби споживачів. Це допоможе підтримувати відкриту комунікацію зі своїми співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами та дозволить компанії отримувати об'єктивний фідбек та швидко реагувати на будь-які проблеми чи негаразди.

5. PepsiCo може розробити унікальну систему моніторингу, яка охоплюватиме різноманітні аспекти бізнесу, включаючи фінансові показники, ринкові тенденції, відгуки споживачів та інші важливі показники. Це допоможе компанії бути в курсі всіх змін у своєму оточенні та ефективно реагувати на них. Для більш об'єктивної оцінки стратегії PepsiCo може залучити не лише внутрішніх, але й зовнішніх експертів з різних галузей, таких як маркетинг, фінанси, логістика та інші. Різноманітність поглядів допоможе зрозуміти ситуацію з різних точок зору та прийняти більш об'єктивне рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599-603.
2. Бізнес-стратегії: зб. кейсів. *Практикум* О. Ф. Михайленко, М. І. Дяченко, Н. М. Євдокимова, Т. М. Кібук та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. К.: КНЕУ, 2016. 274 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olena-Mykhailenko/publication/318471003_Business_Strategies_Cases_Edited_By_OMykhailenko/links/596d1000f7e9b81444134ee/Business-Strategies-Cases-Edited-By-OMykhailenko.pdf.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: *підручник*. Київ: Лібра, 2012. 712 с.
4. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2(32). С. 130-145.
5. Дикань В. Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
6. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: *навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
7. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2: *Навчальний посібник*. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
8. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: *Навчальний посібник*. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. 71 с.
9. Дожланський А. М. Економічна сутність товарних запасів у оптовій торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 163-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.4_28.
10. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12-17.

11. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119–128.
12. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: *навчальний посібник*. Львів: Новий світ, 2016. 388 с.
13. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Пер. з англ. Київ: Діалектика. 2020. 880 с.
14. Крістенс Д. Дилема інноватора. 2019. С. 89-151.
15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: *навчальний посібник*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf.
16. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика: *навчальний посібник*. Київ: Знання, 2010. 294 с.
17. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: *навчальний посібник*. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1766_81188412.pdf.
18. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: *монографія*. Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
19. Портер М. Конкурентна стратегія. 2020. С. 61-135.
20. Полтавець М., PepsiCo: історія змін, Дніпро: ФСЗМК, 2023.
21. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій. Наказ N 81 від 27.06.97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97?lang=en>.
22. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: *Навчальний посібник*. Тернопіль: ТАЙП, 2012. С. 3-19.
23. Смоквіна, Г. А., Оніщенко, Н. А., & Міхалєва, К. С. (2015). Теоретичні основи сутності та законодавчого забезпечення внутрішнього аудиту товарних

запасів торгівельного підприємства. *IX Всеукраїнська науковопрактична інтернет-конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»: матеріали конференції* (С. 72-75). Одеса. Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2015/72.pdf>.

24. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

25. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 312 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1481_37704933.pdf.

26. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: 2018. 320 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2273/view/1767>.

27. Ahmed, A. M. Efficiency and profitability analysis in food and beverage sector—an application on PepsiCo. Faculty of Finance and business administration. 2015.

28. Ahmed, K. UK unemployment rises to 1.7. BBC News. 2016. URL: <http://www.bbc.co.uk/news/business-36090124>.

29. American Cancer Society. What is aspartame?. 2016. URL: <http://www.cancer.org/cancer/cancercauses/othercarcinogens/athome/aspartame>.

30. Ansoff, I. H. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. 35(5), 113-124.

31. Bailey, S. Will Brexit Impact Soda Giants Fiscal Performance?. Market Realist. 28 June. URL: <http://marketrealist.com/2016/06/will-brexite-impact-soda-giants-fiscal-2016-performance>.

32. Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. Academy of Management Perspectives, 75-94.

33. Cardona, P., & Rey, C. (2022). Management by missions: Connecting people to strategy through purpose. Palgrave Macmillan.

34. Chi6n, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2020). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443-1472.
35. Coca-Cola. 2022 Annual filings 10-k. 2022. URL: <https://investors.coca-colacompany.com/filingsreports/annual-filings-10-k>.
36. Czinkota, M. R., Kotabe, M., Vrontis, D., & Shams, S. M. (2021). *Marketing management*. Cham: Springer.
37. Dai, Y. Comparison of Emphasis Point Towards Marketing Strategies Between Pepsi & Coca-Cola. 6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2021). Atlantis Press. 2021. C. 79-83.
38. David, F. R. (2009). *Strategic Management, concepts and cases*. Pearson.
39. Deng, H., & Li, Z. A Value Investment Analysis on Soft Drink Stocks from Hybrid Perspective. 2nd International Conference on Global Economy and Business Management. Clausius Scientific Press. 2020.
40. Doerr, J. E., & Page, L. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
41. Environmental Leader. (2010). PepsiCo, Coca-Cola Roll Out Recycling Initiatives. Environmental Leader. Retrieved from <https://environmentalleader.com>.
42. Esterl, M. PepsiCo to Reintroduce Aspartame-Sweetened Diet Pepsi. The Wall Street Journal. 27 June. URL: <http://www.wsj.com/articles/pepsico-to-reintroduce-aspartame-sweetened-diet-pepsi-1467030551>.
43. Fredrix, E. (2010). Pepsi plans to stop selling sugary drinks in schools worldwide. The Huffington Post.
44. Gary Beene's Pepsi. (2011). Information center. Retrieved from <https://garybeene.com>.
45. Gasparry, E., Moura, G. L., & Wegner, D. (2020). How does the organizational structure influence a work environment for innovation? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(2-3), 132-153.
46. Gios, L. (2021). *Resilience and strategy execution in public organizations*. Springer Gabler.

47. How Pepsico is improving its brand loyalty. URL: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/03/16/how-pepsico-is-improving-its-brand-loyalty/#4c532e7a4f22>.
48. Huang, F. Research on the Investment Value of PepsiCo Based on Multiples Valuation. Strategic Analysis. 2022. 31.
49. Ike L. Management: Principles & Techniques. Xlibris, 2016.
50. Jackson T. The post-growth challenge: Secular stagnation, inequality and the limits to growth. Ecological Economics, 2019. 156, 236-246. Web.
51. Jallow, D. A strategic case study on PepsiCo. 2021. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3828353.
52. Keurig Dr. Pepper. 2022 Annual Report. 2022. URL: <https://investors.keurigdrpepper.com/annualreports>.
53. Kemp, K., & Palmer, C. Crisis Exchange Program. Journal of Public Relations Education. 2022. 8(3), 89-100.
54. Martin, A. How green Is my orange?. The New York Times. 2009. Web.
55. Monster Beverage. 2022 Annual Report. 2022. URL: <https://investors.monsterbevcorp.com/static-files/5e003fe9-c16d-4cd2-8209-e301b8d824be>.
56. New Zealand Trade and Enterprise. Unite Arab Emirates country brief. Dubai: New Zealand Trade and Enterprise, 2009. Web.
57. Pavlov, A., Ivanov, D., Pavlov, D., & Slinko, A. Optimization of network redundancy and contingency planning in sustainable and resilient supply chain resource management under conditions of structural dynamics. Annals of Operations Research. 2019. C. 1-30.
58. PepsiCo Inc. Annual Review. Performance with Purpose. 2006. Web.
59. PepsiCo Inc. Center for Responsive Politics. URL: <https://www.opensecrets.org/lobby/clientsum.php?id=D000000200>.
60. PepsiCo wants to buy Pioneer Food Group \$1.7 mln [Electronic resource]. URL: <https://mind.ua/news/20199927-pepsico-hoche-kupiti-pioneer-food-group-za-17-mln>.

61. PepsiCo, Inc. Annual Reports and Proxy Information. 2017. URL: <http://www.pepsico.com/Investors/Annual-Reports-and-Proxy-Information>.
62. PepsiCo, Inc. NYSE:PEP: Second Quarter 2010 Earnings Preview. IStock Analyst, 2010. Web.
63. PepsiCo. 2022 Annual Report. 2022. URL: <https://www.pepsico.com/investors/investor-relations>.
64. Pepsico: A company overview. Market Realist. 12 December. URL: <http://marketrealist.com/2014/12/pepsico-company-overview/>.
65. Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 2011.
66. Quan, J. The Trend of PepsiCo by Comparing PepsiCo's Financial Reports in 2018 to 2019 Based on Harvard Analytical Framework. 5th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2020). Atlantis Press. 2020. C. 162-166.
67. Yuksel, I. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management. 2012. 7(24), 52.
68. China Construction Bank. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/companies/china-constructionbank/?list=global>
69. Compensation Committee Charter PepsiCo, Inc URL: <https://www.sec.gov> › Archives › edgar › data › pepsico3269191-def14a
70. Forbes Global 2000: найбільші компанії світу. Forbes. URL: <http://forbes.net.ua/ua/business/1416864-forbesglobal-2000-najbilshi-kompaniyi-svitu#1>
71. ICBC. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/companies/icbc/?list=global2000#2223f9721679>
72. JPMorgan Chase. Forbes. Forbes URL: <https://www.forbes.com/companies/jpmorganchase/?list=global2000#>
73. PepsiCo, Inc. URL: <https://www.pepsico.com>
74. PepsiCo, Inc. Audit Committee Charter URL: <https://www.sec.gov> › Archives › edgar › data