

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних
відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ
PEPSICO)»**

Виконала: студентка групи УМБ-41
спеціальності 292 Міжнародні
економічні відносини, освітньо-
професійної програми
«Міжнародний бізнес»

Фролова К. В.


(підпис студента)

Керівник: д.е.н., проф.

Шкодін І. В.

(підпис керівника)

Рецензент: к.е.н., доц.

Дуна Н. Г.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Фролової Катерини Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Вплив глобалізації на розвиток підприємств в міжнародному бізнесі (на прикладі PepsiCo)

керівник роботи Шкодін Ірина Віталіївна, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від "09" лютого 2024 року №4002-5/365

2. Строк подання студентом роботи 24 травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- розглянути сутність та історію розвитку глобалізаційних процесів;
- розкрити причини та наслідки глобалізації для міжнародних економік;
- дослідити вплив деглобалізаційних тенденцій на міжнародний бізнес;
- визначити роль та виклики ТНК на міжнародній арені на тлі глобалізації;
- дослідити вплив глобалізації на формування бізнес-моделі компанії PepsiCo;
- проаналізувати вплив глобальних зовнішніх факторів на діяльність компанії PepsiCo;
- дослідити вплив глобалізації на фінансові показники компанії PepsiCo;
- проаналізувати глобальну маркетингову стратегію компанії PepsiCo;
- розробити рекомендації з вдосконалення глобальної стратегії компанії PepsiCo.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Робота з літературою, опрацювання теоретичного матеріалу
2	Розробка плану роботи та його узгодження з керівником
3	Написання вступу та першого розділу роботи
4	Написання другого розділу роботи
5	Формування висновків до розділів та загального висновку роботи
6	Проходження першого етапу попереднього захисту роботи, робота над помилками, реагування на зауваження
7	Оформлення списку використаних джерел
8	Вичитування роботи студентом та керівником, відправка на перевірку на наявність запозичень
9	Проходження 2 етапу попереднього захисту кваліфікаційної роботи
10	Написання анотації, отримання рецензії та відгуку
11	Підготовка презентації та роздаткового матеріалу
12	Підготовка доповіді для захисту кваліфікаційної роботи

5. Дата видачі завдання 14 лютого 2024 року.

Студент



підпис

К. В. Фролова

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

І. В. Шкодін

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1 Сутність та історія розвитку глобалізаційних процесів	9
1.2 Чинники та наслідки глобалізації для міжнародних економік	17
1.3 Вплив деглобалізаційних тенденцій на міжнародний бізнес.....	22
1.4 Роль та виклики ТНК на міжнародній арені на тлі глобалізаційних процесів	30
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ PEPSICO.....	42
2.1 Вплив глобалізації на формування бізнес-моделі компанії PepsiCo.....	42
2.2 Вплив глобальних зовнішніх факторів на діяльність компанії PepsiCo	54
2.3 Вплив глобалізації на фінансові показники компанії PepsiCo	65
2.4 Аналіз маркетингової стратегії компанії PepsiCo	73
Висновки до розділу 2	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З початком глобалізації багато компаній почали виходити за межі національної економіки, щоб отримати доступ до нових ринків, скористатися перевагами технологічного прогресу та диверсифікувати свою діяльність. З іншого боку, виходячи на глобальну арену підприємства стикаються з більшим колом проблем, особливо в сфері управління, на відміну від діяльності в національних межах, адже міжнародний контекст представляє загрози у вигляді відмінностей між країнами в їх політичних, культурних та економічних середовищах. Тому, задля створення та використання конкурентних переваг ТНК розробляють стратегії за допомогою певних бізнес-моделей, які послуговуються можливостями, створеними інтернаціональним виміром бізнесу, а також реагують на виклики, що виникають на цій «глобальній арені». Ця тема потребує якомога більш повного та детального дослідження з огляду на швидкозмінні та нестабільні тенденції в міжнародному бізнесі, які вимагають від багатонаціональних корпорацій постійного впровадження нових або вдосконалення існуючих стратегій, що здатні забезпечувати найбільш високу продуктивність у їхніх глобальних операціях. Акцент на компанії PepsiCo в контексті глобальної господарської взаємодії відкриває можливість висвітлити конкретні приклади впливу глобалізації на стратегічні рішення, маркетингові стратегії та успіх підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

Основні дослідження проблем формування та розвитку глобалізаційних процесів широко представлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних економістів та авторів, як О. Куцик, О. Ковтун, Г. Башнянин, О. Плахотнік, В. Запухляк, О. Плотніков, Д. Кессімон, П. Енгелен П, Х. Ван Каппеллен, Г. Уеллс. Р. Шуї та ін. Важливими елементами нашого дослідження став також аналіз документів статистичних та аналітичних звітів, рейтингів та публікацій присвячених темі глобалізації. Значну частину інформації для кваліфікаційної

роботи було взято з офіційного сайту досліджуваної компанії, її фінансових звітів та звітів про стійку модель розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення сутності глобалізаційних процесів в міжнародному бізнесі та аналіз їх впливу на бізнес на прикладі конкретного підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути сутність та історію розвитку глобалізаційних процесів;
- розкрити причини та наслідки глобалізації для міжнародних економік;
- дослідити вплив деглобалізаційних тенденцій на міжнародний бізнес;
- визначити роль та виклики ТНК на міжнародній арені на тлі глобалізації;
- дослідити вплив глобалізації на формування бізнес-моделі компанії PepsiCo;
- проаналізувати вплив глобальних зовнішніх факторів на діяльність компанії PepsiCo;
- дослідити вплив глобалізації на фінансові показники компанії PepsiCo;
- проаналізувати глобальну маркетингову стратегію компанії PepsiCo;
- розробити рекомендації з вдосконалення глобальної стратегії компанії PepsiCo.

Об'єктом дослідження є процеси глобалізації.

Предметом дослідження є вплив глобалізації на діяльність компанії PepsiCo.

Методи дослідження. Для вивчення різних аспектів впливу глобалізації на розвиток міжнародних підприємств в кваліфікаційній роботі було використано різноманітні методи наукового дослідження. По-перше, нами було застосовано традиційні методи синтезу та аналізу для визначення сутності та

історії розвитку глобалізаційних процесів, їх чинників та впливу. По-друге, було використано PEST-аналіз, який дозволив систематично оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність компанії PepsiCo на глобальному рівні. Кількісні методи, такі як статистичний аналіз та метод порівняння були використані для розгляду фінансових даних корпорації та їх взаємозв'язку з глобальними економічними та геополітичними чинниками. Серед інших специфічних методів нами було застосовано метод маркетинг-міксу (4P) для оцінки маркетингового підходу до міжнародних ринків та бізнес-модель Канвас для узагальнення основних компонентів моделі бізнесу компанії PepsiCo. Також при дослідженні маркетингової стратегії фірми використовувалися метод візуалізації та метод кейс-стаді, а саме детальний аналіз окремих рекламних кампаній для виявлення закономірностей в цій області. Нарешті для виокремлення конкретних рекомендацій щодо поліпшення бізнес-стратегій PepsiCo нами було застосовано метод узагальнення.

Основні результати дослідження:

- на основі проведеного PEST-аналізу корпорації PepsiCo прийшли до висновку, що зважаючи на відносну політичну та економічну стабільність в основних регіонах функціонування ТНК (США та ЄС), корпорації треба звертати уваги на такі фактори, як: податкова політика, регулювання продуктів харчування та напоїв, коливання валютних курсів та інфляція, рівень безробіття та заробітна плата, зміни в споживацьких звичках та попиті на здорові продукти, старіння населення, інновації в виробництві та дистрибуції, а також розвиток цифрових технологій та електронної комерції;

- на основі аналізі маркетингової діяльності компанії, дослідили модель «4P» та дійшли висновку, що маркетинг-мікс компанії PepsiCo створений збалансовано, а найбільші конкурентні переваги корпорація отримує з рекламної діяльності, що вважається доволі агресивною. Загалом, враховуючи оцінку географічного розподілу діяльності, аналіз впливу глобальних факторів та фінансову діяльність компанії PepsiCo, стає очевидним, що для поліпшення її

бізнес-стратегій необхідно враховувати широкий спектр факторів, які впливають на її діяльність у міжнародному бізнесі;

- аналіз бізнес-моделі компанії PepsiCo дав можливість розкрити її за допомогою бізнес-моделі Канвас, що розкриває інформацію щодо ключових партнерів, виду діяльності, ресурсів, каналів збуту, структури витрат, унікальної пропозиції, взаємовідносин з клієнтами, споживчого сегменту та потоків надходження доходів;

- розроблено рекомендації з вдосконалення глобальної стратегії компанії PepsiCo, серед яких поліпшення стандартів якості для запобігання випадків зараження продуктів, подібних до випадку зараження сальмонелою на виробництві Quaker Oats; оптимізація операційних витрат для зменшення ризиків виникнення конфлікту з дистриб'юторами як-от Carrefour через високу собівартість продукції; зменшення залежності від основного дистриб'ютора Walmart, шляхом співробітництва з іншими компаніями роздрібною торгівлі; залучення штучного інтелекту та машинного навчання в розвиток електронної комерції, для збільшення залученості клієнтів в онлайн купівлі продуктових товарів; дотримування етичних та соціальних норм маркетингу при просуванні бренду.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання результатів даної кваліфікаційної роботи для вдосконалення глобальних стратегій компаній в міжнародному бізнесі. Також результати дослідження доцільним буде використовувати в навчальному процесі, зокрема при розгляді бізнес-кейсів в дисципліні «Міжнародний бізнес» та «Бізнес-планування».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу» (Харків, 23 квітня 2024 року). Сформульовані в дослідженні положення, висновки та пропозиції опубліковано автором у тезах під назвою «Сучасні глобальні виклики транснаціональних корпорацій».

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 113 сторінках (враховуючи список використаних джерел та додатки). У дослідженні є 19 рисунків та 10 таблиць. Список використаних джерел містить 125 найменувань на 13 сторінках. Робота містить 2 додатки на 2 сторінках, де містяться 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та історія розвитку глобалізаційних процесів

Глобалізація, як всеосяжні перетворення, є відносно новим явищем в історії не тільки міжнародної економіки, а і людства в цілому, тому для ширшого охоплення сутності сучасного етапу розвитку міжнародного господарства є необхідність проаналізувати походження та дефініції самого слова «глобалізація».

Термін «глобалізація» походить від англійського слова «globalization», що в свою чергу є іменником сформованим від прикметника «global», тобто глобальний – той, що стосується всієї земної кулі, людства, всесвітній (відповідно до Великого тлумачного словника сучасної української мови) [1, с. 246]. Словник української мови у 20 томах [2, с. 625], є більшим сучасним і в ньому ми можемо знати визначення самого терміну «глобалізація», а саме процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції та уніфікації. В цьому ж джерелі надається опис поняття «глобалізація економіки» – посилення взаємозв'язків, взаємодій і взаємозалежності економік, економічних систем різних країн світу. Даний термін використовувався ще на початку 30-х років минулого століття, проте він став набирати популярності значно пізніше, зокрема завдяки працям Теодор Левітта, а в англійському словнику слово «глобалізація» було вперше зафіксовано в 1961 році [3, с. 12].

На доволі невеликий плюралізм інтерпретації феномену глобалізації вказують і зарубіжні наукові джерела. Зокрема, в Енциклопедії Права та Економіки, Д. Кессімон і Х. В. Каппеллен визначають глобалізацію як «постійний процес посилення взаємозв'язку між транскордонними суб'єктами, керований потоками людей, ідей, товарів і капіталу» [4, р. 2]. Вони зазначають, що дане явище зменшує актуальність національних кордонів держав і стимулює

появу складних мереж, які сприяють обміну та інтеграції технологій, економіки, управління, спільнот і культури.

Схожу дефініцію надає і автор книги «Глобалізація» Роберт Шуї: «Глобалізація – це швидкий рух до міжнародної економічної інтеграції; консенсус щодо політичних цінностей, процесів і принципів; революція в інформаційно-комунікаційних технологіях» [5, р. 38].

За наявності вищезазначених прикладів маємо змогу дати уніфіковане визначення терміну. Таким чином, глобалізація - це багатогранний процес зростання інтернаціональних економічних, соціокультурних та політичних взаємодій та взаємозалежності між країнами світу. Цей явище виникає завдяки поширенню технологій, збільшенню міжнародної торгівлі та фінансових операцій, а також розвитку міжнародних корпорацій.

Незважаючи на те, що політична основа була і продовжує слугувати головною складовою у встановленні стійких глобалізаційних тенденцій у світовому просторі – більшість трансформаційних процесів відбувалася відповідно до інтересів найбільш могутніх країн – результати глобалізації знаходять своє повне відображення саме в економічній площині. Звідси, абсолютно логічним є той факт, що історики економіки зосереджувалися на економічних аспектах цього явища, а саме на вивченні процесу інтеграції міжнародних ринків товарів, праці та капіталу за останні століття. До того ж, ми зосередимося саме на економічному контексті даного питання, тому що предметом нашого дослідження є висвітлення впливу глобальних трансформаційних процесів на міжнародні підприємства.

Стосовно зародження та розвитку глобалізаційних процесів, економічна теорія традиційно притримувалася гіпотези згідно якої у сучасну епоху існують два етапи глобалізації: перший етап почався орієнтовно 1870 року та завершився в 1914 році, в той час як другий розпочався з кінця Другої світової війни і триває до нашого часу [6].

Основна причина прийняття 1870 року за відправну точку розвитку глобалізації як такої полягає в Другій промисловій революції, що на вказаний

момент часу повним ходом розгорталася в США та Європі і плоди якої (електрифікація, становлення нафти як головного енергоносія, впровадження конвеєру та інших новітніх форм виробництва, тощо) дозволили Західній Європі активно розвивати торгівельні відносини з іншими частинами світу. Хоча технології та комунікації були все ще порівняно обмеженими, проте починаючи з 1870 року глобальна торгівля невпинно зростала, доказом чого є поступове збільшення частки світового експорту та імпорту в глобальному ВВП з 20 до 30 відсотків (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Світовий експорт та імпорт як частка світового ВВП (%), 1870–1969 рр.

Джерело: [6]

Разом з початком Першої світової війни вказаний показник очікувано впав, повертаючись фактично до початкової позначки. Незважаючи на помітне пожвавлення світової торгівлі в 1917-18 рр. (зокрема і за допомогою імпорту продовольства та військових матеріалів з боку союзників), протягом наступних 28 років через Велику депресію та Другу світову війну в цій області

спостерігався загалом негативний тренд, рекордна позначка якого встановлювалася на рівні 10% від загального ВВП у 1933 та 1945 роках. Дані цифри є відображенням, серед іншого, й політики протекціонізму розвинутих країн в між- та воєнний періоди, яка полягала в накладанні та збільшенні тарифів, обмеженні міграції, що, в свою чергу, спричиняло сповільнення руху трудового капіталу та міжнародних інвестицій.

Другий період глобалізації почався в 1945 році, завдяки різкому відновленню торгівлі, що відображало реконструкцію глобальної економіки мирного часу. В 70-ті роки відбувся різкий стрибок у торгівлі, який відображав бум цін на сировинні товари та стрибки цін на нафту ОПЕК, що підвищило вартість торгівлі відносно до ВВП (рис 2.1). Нарешті, з розпадом Радянського Союзу та закінченням холодної війни в 1991 році світ став більш взаємопов'язаним, що позитивно відобразилося на світовій торгівлі та прискорило глобалізаційні процеси до фінансової кризи 2008 року. У 2009 році торгівля впала на 10%, проте швидко відновилася, хоча такого самого показника досягла тільки в 2022 році [6].

Проте зараз в економічних колах набирає популярності гіпотеза трьох глобалізацій, що розподіляє час з 1945 року на два періоди: «кейнсіанську» (1945-1990 рр.) та «неоліберальну» (з 1990 р.) глобалізацію. Періодизація перших глобальних змін залишається незмінною (1870–1914 рр.) і їх називають «вікторіанською» глобалізацією. Дана теорія на відміну від першої розкриває не тільки збільшення кількісної складової міжнародної торгівлі, а й зосереджується на фундаментальних змінах в структурі світових економічних відносин.

Так, у вікторіанській першій глобалізації домінувала торгівля сільськогосподарською продукцією, причому вона становила 57 відсотків від усієї торгівлі в 1900 році. Основна структура вікторіанської глобалізації включала індустріалізовані економіки Західної Європи, які постачали промислові товари до країн, що розвиваються, Канади, США, Аргентини та Австралії, які в обмін постачали сільськогосподарську продукцію.

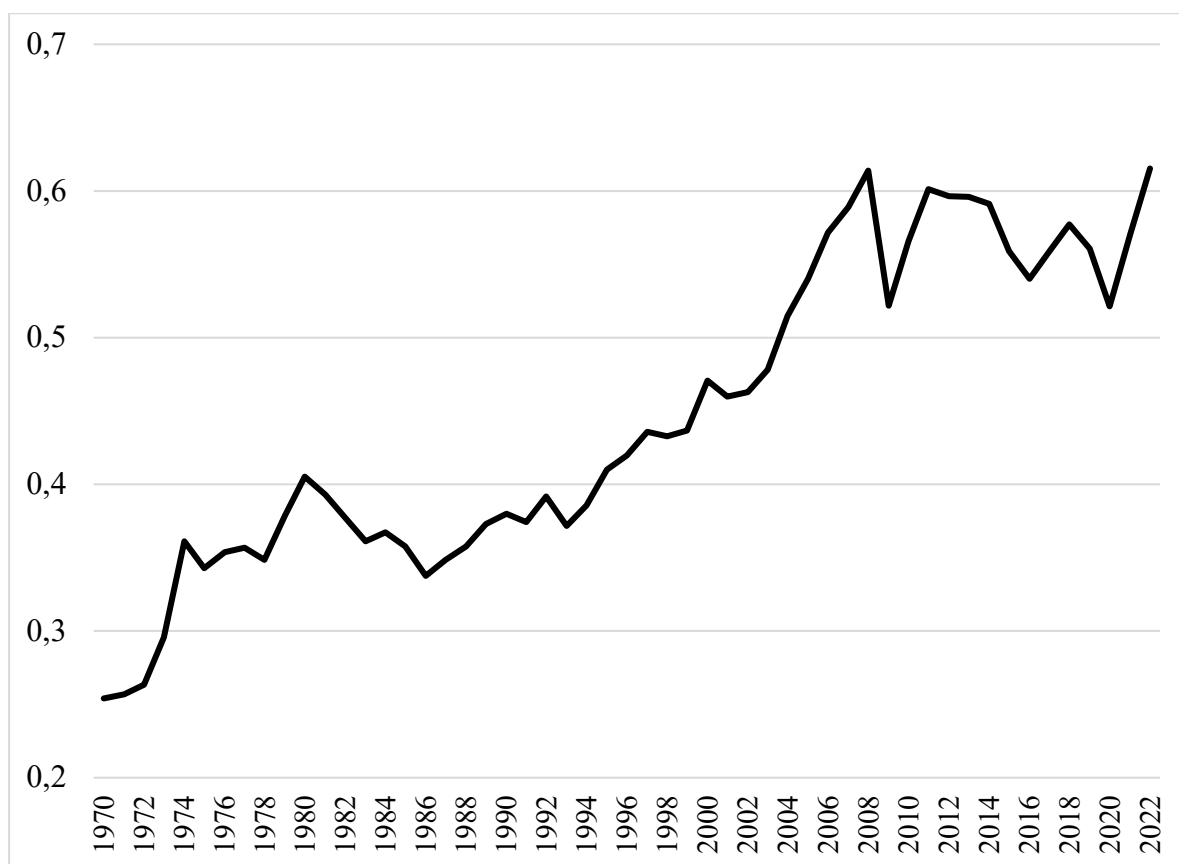


Рисунок 1.2 – Світовий експорт та імпорт як частка світового ВВП (%),
1970-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [7,8]

Під час другої глобалізації кейнсіанської ери змінився склад торгівлі. У той час як у міжвоєнні роки склад торгівлі мало відрізнявся від попереднього століття – тобто в ній здебільшого домінував обмін сировини та сільськогосподарських продуктів на промислові товари – з 1945 року основною складовою торгівлі став міжнародний обмін промисловими товарами або компонентами промислових товарів. Її доповнювала основним чином торгівля промисловими товарами між промислово розвиненими економіками Західної Європи, Північної Америки та Японії. Наприкінці періоду до нього приєдналися інші пізні індустріалізовані країни (включаючи Тайвань, Південну Корею, Гонконг і Сінгапур).

В результаті радикального скорочення витрат на зв'язок торгівля послугами також різко розширилася. Цілі сектори, які колись були

неторговельними (і тому непроникними для іноземної конкуренції), такі як банківська справа, роздрібна торгівля, медицина чи освіта, швидко трансформувалися за допомогою електронного банкінгу, електронної комерції, електронної медицини чи електронного навчання в сектори, що найбільш торгуються в усьому світі. Тим часом світова торгівля зростала навіть швидше, ніж світове виробництво – на 7,2 відсотка на рік між 1950 і 1980 роками (причому промислові товари зростали навіть швидше, ніж сировинні товари), тоді як світовий валовий внутрішній продукт (ВВП) зріс на 4,7 відсотка за той самий період, що підкреслює потужні сили, які продовжують рухати глобальну економічну інтеграцію [9, р. 54]. Через це, до 1990 року частка виробництва промислових товарів зросла до 70 відсотків, в той час як на початку 20 ст. вона становила лише 40 відсотків (рис. 1.3).

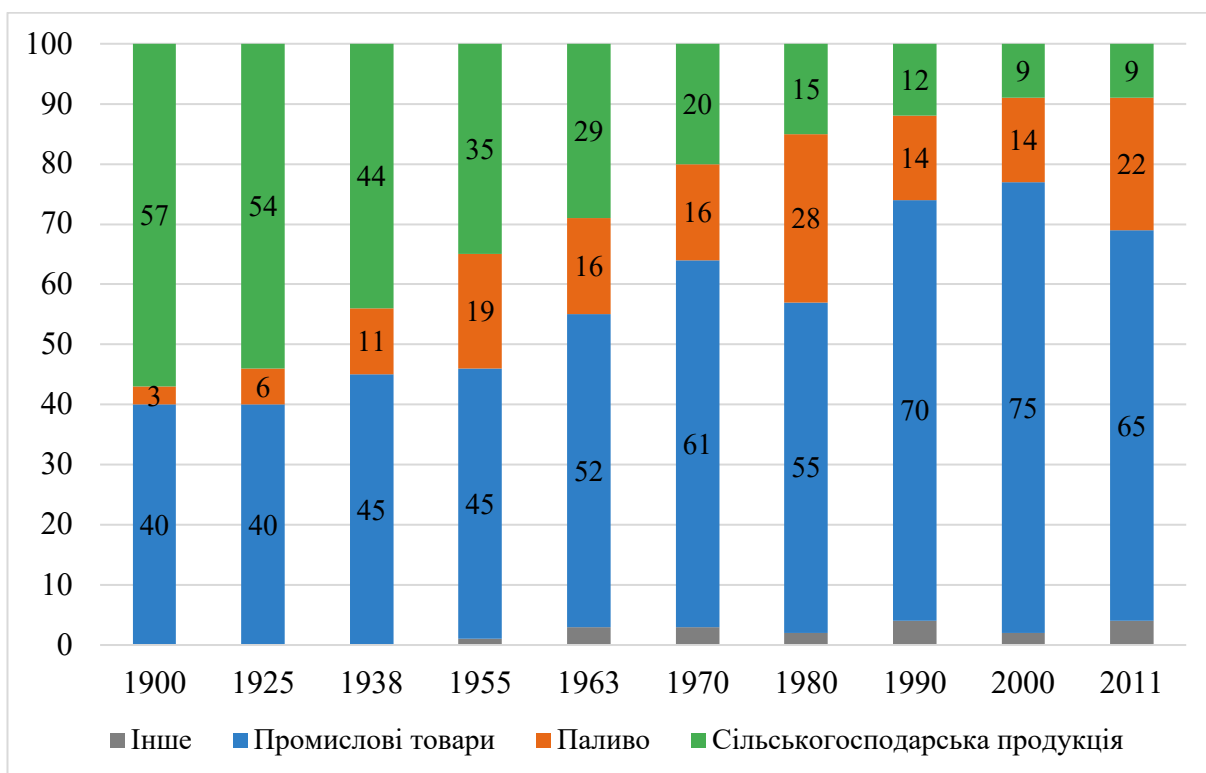


Рисунок 1.3 – Частки продукції у світовому товарному експорті (%),
1900 – 2011 рр.

Джерело: [9]

В 1990 році починається третя неоліберальна глобалізація. Обсяг світової торгівлі продовжує збільшуватися, проте структура з цього моменту кардинально не змінюється – з рисунку 1.3 бачимо, що з кінця 20 сторіччя частка виробників продовжує коливатися на рівні 70 відсотків і навіть трохи знизилася в 2011 році. Невелике зниження в 2011 році, ймовірно, відображає тимчасове переміщення, спричинене вищими цінами на нафту та товари, як це також сталося в період з 1980 по 1990 рр. [6].

Звідси, новою особливістю даного періоду є масштабна зміна місця економічної діяльності та торгівлі, що, у свою чергу, змінює географічний склад торгівлі. За кейнсіанської ери регіональний розподіл світової торгівлі залишався практично незмінним: частка розвинутих країн становила в середньому три четверті загальної торгівлі товарами, в той час як інші 25 відсотків припадали на країни з перехідною економікою та ті, що розвиваються. Участь останніх почала збільшуватися в середині 1990-х років і значно прискорилося протягом 2000-х років, фактично подвоївшись до приблизно половини загальної світової торгівлі в 2015 році. Однак процес був нерівномірним. На Східну, Південно-Східну та Південну Азію припадало дві третини загальної торгівлі товарами країн, що розвиваються, і 70 відсотків збільшення частки країн, що розвиваються, у загальній торгівлі між 2000 і 2014 роками. Підвищення цін на сировинні товари (але також і обсягів торгівлі) було значною мірою відповідальним за значне збільшення вартості їхнього експорту та їхньої купівельної спроможності, що дозволило також розширити імпорт [10, р. 103].

Зміна ваги різних регіонів у світовій торгівлі вплинула і на структуру її продукції, оскільки структура попиту в різних країнах не є однорідною, як і їх участь у міжнародних виробничих мережах. Зокрема, збільшення попиту на основні товари з боку великих азіатських країн, що швидко розвиваються (зокрема Китаю), у поєднанні з повільною реакцією пропозиції, були головними рушійними силами буму цін на сировину між 2003 та 2011–2013 роками, і це збільшило частку як оброблених, так і необроблених товарів. Цей зсув

відображає таблиця 1.1: у період з 1995 по 2014 рік світова торгівля товарами сільськогосподарства впала на 2,5%, що може пояснюватися збільшенням їх вартості. А ось видобуток палива та корисних копалин зріс майже в 2 рази, зокрема завдяки збільшенню частки торгівлі необробленими товарами (палива та мінералів) з країн, що розвиваються. Така структура відображає найбільш динамічні ринки, а саме китайський, що має власні значні переробні потужності. Проте найпомітніші зміни відбулися в секторі промислової продукції - за зазначені 30 років частка їх виробництва в розвинених країнах (відповідно до всього обсягу даних товарів) скоротилася в 1,5 рази до 36,5%, в той час як питома вага країн, що розвиваються навпаки зросла в цьому секторі на 10%.

Таблиця 1.1 - Частки країн, що розвиваються, і розвинених країн у світовому експорті продукції (%), 1995 та 2014 рр.

Рік	Тип країн \ Тип товарів	Паливо та корисні копалини	Сільськогосподарська продукція	Промислові товари
1995	Розвинені країни	5,4	8,2	55,8
	Країни, що розвиваються	6,9	3,9	19,8
	Разом	12,3	12,1	75,6
2014	Розвинені країни	8,3	5	36,5
	Країни, що розвиваються	15,4	4,1	30,1
	Разом	23,7	9,6	66,7

Джерело: складено за даними[10]

Рушійною силою цих змін стало переміщення виробничої діяльності, зокрема через різке зниження частки промисловості у колишньому Радянському Союзі та Північній Америці. Відповідно відбулося значне збільшення частки промисловості в Китаї, Східній Азії та на Індійському субконтиненті. Це перевернуло історичну модель торгівлі, за якою промислові товари перетікали з індустріальних економік до країн, що розвиваються, і саме тому даний фактор принципово відрізняє третю неоліберальну глобалізацію від двох попередніх глобалізацій [6].

1.2 Чинники та наслідки глобалізації для міжнародних економік

Історія глобалізаційних процесів частково надає практичну основу для окреслення певних чинників під впливом яких і відбувалися обумовленні трансформації. Як ми бачимо, поштовхом для рушійних змін стали технологічні чинники, а саме НТП, який не тільки вивів виробництво та прилеглі до нього сфери на абсолютно новий рівень, але й створив єдиний інформаційний та комунікаційний простір, радикально змінивши розвиток відносин міжнародних економічних агентів. Рух факторів виробництва на світовій арені також став набагато вільнішим завдяки геополітичним зрушенням, що призвели до втрати командно-адміністративної системи статусу однієї з панівних структур керування економічної сфери у багатьох регіонах.

Серед суто економічних факторів, можемо виділити такі основні ознаки процесу глобалізації [11, с. 5-6] :

- становлення взаємозалежних та взаємопроникних національних економік шляхом формування міжнародних промислових галузей поза національними кордонами;
- посилення фінансової єдності та взаємозалежності світових валютно-фінансових систем;
- зменшення впливу національних держав на формування власної незалежної економічної політики;
- збільшення масштабів обміну та інтенсифікація процесів руху товарів послуг, капіталу та робочої сили;
- створення інституцій міждержавного, міжнародного регулювання глобальних проблем;
- стандартизація економіки світу щодо ціннісних орієнтирів, цінностей та принципів функціонування.

Таким чином, основним наслідком зближення глобальних економік є виділення істотно нового комплексу зв'язків між ними, центр якого посідає

інтернаціоналізація світового господарства, що відбувається шляхом поглиблення міжнародного поділу праці.

Процеси глобалізації світового господарства мають багатогранний, неоднозначний та суперечний вплив на світогосподарські зв'язки, тобто поряд із благотворними проявляються несприятливі наслідки. При цьому, така дуалістичність є різною для більш та менш розвинених країн, тому слід розглянути окремо позитивні та негативні аспекти в контексті цих двох груп.

Основними з переваг інтеграційних процесів для розвинених економік є наступні [12, с. 46-49] :

1. Зростання обсягів зовнішньої торгівлі в результаті поглиблення спеціалізації країн. В більшості випадків національні фірми промислово розвинених країн мають доступ до ефективних та сучасних стратегій менеджменту та новітніх технологій, що сприяє вільній торгівлі і, як наслідок, розширенню ринків збуту. Застосування надбань міжнародного поділу праці також допомагає оптимізувати виробничі-господарські комплекси, а отже і підвищити конкурентоспроможність підприємств на іноземних ринках.

2. Поширення капіталу закордон. В розвинених країн зазвичай спостерігається надмірний обсяг капіталу, що не окупається, в той час коли в країнах третього світу існує капітал з високою дохідністю, проте його недостатньо. Звідси, перша група країн використовує різноманітні пом'якшенні інвестиційні режими для того, щоб підвищити ефективність використання власного капіталу за рахунок інших регіонів.

3. Досяжність обмежених факторів виробництва з боку інших регіонів. Лібералізація ринків ресурсів відкриває шлях до менш коштовних та більш дефіцитних ресурсів, перш за все природних та людських.

В той же час, поряд із позитивними, має місце ряд негативних наслідків глобалізаційних процесів для розвинутих країн, а саме:

1. Безконтрольний потік робочої сили. Значна кількість іммігрантів може призвести до надмірного попиту на робочу силу у певних секторах економіки, що може призвести до надмірного тиску на ринок праці та зниження

заробітної плати для місцевого населення. Також висококваліфіковані працівники можуть втрачати роботу через переміщення виробництва в країни з низькими витратами на працю.

2. Розбалансування фінансового сектору. Великі та міжнародно активні компанії можуть створювати нестабільність на фінансових ринках шляхом великих обсягів фінансових операцій та інвестицій. Деякі з них також можуть використовувати складні стратегії податкового планування для мінімізації своїх податкових зобов'язань у розвинених країнах. До того ж, висока ліквідність фондових бірж та валютних ринків сприяє швидкому перетіканню капіталу під впливом спекулятивних очікувань.

3. Поширення тероризму та кібер-злочинності. Терористичні та кримінальні загрози для окремих країн стають дедалі більшими через активний розвиток транспортних та комунікаційних технологій та посилення міграційних процесів. Окрім цього, Інтернет став місцем створення міжнародних мереж злочинності, серед яких маркетплейси для торгівлі наркотиками, зброєю та іншими незаконними товарами. Все це призводить до зменшення рівня безпеки в промислово розвинених країнах та підвищення соціальної напруги.

Загалом глобалізаційні процеси мають переважно позитивні наслідки для розвинених країн, що значною мірою визначається їх великою виробничо-технічною базою, інноваційним потенціалом та розвиненими правовими і фінансовими інституціями. Водночас соціально-економічні наслідки для менш розвинених країн доволі суперечливі (в тому числі і через те, що вони відчують на собі оборотну сторону позитивних аспектів інтеграції для розвинених країн).

Звідси, для цієї групи країн більшою мірою проявляються наступні позитивні аспекти:

1. Збільшення кількості експортерів. Доходи місцевих підприємств в країнах з перехідною економікою зростають з появою нових ринків збуту (навіть попри той факт, що це зазвичай продукти первинного сектору, однак такі країни мають змогу поглибити свою спеціалізацію).

2. Зростання обсягу інвестицій та новітніх технологій. Менш розвинені країни часто характеризуються дефіцитом інвестиційних ресурсів, в той час як глобалізаційні процеси сприяють залученню ПІІ, і, як наслідок, збільшують національну економіку. До того ж, через приплив інвестицій такі регіони отримують можливість долучитися до новітніх науково-технічних розробок, що їми володіють іноземні компанії і отже вийти на новий рівень в цій царині.

3. Доступ до дефіцитних ресурсів із інших країн. Світова інтеграція більш рівномірно розподіляє ресурси у межах глобального господарства, і як розвинені держави, країни, що розвиваються також отримують шанс задовільнити свій попит на дефіцитні капіталомісткі та науково-технічні товари за рахунок їх імпорту.

У той же час можна виділити ряд негативних соціально-економічних аспектів, серед яких:

1. Збільшення вразливості національних виробників. В результаті утворення економічних союзів, багато іноземних виробників отримують доступ до внутрішніх ринків інших країн, що призводить до збільшення конкуренції. Разом із низьким рівнем науково-технічного потенціалу та неефективного менеджменту (такі риси частіше притаманні країнам, що розвиваються) окремі неконкурентоспроможні фірми і навіть галузі промисловості вимушені банкрутувати; відповідно спостерігається зростання безробіття, соціальної напруги та зменшення податкових надходжень.

2. Вилучення ресурсів. Великі корпорації розвинених країн нерідко вдаються до надання неправомірних пільг місцевому уряду або використання складних податкових схем (зокрема і через механізм трансферних цін) задля отримання доступу до природних, фінансових та інтелектуальних ресурсів за заниженими цінами.

3. Високий рівень економічної залежності. Країни, що розвиваються, можуть стати економічно залежними від розвинених країн, оскільки вони часто стають виробниками сировини або низькотехнологічних товарів для експорту. Залежність економіки країни від зовнішньоекономічної кон'юнктури та

неспроможність уряду ефективно впливати на динаміку макроекономічних показників призводить до нестабільності у випадку зміни попиту або цін на світових ринках.

4. Експлуатація праці. Деякі іноземні компанії можуть експлуатувати недоліки національного законодавства та використовувати дешеву робочу силу у країнах, що розвиваються, щоб знизити витрати на виробництво, що спричиняє погіршення умов праці та призводить до порушень прав людини.

5. Екологічні проблеми. Збільшення глобальної торгівлі може призвести до більш частих випадків викидів та забруднення довкілля у бідних країнах, де часто немає ефективного контролю над екологічними стандартами.

6. Втрата культурної ідентичності. В умовах поглиблення інтеграційних процесів виникає глобальний інформаційний простір, в якому починають домінувати мейнстрімна монокультура (зазвичай мова, шоу-бізнес, та кінематограф західних країн). Внаслідок цього менш економічно розвинені нації поступово втрачають національну самобутність та ідентичність під впливом загальносвітової культурної однорідності.

7. Поглиблення нерівності між країнами. Глобалізація може поглибити економічну нерівність в країнах, що розвиваються, оскільки вище наведені негативні наслідки сприяють концентрації багатства у великих корпораціях та елітних верств населення.

Таким чином, за незаперечних переваг слід враховувати неоднозначність, різноспрямованість впливу глобалізації на розвиток різних груп країн та галузей сучасного виробництва. В процесі глобальних структурних трансформацій, що поступово поширюються на світовий економічний простір, перевагу отримують галузі обробної промисловості та сфера послуг. Сюди ж здійснюється перелив капіталу і кваліфікованої робочої сили. Водночас інші галузі відчувають гострий дефіцит факторів виробництва. Також можемо відзначити, що загалом менш розвинені країни часто опиняються на периферії глобальних процесів, що мають позитивні аспекти в соціально-економічному та політичному сферах.

1.3 Вплив деглобалізаційних тенденцій на міжнародний бізнес

З урахуванням раніше перелічених чинників глобалізація може здаватися незворотнім явищем. Проте за останні десятиріччя в світовому просторі також спостерігаються процеси відмінні від тих, що притаманні інтеграції міжнародного середовища, а саме тенденції до деглобалізації або фрагментації.

Під фрагментацією розуміється дезуніфікація світової економіки як відповідь на посилення націоналізму та протекціонізму з боку багатьох країн. Загалом фрагментація в економіці вказує на процес розпаду виробництва та ділової діяльності на менші компоненти або частини, які можуть бути розташовані в різних регіонах або країнах, тому цей термін не завжди можливо протиставити глобалізації. Проте появу фрагментації також пов'язують з поняттям, що дійсно нівелює результати світової інтеграції, а саме з регіоналізацією – процесом формування та зміцнення регіональних блоків, які базуються на спільних інтересах, цілях та географічних чи культурних зв'язках [13, с. 87-94]. Ці регіональні блоки можуть включати в себе такі організації, як Європейський Союз, НАФТА (пізніше перейменована у МСЕА), Меркосур, АСЕАН та інші. Регіоналізацію можна розглядати як частину процесу деглобалізації, оскільки вона орієнтована на формування більш обмежених регіональних або континентальних груп, які зазвичай працюють на користь своїх учасників і призводять до зниження міжнародних зв'язків в інших частинах світу. Даний процес також знедавна називають «слоубалізацією», що дослівно перекладається як повільна глобалізація і в сутності означає зменшення або гальмування процесів глобалізації, які хоч і продовжують існувати, але радше в умовах обмеження декількох або взагалі однієї країни. Ця дефініція набула популярності ще в 2015 року, коли була вперше використана голландським фахівцем Аджиджом Бакасом [14, с. 25-32].

Темпи глобалізаційних процесів вперше почали сповільнюватися після вирішального моменту світової фінансової кризи 2007-2008 років. У кількісному відношенні зменшився обсяг міжнародної торгівлі та вартість

транскордонних інвестицій транснаціональних корпорацій. Крім того, стало зрозуміло, що зовнішні потрясіння через коливання валют, торгівельну напруженість або кліматичні катастрофи можуть раптово суттєво порушити глобальні ланцюжки доданої вартості та таким чином збільшити витрати. Після фінансової кризи транскордонна банківська діяльність скоротилася, і в багатьох країнах ставлення до глобальної відкритості також погіршилося після втрати робочих місць через переїзд, заходів жорсткої економії та слабкого та нерівномірного відновлення глобального попиту. В цей час в ЄС дискурс змістився в бік вільної та справедливої торгівлі, та було наголошено на стратегічній автономії в єдиному глобалізованому світі. Тим не менш, до кінця 2010-х років тенденція до слобалізації стала надто помітною [15, р. 1-3].

Наступною причиною появи тенденції до регіоналізації стало зростання нестабільності глобальних промислових ланцюгів і ланцюгів постачання, поштовхом до розбалансування яких став спалах Covid-19. Негативні наслідки пандемії в економічному плані полягали не стільки в підвищенні рівня смертності, як в обмеженні пересування людей, що сильно вдарило по індустрії туризму. Проте негативні наслідки карантину ще більше відобразилися на транспортному секторі, а також на підприємствах, що значною мірою поклалися на ланцюги поставок, наприклад, автомобільна промисловість. Припинення роботи, викликане коронавірусом, призвело до зупинки логістики та посилення регулятивних заходів, які в свою чергу поглибили невизначеність щодо економічного зростання, скоротили торговельні операції та робочу силу здатну працювати в реальному світі, а також обмежили попит і пропозицію.

Однак вплив Covid-19 на глобалізацію відображається і в самому управлінні ланцюгом поставок. З 2020 року для зменшення ризику у разі спалахів епідемії деякі транснаціональні корпорації створили квазінезалежні регіональні ланцюги поставок в Америці та Європі, щоб мати можливість переміщувати виробництво критичних компонентів на іншу територію. Але після встановлення ланцюжки постачання важко перемістити, тому перехід до регіональних ланцюгів поставок ввижається тривалим результатом. Таким

чином, через вплив пандемії коронавірусу, центром уваги для ТНК в логістичному плані стає баланс між ефективністю та безпекою та підвищенням стійкості своїх ланцюгів, хоча цей процес може призвести до певного рівня промислової міграції з окремих регіонів, тому багато країн мають на меті побудувати більш незалежні та повні ланцюги на місцевому рівні та відродити свою економіку. До того ж, якщо враховувати той факт, що не всі виробники можуть успішно виживати у своїх країнах, повернення ключових галузей до регіоналізації та скорочення ланцюжка створення вартості стане значною опорою для національного бізнесу [16, р. 25-28]. Іншими словами, очевидна тенденція розвитку регіоналізації, локалізації та коротких ланцюгів глобальних промислових ланцюгів.

Наступний імпульс в напрямку посилення фрагментації став наслідком збройної російської агресії проти України в 2022 році. Санкції, що були накладені на країну-агресорку, особливо негативно вплинули на європейські економіки та країни, що розвиваються, через різке зростання цін на енергоносії та погіршення споживчих настроїв. Поглибленню кризи сприяли зокрема не до кінця стабілізовані після пандемії ланцюги постачання. Як наслідок, все це призвело до сповільнення темпів виробництва.

Окремо слід відзначити проблему зростання цін на харчові продукти. Два роки тому станом на початок квітня за даними Міністерства економіки України спостерігалось різке падіння обсягів експорту основних товарів як пшениця, кукурудза та олія. Якщо у лютому 2022 року Україна експортувала 13 млн тон товарів на суму 5,3 млрд доларів, то в березні цей обсяг скоротився менш ніж до 6 млн тон на суму лише 2,7 млрд. Така негативна динаміка зумовлювалася здебільшого численними атаками та знищенням окупантами металургійних підприємств, сільськогосподарської інфраструктури, а також викраденням зернових культур у великих масштабах [17]. Проте зараз основною проблемою в цьому плані залишається транспортування зернових культур, що значно ускладнилося через блокування військовими кораблями РФ експорту з Одеського та інших портів України. І хоча росія уклала зернову угоду, що

гарантувала безпечний вивіз українського зерна Чорним морем в липні 2022 року, фактично через рік вона вийшла з неї, спричинивши таким чином різке підвищення попиту на названий товар. Така подія особливо негативно вплинула на країни, де вже поширений голод, а саме на східні країни Африки, як-от Сомалі, Кенія та Ефіопія. Враховуючи зменшений попит продовольчої допомоги, разом з частими посухами в даному регіоні, ціни на пшеницю продовжуватимуть зростати до рівнів недоступних більшій кількості населення цих країн [18].

Наслідками даних подій стає не тільки погіршення динаміки зовнішньої торгівлі та економіки України загалом, але й тяжке економічно-соціальне становище в країнах залежних від її експорту. Загалом продовольчі кризи виникають із причини поглибленого міжнародного поділу праці – на Україну припадає 10% світового ринку пшениці, 15% кукурудзи та 13 % ячменю [19], тому найменші коливання в ціні даної продукції, як доміно, можуть потягнути за собою кризи в інших країнах. Таким чином, можемо стверджувати, що подібні геополітичні конфлікти, як російсько-українська війна погіршують світову продовольчу безпеку та спричиняють ризик посилення глобальної продовольчої інфляції, особливо для країн з низьким рівнем доходу.

Іншою тенденцією, що також є наслідком геополітичної фрагментації можна назвати появу явних ознак розходження двосторонньої торгівлі між США та Китаєм, економіки яких генерують найбільші ВВП в світі. Причиною цього є так звана торгова війна між Китаєм та США, що почалася у січні 2018 року зі встановленням з боку тодішнього президента Сполучених Штатів Дональда Трампа тарифів на більшість товарів китайського експорту, вартість яких в сумі склала більше 300 мільярдів доларів. Зокрема, були введені тарифи на сонячні панелі, сталь та алюміній. Через півроку запровадження мит було поширено на Європейський Союз, Канаду та Мексику. Ця торговельна ініціатива відбувалася в рамках політики «Америка перш за все» з метою скорочення торговельного дефіциту Сполучених Штатів шляхом переходу американської торгової політики від багатосторонніх угод про вільну торгівлю

до двосторонніх торговельних угод. Натомість, китайський уряд звинуватив адміністрацію Трампа в націоналістичному протекціонізмі та вжив заходів у відповідь. Зрештою президенти двох країн підписали угоду про перемир'я в січні 2020 року, після чого Китай пообіцяв збільшити імпорт зі Сполучених Штатів на 200 млрд дол. США протягом двох років [20, 21].

Для зображення реальної зміни в торговельних відносинах ми проаналізували індексовану частку імпорту з США та Китаю, тобто показник, який використовується для оцінки обсягу імпорту товарів у країну за певний період часу в порівнянні з імпортом у попередні періоди. Роком відліку є 2017 р., тому на рисунку 1.4 в той період індекс американського експорту для всіх країн позначений як 100.

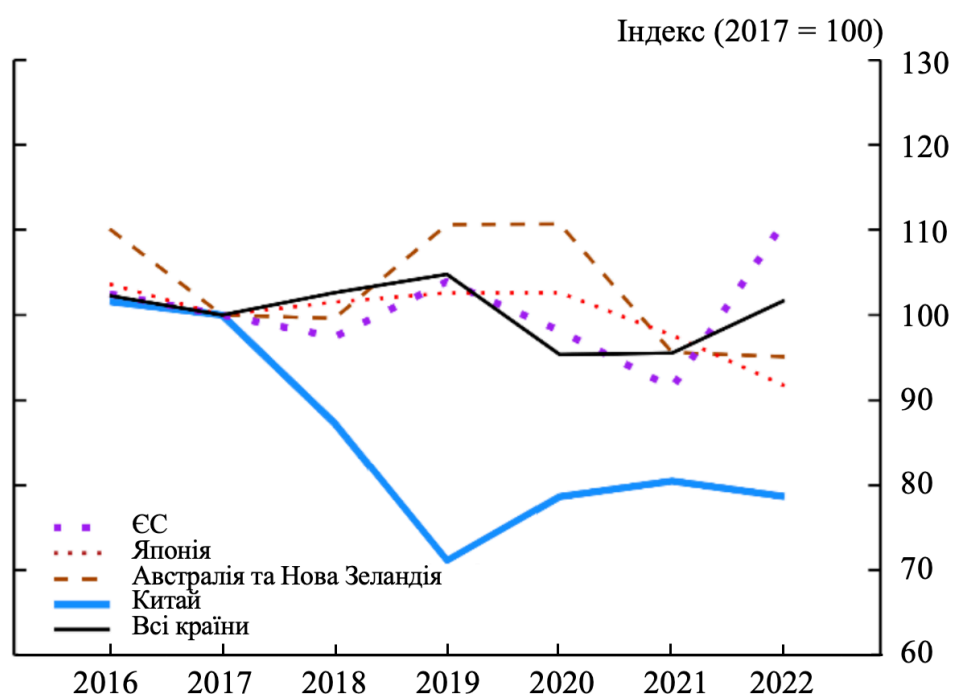


Рисунок 1.4 – Динаміка індексованої частки експорту США в інші країни, (%) 2016-2022 р.

Джерело:[22]

З рисунку 1.4 бачимо, що обсяг імпорту товарів та послуг з США в Китай значно знизився в період 2018-2019 рр., коли відбувалася фаза загострення торгівельної війни між двома державами. Навіть після послаблення напруження

у 2020 році, обсяг експорту США до Китаю не досяг рівня 2017 року, оскільки Китай значною мірою не зміг досягти поставлених цілей щодо американського імпорту, зокрема і через те, що у 2021 році новий президент США Джо Байден не відмінив мит, запроваджених його попередником. Можемо побачити, що тарифна політика також негативно вплинула на частку імпорту до ЄС, хоч і не в такому ступені.

Відповідна ситуація відбувалася у структурі китайського експорту (рис 1.5). У 2019 році Китай імпортував з США приблизно на 15% менше ніж у 2017 р., і впродовж наступних 3 років цей показник в цілому знижувався. Хоча США стали менше придбати в КНР, проте їх крива експорту є більш гладкою зокрема і через збільшення залежності Океанії та ЄС від імпорту з Китаю.

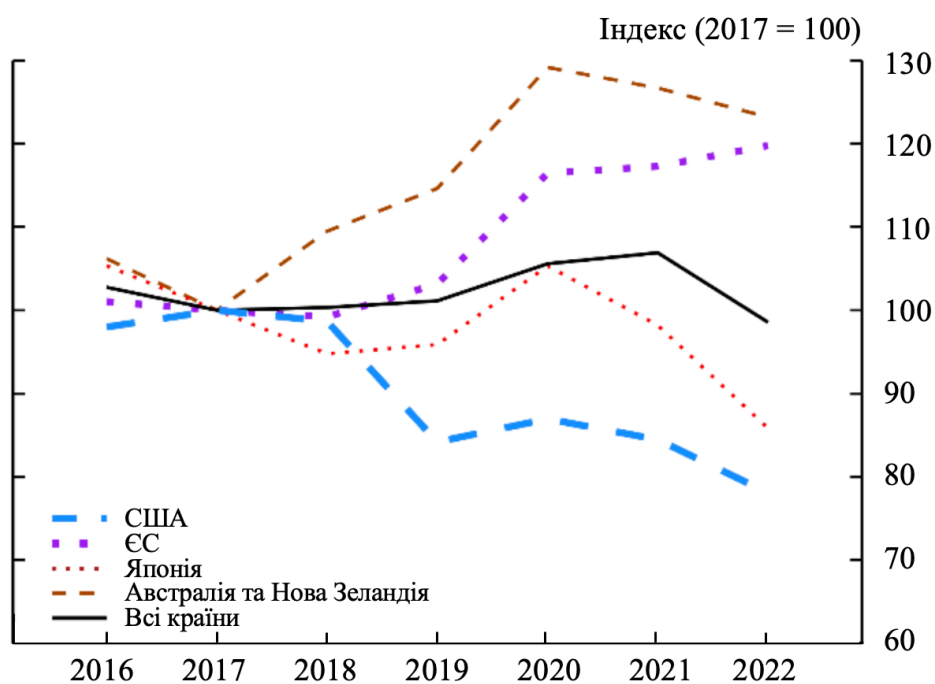


Рисунок 1.5 – Динаміка індексованої частки експорту Китаю в інші країни, (%) 2016-2022 р.

Джерело: [22]

Слід зауважити, що тарифні війни є тільки однією з причин тенденції до відокремлення економік наймогутніших держав. Глобальна перебудова геополітичного порядку нерозривно пов'язана зі стрімкою цифровізацією світової економіки. Хоча технології завжди визначали напрям глобальних

перетворень, штучний інтелект (AI) – який нещодавно проявився у чат-ботах, таких як ChatGPT – та інші трансформаційні технології, що є запорукою експоненціального прогресу, стають найбільш цінним ресурсом як для компаній, так і для урядів країн.

Зараз передавання даних генерує 2,8 трильйона доларів США у світовому ВВП – це більший внесок, ніж світова торгівля товарами – і очікується, що до 2025 року цей показник зросте до 11 трильйонів доларів США. Відповідно спостерігається стрімке зростання обміну інформації у вигляді інтелектуальної власності (IP) та даних (рис. 1.6). Бачимо, що за останні 30 років відбулося різке збільшення експорту інтелектуальних прав в більш ніж 10 разів (з 40 до приблизно 520 млн дол. США). Так само змінювався темп передавання даних в мережі Інтернет: тільки за період з 2015 по 2021 рр. швидкість передавання даних зросла з декількасот терабайтів за секунду до майже 3000 тбіт/с [23].

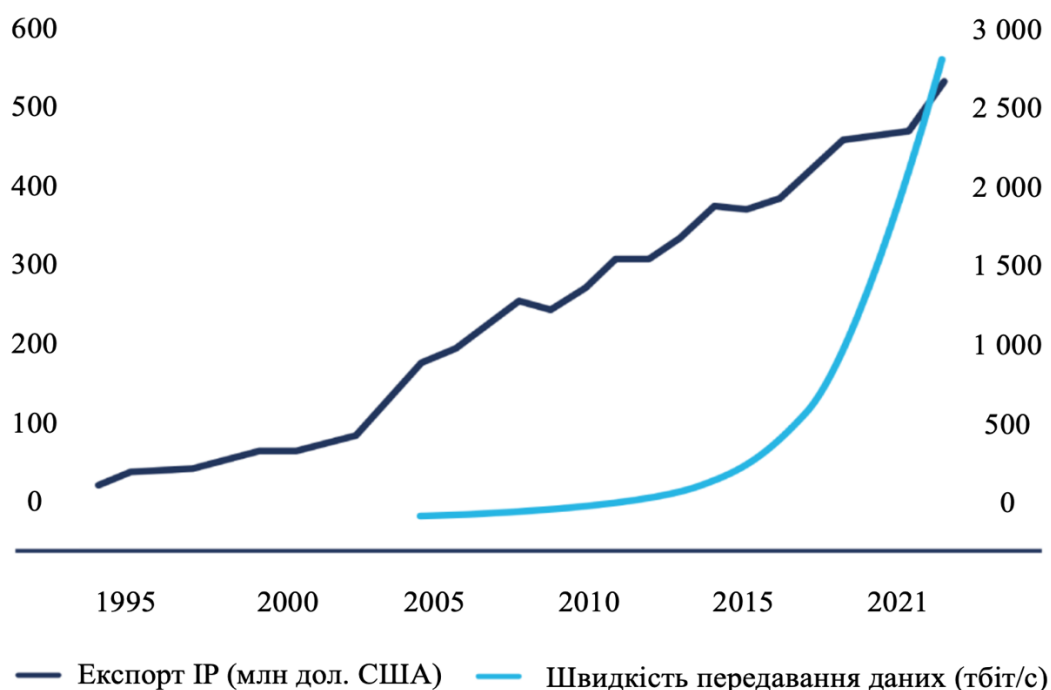


Рисунок 1.6 – Динаміка обміну інтелектуальної власності (ІР) та даними, 1995-2021 рр.

Джерело:[23]

Враховуючи вище наведені дані, для досягнення технологічного домінування, держави прагнуть стати більш самодостатніми в ключових стратегічних сферах, таких як виробництво напівпровідників, адже чіпи та інші компоненти грають вирішальну роль у забезпеченні технологічного успіху. Таким способом, все більше країн намагаються нарощувати внутрішнє виробництво продуктів із передовими технологіями (АТР) (до яких окрім напівпровідників також входять ядерні технології та фармацевтичні продукти) та реконфігурувати ланцюжки поставок, щоб зменшити свою залежність від імпорту даних товарів [23].

Звідси, якщо детальніше розглянути динаміку експортно-імпортних відносин Китаю та США (рис. 1.7), можемо побачити, що зниження інтенсивності імпорту США з КНР товарів зі статусом АТР є більш вираженим ніж загальний імпорт. Однак, як і в сукупних торговельних потоках, цей відхід від китайських АТР зосереджений переважно в США, в той час як в Японії та інших країнах особливої різниці між значеннями цих двох потоків не спостерігається.

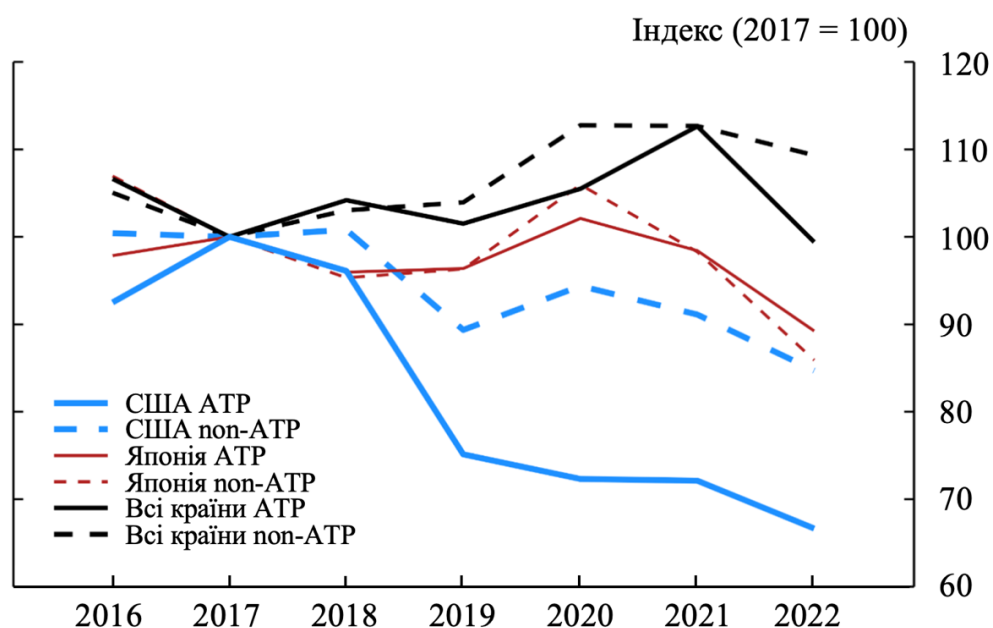


Рисунок 1.7 – Динаміка індексованої частки експорту Китаю за статусом АТР, 2016-2022 рр.

Джерело: [22]

В цілому, хоча на сьогодні близько 20% світової торгівлі (у доларовому розрахунку) припадає на АТР, існують побоювання щодо подальшого поглиблення фрагментаційних процесів в даному секторі. По-перше, така продукція є більш спеціалізованою, ніж звичайні товари, через що вона буде менш замінною під час кризи. По-друге, враховуючи те, що АТР включає товари, критичні для національної, військової та економічної безпеки, вони стикаються з вищим ризиком того, що уряди запровадять обмеження на їхню торгівлю. Дійсно, нещодавно уряд США ввів нові обмеження на експорт до Китаю деяких АТР, у тому числі напівпровідників, і багато урядів запровадили обмеження на експорт медичних товарів на початку пандемії Covid-19 [22].

Загалом, згідно з аналізом МВФ, погіршення відносин між двома найбільшими економіками світу вже спричинило скорочення прямих іноземних інвестицій майже на 20% від рівня до пандемії. За одним із сценаріїв, змодельованим Фондом, світ, розколотий на табори, зосереджених на США та Китаї може спостерігати падіння ВВП на 1% за п'ять років і на 2% у довгостроковій перспективі. Зростання напруженості між США та Китаєм може також спричинити транскордонний відтік коштів, збої в ланцюгах поставок, стимулювати інфляцію і зменшити кредитування, що ще більше сповільнить економічне зростання та приведе до дисбалансу у фінансовій системі [24].

Розглянувши основні світові тенденції, стає очевидно, що дезінтеграційні процеси відбуваються паралельно інтеграційним, бо виникають через глобалізацію, а не всупереч їй, тому формування регіональних блоків є більш ніж логічною реакцією тісно пов'язаних між собою економік.

1.4 Роль та виклики ТНК на міжнародній арені на тлі глобалізаційних процесів

Ми вже визначили, що встановлення економічної інтеграції нерозривно пов'язано з інтернаціоналізацією світового господарства – процесом розвитку глибоких і стабільних відносин між країнами на основі реалізації узгодженої

політики в інших сферах економіки та суспільства. Одночасно основною складовою інтернаціоналізації та її рушійною силою є транснаціоналізація або розширення діяльності компаній за межі національних кордонів та їх фіксація на веденні переважно міжнародного бізнесу. Проте не кожна компанія, що торгує закордоном має право отримати назву транснаціональної корпорації, так як для отримання статусу ТНК треба відповідати деяким вимогам, серед яких [25, с. 16]:

1. Значний обсяг міжнародних операцій. Компанії, які транснаціоналізують свою діяльність, отримують значну частку доходу закордоном, сукупність якого є вищою за обсяг бізнесу на території країни базування і часто в сумі перевищує декілька мільярдів доларів. Загалом операції ТНК включають не тільки продаж основної продукції, але й інвестиції в закордонні підрозділи (включаючи НДДКР та розвиток інфраструктури), міжнародні ланцюги постачання, лобіювання та інше).

2. Децентралізованість та наявність великої кількості закордонних філій. Щоб підтримувати високий рівень оперативності та здатність швидко реагувати на місцевих ринках, де вони володіють потужностями, ТНК мають поширювати свою діяльність у багатьох країнах без встановлення єдиної корпоративної бази. До речі, ця деталь відрізняє ТНК від БНК (багатонаціональних корпорацій), адже останні мають централізовану структуру управління, тобто є національними компаніями з багатьма іноземними філіями [26].

3. Адаптація до місцевих ринків. Компанії, що транснаціоналізуються мають адаптувати свої товари, послуги та маркетингові повідомлення, щоб відповідати потребам різних ринків, тому вони створюють відмінні маркетингові стратегії та програми для окремих регіонів.

4. Наявність глобальних ресурсів. Задля збереження можливості надалі масштабувати бізнес ТНК намагаються заволодіти та утримувати якомога більшу кількість ресурсів, такі як новітні технології, робоча сила, земля, ланцюжки поставок, фінанси та інфраструктура.

5. Конкуренція з іншими гравцями на світовій арені. З урахуванням вищезазначених аспектів, природньо, що транснаціональні компанії виходять на зовсім новий рівень конкуренції з головними опонентами у вигляді подібних великих корпорацій. Вони здатні використовувати свої глобальні ресурси та інші переваги, щоб займати провідні позиції на ринку.

Загалом, станом на сьогодні кількість транснаціональних корпорацій сягнула близько 80 тис. з кількістю філій в 850 тис. При цьому на території промислово розвинених держав (особливо США, Китай та Японія) розміщується понад 80 % материнських компаній і близько 33 % філій, у країнах, що розвиваються, – відповідно 19,5 % і майже 50 %, у колишніх соціалістичних державах – приблизно 0,5 % і 17 % [27, с. 34]. Обидва показники зазнали значного зросту в період з 1990 по 2007 рік (рис. 1.8), з бумом у 2007 р. – тоді кількість ТНК збільшилася майже в два рази, що може пояснюватися фазою підйому світової економіки на початку 21 ст. Проте після фінансової кризи у 2008 р. кількість як корпорацій, так і філій зменшувалася і протягом наступних 12 років коливалася біля відмітки, якої досягнула до 2020 р.

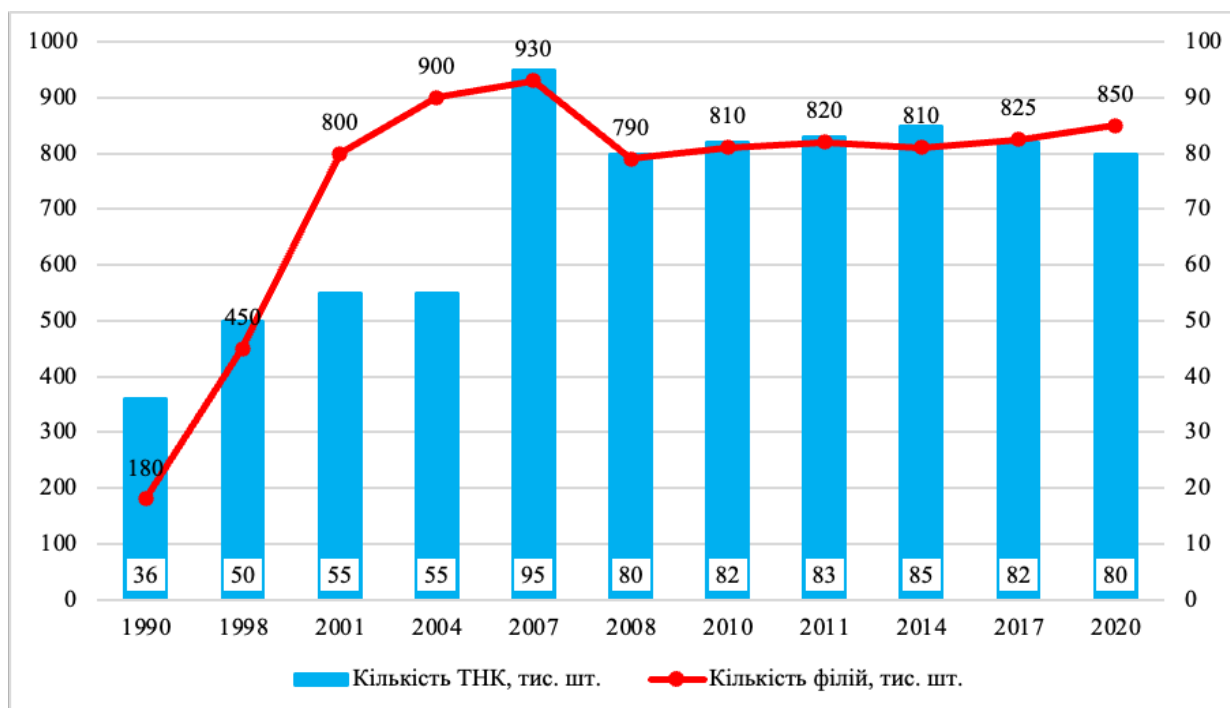


Рисунок 1.8 – Динаміка кількості ТНК та їх філій, 1990-2020 рр.

Джерело: [28, с.17]

Однак на відміну від кількості ТНК, показники їх доходу та рентабельності (відношення валового прибутку з урахуванням виробничих витрат до загальної виручки) [29] починаючи з 2010 року були не зовсім стабільними (рис. 1.9). Перші 5 років сукупний дохід від реалізації близько 4 тис. найбільших ТНК сягав відмітки в 2 трлн. дол. США (плюс / мінус 100 млрд), проте у 2015 спостерігалось значне зниження корпоративних доходів через слабкий світовий попит в світлі підвищення цін на енергоносії та сильного курсу долара [30].

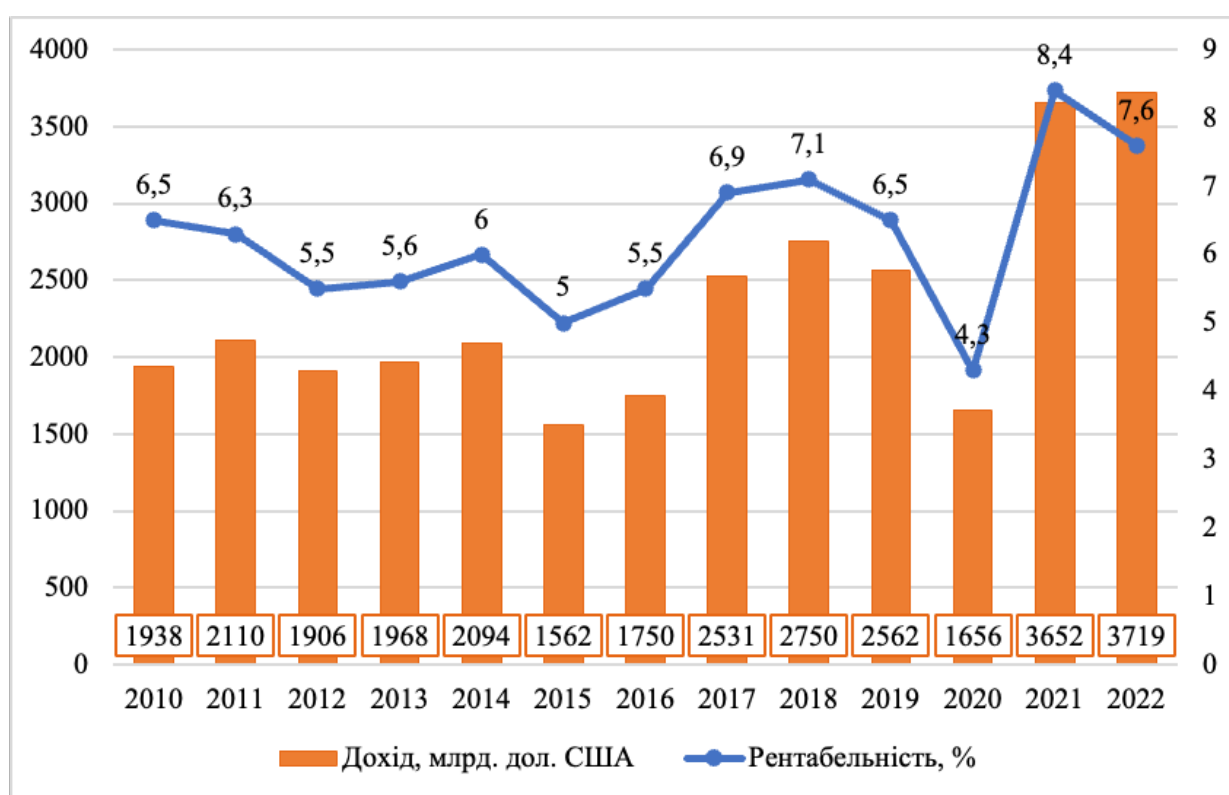


Рисунок 1.9 – Динаміка рівнів прибутку та рентабельності найбільших ТНК, 2010-2022 рр.

Джерело: [31, р. 4]

Наступні 3 роки через поживлення світової кон'юктури відповідно піднявся прибуток транснаціональних компаній з найвищою позначкою в 2,7 трлн. дол. США в 2018 р., який очікувано знизився більш ніж в 1,5 рази з приходом пандемії в 2020 році, що головним чином відноситься до порушення

стабільності глобальних поставок та зменшення людського ресурсу на підприємствах через карантин. Врегулювання наслідків коронавірусу дозволило ТНК швидко відновитися і навіть перевищити свої доковідні доходи – за останніми наявними джерелами спільний прибуток найбільших корпорацій у 2022 році складав приблизно 3,7 трлн. дол. США. За розглянутий період часу рентабельність ТНК в цілому відповідала рівню їх доходів, що вказує на існування прямої кореляції між здатністю підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності відносно витрат і інвестицій та виручкою. Проте, незважаючи на збільшення прибутків у 2022 р., загальна рентабельність підприємств знизилася майже на цілий відсоток, що може свідчити про збільшення їх витрат, частково через стрімке зростання цін на сировину на тлі російсько-української війни.

Звідси ми можемо зазначити, що ТНК є дуже вразливими до коливань світової кон'юнктури, одночасно маючи на неї великий вплив. Про роль ТНК на сучасному етапі економічного розвитку говорять такі показники: ТНК забезпечують близько 50 % світового промислового виробництва і 70% міжнародної торгівлі, причому 40% цієї торгівлі відбувається усередині ТНК, тобто вони відбуваються не за ринковими цінами, а за так званими трансфертними цінами, які формуються не під тиском ринку, а під довгостроковою політикою материнської корпорації. Великі корпорації також відіграють велике значення в науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР), адже вони фінансують приблизно 80% всіх НДДКР і мають у власності стільки ж відсотків від всіх патентів та ліцензій [32]. За даними Європейського статистичного реєстру багатонаціональних груп підприємств, у 2021 році в ЄС та зоні ЄАВТ понад 45 мільйонів людей були зайняті на підприємствах ТНК або їх дочірних компаніях, тобто кожна п'ята людина в Європі працює на ТНК [33].

Всі ці фактори призводять до того, що декілька з найбільш крупніших ТНК можуть мати виручку більшу за ВВП деяких країн. Наприклад, за 2023 рік з 60 найбільших економік 13 позицій зайняли саме транснаціональні корпорації

(табл. 1.2). Найвищий прибуток в розмірі 611 млрд дол. США отримала компанія роздрібної торгівлі Walmart, посівши 25 місце в списку. До даного рейтингу також потрапили енергетичні компанії США, Європи та Азії (Saudi Amarco, State Grid, PetroChina, China Petrochemical Co., ExxonMobil, Shell), фармацевтичні компанії (United Health, CVS Health) та інші (Amazon, Vitol, Apple, Trafigura).

Таблиця 1.2 – Рейтинг 60-ти найбільших економік (країн та корпорацій), 2023 р.

№	Країна/ТНК	ВВП/Прибуток (млрд. дол. США)	№	Країна/ТНК	ВВП/Прибуток (млрд. дол. США)
1	США	26949,6	37	Сінгапур	497,4
2	Китай	17700,9	38	PetroChina	483
3	Німеччина	4429,8	39	China Petrochemical Co.	471,2
4	Японія	4230,9	40	Бангладеш	446,4
24	Аргентина	621,8	44	Данія	420,8
25	Walmart	611,3	45	ExxonMobil	413,7
26	Saudi Aramco	603,7	46	Єгипет	398,4
27	Швеція	597,1	47	Apple	394,3
28	Ірландія	589,6	48	Нігерія	390
29	Amazon	574,8	49	Shell	386,2
30	Норвегія	546,7	50	Гонконг	385,6
31	State Grid	530	57	Республіка Чехія	335,2
32	Австрія	526,2	58	United Health	324,2
35	ОАЕ	509,2	59	CVS Health	322,5
36	Vitol	505	60	Trafigura	318,5

Джерело: складено автором за даними [34,35]

Одним з важливих аспектів для ТНК є участь в діяльності пов'язаної з прямими іноземними інвестиціями з огляду на низки стратегічних причин (використання місцевих платформ для посилення проникнення на ринок, поглинання або передачі нових технологій, отримання доступу до ресурсів або контролю над конкурентами, зниження витрат виробництва, тощо) [36]. Спрямовання ПІІ в той чи інший сектор або підрозділ також дає змогу визначити бачення та цілі корпорації на найближчий час.

Щодо недавніх тенденцій, за даними звіту про світові інвестиції ЮНКТАД (2023), 100 найбільших ТНК залишалися стабільними у 2022 році, з огляду на те, що ступінь їх інтернаціоналізації – відношення іноземних активів до загальних активів, продажів і зайнятості – не сильно змінився. Високі ціни на енергоносії підвищили доходи компаній у сфері нафти та газу, торгівлі сировинними товарами та комунальних послуг, але це не призвело до зростання іноземних інвестицій. Навпаки, Chevron і Exxon (Сполучені Штати) і SaudiAramco (Саудівська Аравія) позбулися іноземних активів, одночасно збільшуючи внутрішні інвестиції. Європейські енергетичні компанії, включаючи Shell (Велика Британія), BP (Велика Британія) і TotalEnergies (Франція), продовжили продаж активів підрозділів, що працюють на викопному паливі.

Комунальні ТНК також отримували високі доходи, але обережно інвестували в нові проекти за кордоном, оскільки урядові заходи, спрямовані на захист споживачів від вищих рахунків за електроенергію, дискусії щодо оподаткування надприбутків і загальна геополітична невизначеність не сприяли цьому. Наприклад, незважаючи на прибутковий рік, Enel (Італія) запустила великий план продажу активів (у Латинській Америці, Греції, Іспанії та Австралії), щоб зменшити борг. RWE (Німеччина) продовжила свою реструктуризацію, щоб набути статус компанії, яка займається виключно відновлюваною енергією.

В автомобільному секторі більшість з транснаціональних корпорацій отримали збільшення доходів і інвестували за кордоном у нові підприємства, часто для інтеграції ланцюга постачання виробництва своїх електромобілів або розширення виробничих потужностей. Наприклад, GM (Сполучені Штати) інвестувала значні кошти у видобуток і переробку літію як усередині країни, так і в Південній Америці. BMW (Німеччина) розширила виробництво електромобілів у Китаї.

У фармацевтиці кілька провідних МНК реструктуризували, припинили інвестиції в дослідження та розробки або продали бізнес-підрозділи. Чотири –

GlaxoSmithKline (Велика Британія), J&J (Сполучені Штати), Sanofi (Франція) і Novartis (Швейцарія) – завершили або оголосили про важливі виділення.

У технологічній галузі лише напівпровідникові багатонаціональні підприємства (Intel і Micron Technology, обидві Сполучені Штати) значно збільшили свої закордонні інвестиції. Інші провідні багатонаціональні компанії в технологічному секторі не розширювали свою діяльність за кордоном, хоча їхні доходи продовжували зростати в 2022 році. Усі великі технологічні компанії Сполучених Штатів – Alphabet, Microsoft, Apple і Amazon – перемістили свій операційний слід на внутрішній ринок, зменшивши іноземні активи. Азійські ТНК, включаючи Tencent (Китай), Hon Hai (Гонконг, Китай), Huawei (Китай), Samsung (Республіка Корея) і Sony (Японія), також скоротили свої іноземні активи порівняно з внутрішніми активами [31, р. 51].

Таким чином, ТНК в багатьох галузях не зазнали значних змін у темпах інтернаціоналізації, як і середній індекс транснаціональності у 2022 році, що становив 65 % [37, р. 144]. Індекс транснаціональності, складається з трьох співвідношень: іноземних активів до загальних активів, закордонних продажів до загальних продажів і іноземної зайнятості до загальної зайнятості. Його мета полягає в тому, щоб визначити та оцінити поведінку тих ТНК, які мають найбільшу присутність і діяльність за кордоном і які, як наслідок, вказують на тенденції міжнародного виробництва [38, р. 202].

В цілому, скорочення іноземних інвестицій з боку ТНК та зосередження на внутрішніх активах надає практичного підтвердження тенденції до фрагментації світової економіки та тяжіння до регіоналізації. Доказом другого є активне впровадження нових організаційної діяльності ТНК, а саме їх притаманність до широкої участі в стратегічних альянсах (табл. 1.3). Основним мотивом укладання стратегічних угод є підвищення ефективності мережі ТНК за рахунок економії масштабу, зниження собівартості продукції та об'єднання фінансових ресурсів. Важливим конкурентим джерелом для міжнародних компаній на даному етапі також стають злиття та поглинання, адже це дозволяє

ефективніше оперувати інвестиціями на локальному рівні, відкриває доступ до ресурсів та в цілому дає можливість швидше засвоювати нові ринки.

Таблиця 1.3 – Стратегічні альянси між ТНК

Сфери діяльності	Дослідження та технологічний розвиток	Виробництво	Дистрибуція
Стратегічні альянси	<ul style="list-style-type: none"> - Консорціуми наукових розробок - Мережі споживачів і постачальників - Міжфірмова технологічна кооперація - Партнерство між університетами та фірмами 	<ul style="list-style-type: none"> - Спільне виробництво - Використання загальних компонентів - Виготовлення загальних модулів - Спільні підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративний маркетинг - Стандартизація зовнішнього вигляду

Джерело: [39, р. 3]

Збільшення частки альянсів між ТНК зумовлено багатьма причинами. Основною з них є поглиблення напруженості в торговельних відносинах між США та Китаєм, яке ми описали в минулому підпункті.

По-перше, довгі, складні ланцюжки створення вартості, які організують виробництво в різних місцях, є економічно ефективними, але також вразливими до довільних торговельних обмежень. Більшість західних ТНК, що функціонують в Китаї, користуються перевагами масштабу та низькою вартістю робочої сили, проте ці переваги можуть бути зведені нанівець незначним підвищенням торгових витрат або політичними ризиками. З іншого боку, за словами генерального директора Apple Тіма Кука, перенести виробництво назад на внутрішні ринки в Америці чи Європи буде неможливим ще й з причини складної екосистеми кваліфікованої робочої сили та якісних виробників, які неможливо швидко відтворити в таких країнах як США. Через це ТНК могли б розвивати регіональні торговельні мережі для обслуговування певних частин світу, дотримуючись стратегії «локалізації» регіонального виробництва, прийнятої такими компаніями, як General Electric. Однак при поглибленні відокремлення США та Китаю, світ скоріше за все розділиться на дві торговельні зони – США із західними країнами та Китай з Південно-

Східною Азією. В такому випадку, американські компанії не зможуть відтворити свої виробничі потужності Китаю в регіоні [40].

По-друге, нова стратегічна політика США щодо торгівлі в сфері технологій спричиняє великі ризики для міжнародних компаній, що працюють в цьому секторі. Так, у 2022 році Сполучені Штати підписали Закон про чіпи та науку, згідно якого було виділено 52,7 мільярда доларів для стимулювання внутрішніх досліджень і виробництва напівпровідників у США. З іншого боку, закон забороняє одержувачам фінансування розширювати виробництво напівпровідників у Китаї та інших країнах, які становлять загрозу національній безпеці США. Звідси, такі великі компанії-виробники чіпів як TSMC, Samsung, та Intel, повинні ретельно розглянути, чи потенційна вартість федерального фінансування достатньою мірою компенсує ці географічні виробничі обмеження [41]. До того ж, зараз зростає занепокоєння з приводу появи «сплінтернету» — все більш фрагментованого Інтернету з конкуруючими платформами під керівництвом Китаю та США. Така технологічна фрагментація порушить глобальні ланцюги поставок, які дозволяють глобальним корпораціям отримати конкурентну перевагу та збільшить складність операцій.

Нарешті, більш фрагментований світ ускладнює управління корпоративними фінансами. Сьогодні багато компаній залучають капітал відносно дешево у фінансових центрах, таких як Нью-Йорк чи Лондон, і розподіляють доходи як інвестиції між своїми глобальними операціями. Більш відокремлений світ означає, що корпораціям буде важко отримати свій інвестиційний капітал і повернути прибутки акціонерам. До того ж, через посилення протекціонізму на перший план виходять національні регуляторні органи, а не міжнародні організації, а підтримування ефективних урядових відносини в безлічі різних країн є більш складним та ресурсозатратним [42].

Висновки до розділу 1

Отже, глобалізація є сталою тенденцією в світі вже протягом століть і означає зближення національних економік шляхом об'єднання політичних цінностей, поширення новітніх технологій та поглиблення інтернаціоналізації виробництва та МПП. Вона виражається в збільшенні частки світового товарного обігу від ВВП, зміни його структури, де починають переважати промислові товари над сільськогосподарською продукцією а також в географічному переміщенні частки виробництва в країни, що розвиваються.

Глобалізаційні процеси мають доволі суперечливий вплив на різні групи країн: для промислово розвинених економік вони є запорукою зростання об'ємів міжнародної торгівлі, доступу до капіталу та ресурсів, особливо для ТНК, але одночасно є загрозою для безпеки, фінансової стабільності та стану робочої сили держави. Для країн третього світу, з іншого боку, можуть проявлятися більш негативні наслідки, адже вони часто стають залежними від політики та дій великих корпорацій на їх території, що використовують їх природні, робочі та інші ресурси.

Через світові кризи в останні десятиріччя також спостерігають тенденцію до сповільнення темпів глобалізації, що пов'язують з фрагментаційними та регіоналізаційними процесами, характерні ознаки яких стали перед усім помітними після пандемії Covid-19 та початку повномасштабної російсько-української війни. Зменшення обсягів глобальної економіки відбувається також через напружені відносини між США та Китаєм, поштовхом до яких стала торгова війна. З огляду на цей конфлікт посилюється фрагментація в стратегічному секторі, а саме в торгівлі продуктів з передовими технологіями, через що прямі іноземні інвестиції та капітал все більше спрямовуються до об'єднаних блоків країн.

Крім того, однією з притаманних рис сучасної світової економіки стає зростання участі ТНК у міжнародному бізнесі, що доводить їх роль як агентів

глобалізації. За останні тридцять років вони примножили свої кількість та прибутки, здійснюючи вплив на економічний, соціальний та політичний ландшафт країн. Особливо велике значення зараз мають енергетичні, фармацевтичні та ТНК роздрібною торгівлі, деякі з яких часто більші за розміри багатьох економік. Їх основною стратегією, з урахуванням тенденцій на міжнародній арені, залишаються створення альянсів та поглинання інших компаній. Головними ж ризиками для ТНК наразі є технологічна фрагментація, порушення ланцюгів постачання та ускладнення управління фінансами.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ PEPSICO

2.1 Вплив глобалізації на формування бізнес-моделі компанії PepsiCo

Для наочного відображення взаємозв'язку теоретичних та практичних аспектів глобалізації розглянемо конкретну індустріальну модель, а саме мультинаціональну корпорацію PepsiCo.

Компанія PepsiCo є однією з найбільших міжнародних корпорацій у сфері харчової промисловості, штаб-квартира якої розташована в місті Парчейс, Нью-Йорк. Компанію заснував Каліб Бредхем у 1898 році, коли він вперше створив і продавав напій Бреда зі своєї аптеки. Пізніше напій був перейменований в Pepsi-Cola і продавався як оздоровчий тонік. Завдяки цьому успіху він заснував компанію Pepsi-Cola в 1902 році. Після багатьох років помірному процвітання компанія зазнала важких часів після Першої світової війни, і в 1920-х роках її кілька разів реорганізовували та рекорпорували. Відтоді вона надзвичайно зросла та об'єдналася з такими відомими компаніями, як Frito-Lay і Quaker, і була державно зареєстрована під назвою PepsiCo Inc. 28 серпня 1965 року [43].

За формою власності PepsiCo визначається як акціонерне товариство. Статутний капітал формується шляхом випуску та продажу акцій на фондових ринках. Цей підхід дозволяє залучати інвестиції та розподіляти власність компанії серед акціонерів. PepsiCo на 73% належить інституційним акціонерам, 0,6% інсайдерам PepsiCo та на 26,4% роздрібним інвесторам. Vanguard Group Inc є найбільшим акціонером PepsiCo, що володіє 131,3 млн акцій, що становить 9,55% компанії [44]. В той же час п'ятеро найбільших індивідуальних акціонерів PepsiCo є нинішніми або колишніми членами вищого керівництва компанії, саме Індра Нуї (колишній головний виконавчий директор PepsiCo), Боб Похлад (член ради директорів корпорації), Альберт Кері (колишній генеральний директор), Г'ю Джонстон (колишній виконавчий віце-президент) та Томас Греко (колишній президент Frito-Lay). Станом на 2019

рік вони разом володіли більше 2 млн акцій PepsiCo [45]. Головним виконавчим директором корпорації починаючи з 2018 року є Рамон Лагуарта.

Основною галуззю діяльності PepsiCo є виробництво та продаж продуктів харчування та напоїв. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту товарів, включаючи газовані та безалкогольні напої, снеки, сухі сніданки, оздоровчі продукти, молочні продукти та багато іншого. Деякі з найуспішніших і популярних дочірніх компаній компанії включають Pepsi, Naked Juice, Mountain Dew, Doritos, Lay's, Quaker Oats, Cheetos, Gatorade, Tostitos, 7UP і Walkers [46].

Що стосується операцій з міжнародного бізнесу, PepsiCo активно діє на глобальному ринку. Вона має широку міжнародну присутність, з представництвами та виробничими підрозділами у багатьох країнах світу. Компанія належить до провідних гравців глобального харчового ринку та веде активну міжнародну торгівлю зброю. Її продукція продається у понад 200 країнах, що підтверджує широкий масштаб її міжнародної діяльності. Компанія постійно розвивається, впроваджуючи інновації, розширюючи продуктовий асортимент та стратегічно розширюючи свою глобальну присутність [47].

На офіційному сайті компанії [48] викладена інформація щодо так званого «Глобального кодексу поведінки PepsiCo» — набору керівних принципів і етичних стандартів, які регулюють поведінку та дії співробітників PepsiCo в усьому світі. Основними принципами цього документу є:

1. Відповідність законам і нормам. Співробітники PepsiCo повинні дотримуватися всіх чинних законів, норм і політики компанії в країнах, де вони працюють.

2. Чесність і етична поведінка. Від працівників вимагається чесність, порядність і справедливість у всіх ділових відносинах. Вони повинні уникати конфлікту інтересів і утримуватися від участі в хабарництві, корупції чи будь-якій формі неетичної поведінки.

3. Повага до прав людини. PepsiCo прагне поважати та заохочувати права людини у своїй діяльності та ланцюжку постачання. Це включає в себе

гідне, поважне та справедливе ставлення до працівників, клієнтів і зацікавлених сторін.

4. Здоров'я, безпека та навколишнє середовище. Кодекс підкреслює важливість підтримки безпечного та здорового робочого середовища, а також сприяння екологічній стійкості та відповідальному управлінню ресурсами.

5. Практика чесного працевлаштування. PepsiCo сприяє рівним можливостям працевлаштування, забороняє дискримінацію та підтримує різноманітність та інтеграцію у свою робочу силу.

6. Захист активів компанії. Співробітники несуть відповідальність за захист активів компанії, зокрема інтелектуальної власності, конфіденційної інформації та ресурсів, а також за їх використання виключно в законних бізнес-цілях.

7. Відповідальний маркетинг і реклама. PepsiCo дотримується відповідальної маркетингової практики, гарантуючи, що її реклама є правдивою, прозорою та з повагою до споживачів.

На веб-сайті компанії PepsiCo також можна знайти інформацію щодо місії компанії які викладена наступним чином: «Створювати більше посмішок з кожним ковтком та кожним шматочком». Для просування даної місії та забезпечення ефективного функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі корпорація зобов'язується притримуватися стійкої моделі розвитку, інвестуючи з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG). Так у 2021 році 2021 р. корпорація запустила стратегічну ініціативу per+ (PepsiCo Positive), яка охоплює три основні напрямки: сільське господарство, ланцюг вартості та вибори для споживачів (рис 2.1).

Відповідно у першому секторі станом на 2022 р. компанія вже запровадила регенеративне землеробства на 900 тис. мільйонів акрів землі, що використовується для вирощування сировини для продукції PepsiCo, досягла відмітки в 55% щодо отримання ключових інгредієнтів та покращила засоби до існування 11 000 людей у ланцюзі постачання сільськогосподарської продукції та громадах, зокрема шляхом розширення економічних можливостей жінок.



Рисунок 2.1 – Стратегія сталого розвитку компанії PepsiCo

Джерело: [49]

Відповідно у першому секторі станом на 2022 р. компанія вже запровадила регенеративне землеробства на 900 тис. мільйонів акрів землі, що використовується для вирощування сировини для продукції PepsiCo, досягла відмітки в 55% щодо отримання ключових інгредієнтів та покращила засоби до існування 11 000 людей у ланцюзі постачання сільськогосподарської продукції та громадах, зокрема шляхом розширення економічних можливостей жінок.

Другий аспект стратегії pep+ (PepsiCo Positive), тобто позитивний ланцюг постачання, розбитий на 4 важливі сектори, в яких компанія прагне досягти сталого розвитку, а саме:

1. Клімат. Компанія прагне досягти нульових викидів до 2040 року, шляхом зменшення абсолютних викидів парникових газів (ПГ) більш ніж на 40% до 2030 року, (7% у 2022 р.) включаючи скорочення на 75% викидів від прямої діяльності (23% у 2022 р.).

2. Вода. Основними цільовими метриками в цьому напрямку є підвищення оперативної ефективності використання води на 25% у зонах високого ризику для води до 2025 року (порівнюючи з 23% у позаминулому

році) та повернення до місцевого водозбору більш ніж 100% використаної води до 2030 р. (порівнюючи з 45% у 2022 р.)

3. Упаковка. Тут компанія прагне досягти 2 цілей: скоротити первинний пластик із невідновлюваних джерел на одиницю на 50% до 2030 р., на відміну від 2% у 2022 р. та до 2025 року досягти переробки 100% упаковки, на відміну від 88% у 2022 р.

4. Люди. Для підтримки програми з різноманітності справедливості та інклюзії (DE&I), компанія PepsiCo зобов'язується домогтися та зберегти 50% жінок на керівних посадах (поки 44%) до 2025 р., охопити 100 мільйонів людей доступом до безпечної води до 2030 р. (приблизно 80 млн в 2022 р.) та покращити продовольчу безпеку, зробивши доступною поживну їжу для 50 мільйонів (ця ціль є виконаною).

Останнім блоком стійкої моделі PepsiCo є позитивний вибір для споживачів, і тут компанія прагне до 2025 р. зменшити кількість доданого цукру в 67% продукції (56% в 2022 р.) та зменшити вміст натрію та насичених жирів в більш ніж 75% продукції PepsiCo (поки 68% та 75% відповідно) [50].

Загалом, ESG відіграє величезну роль у створенні стійких результатів, які сприяють зростанню цінності та збереженню навколишнього середовища та суспільству. Звідси всі великі корпорації мають притримуватися етичних та соціальних засад, використовуючи власні масштабні бренди для втілення та посилення позитивних результатів для планети та людей, зокрема через розширення можливостей споживачів за допомогою прозорого екологічного маркування на ключових продуктах [51].

Загалом, інформація про основні ознаки компанії, її форму власності, вид діяльності, міжнародні операції та наявність стійкої моделі розвитку є важливими для розуміння її стратегічного позиціонування та успіху на ринку.

Як було зазначено раніше, PepsiCo є однією з найбільших світових компаній у сфері виробництва і постачання продуктів харчування та напоїв. За даними щорічного звіту Pepsico, Inc. за 2023 р. обсяг вироблених продуктів харчування становив 59% від загальної кількості, в той час як обсяг напоїв 41%.

Основним ринком збуту залишається країна базування, тобто США, на яку припадає 57% валового доходу компанії, хоча корпорація також здійснює свою діяльність на території близько 200 країн. Саме США є найбільшим виробником безалкогольних напоїв (більше 500 видів), обсяг яких щорічно досягає 20,6 млрд галонів [52].

Щодо організаційної системи компанії PepsiCo, ще 50 років тому вона мала централізовану структуру. Ця модель була типовою для багатьох великих компаній того часу і відображала стандартну ієрархічну структуру управління, в якій керівники приймали стратегічні рішення, що потім передавалися вниз по ланцюжку управління для виконання. Централізована структура дозволяла забезпечити однорідність в управлінні та контролю за всіма аспектами бізнесу, що було особливо важливо в умовах обмежених технологій зв'язку та обміну інформацією.

Однак з розвитком глобалізаційних процесів, що змінювали сутність технологій зв'язку та інформаційних систем, PepsiCo, як і багато інших корпорацій, шукала нові шляхи для підвищення ефективності та адаптації до змін у глобальному середовищі.

На сьогоднішній день організаційна структура PepsiCo складається з комбінованої моделі управління, що поєднує ієрархічну, функціональну та дивізіональну структури. На найвищому рівні знаходяться голова та головний виконавчий директор, які контролюють всю компанію та визначають стратегічний напрямок. Безпосередньо генеральному директору підпорядковуються ключові керівники, частина з яких займає керівні посади у функціональних сферах (такі як головний фінансовий директор, директор з інформації, директор зі сталого розвитку, тощо), в той час як інша керує географічними підрозділами (головні виконавчі директори в Європі, Північній Америці, Південній Америці, тощо). Ці керівники відповідають за конкретні сфери бізнесу та мають в управлінні свої відповідні команди (рис. 2.2) [53].



Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії PepsiCo

Джерело: складено автором за даними [53]

Такі зміни в структури корпорації були запроваджені головним чином задля того, щоб спростувати організацію початкових заходів розширення (продажів, обслуговування, місцевого маркетингу, тощо) на географічній основі, а також для менш обтяжливого розподілу та зберігання обмежених ресурсів [54]. Така структура дозволяє PepsiCo вирішувати великі проблеми, враховуючи як функціональні, так і регіональні аспекти. Вона сприяє більшій гнучкості та ефективності у вирішенні завдань, адаптації до різноманітних ринкових умов та сприяє інноваціям.

Відповідно структури PepsiCo, Inc. діяльність компанії здійснюється у основних підрозділах [55]:

- PepsiCo Beverages North America (PBNA). Цей операційний блок відповідає за виробництво і продаж напоїв у Північній Америці під торговими марками Pepsi, Gatorade, Mountain Dew, Diet Pepsi, Aquafina, Diet Mountain Dew, Tropicana Pure Premium, Sierra Mist і Mug. Сюди також входять холодні чай та кава у рамках спільних підприємств з Unilever (торгова марка Lipton) і Starbucks

та інші бренди, що розвиваються. PBNA охоплює близько 60 000 співробітників у США та Канаді і генерує найбільшу частину прибутку для корпорації.

- Frito-Lay North America (FLNA). У 1965 році Frito-Lay Inc. об'єдналася з Pepsi-Cola, утворивши PepsiCo. Сьогодні FLNA займається виробництвом снєків (чіпсів та закусок) у Північній Америці під торговими марками Lay's, Doritos, Cheetos, Tostitos, Fritos, Ruffles, Santitas, а також охолоджених соусів Sabra на спільному підприємстві з Strauss Group. Його нові бренди включають Bare Snacks, Off The Eaten Path і Popcorners. Frito-Lay є другим найбільш прибутковим відділом в PepsiCo.

- Quaker Foods North America (QFNA). Компанія Quaker Oats, що є провідним експертом у вівсяних стравах, об'єдналася з PepsiCo у 2001 році і відтоді виробляє та реалізує товари (снєки, пластівці, крупи і макаронні вироби) також в Північній Америці під торговими марками Quaker, Cheetos Mac'N Cheese, Pearl Milling Company, Cap'n Crunch, Life cereal, Rice-A-Roni, тощо.

- Europe. Підприємства PepsiCo працюють на ринках по всій Європі вже понад 80 років поставляючи на місцеві ринки напої (Pepsi, 7UP, Mountain Dew, Mirinda, Tropicana, Sandora, Lipton), снєки (Lay's, Doritos, Cheetos, Ruffles), молочну продукцію («Чудо», «Слов'яночка», «Марійка») та інші регіональні бренди, зокрема Walkers, Alvalle Gazpacho та Агуша. В цілому, на сьогоднішній день PepsiCo є провідним виробником солоних снєків, гарячих пластівців і соків у європейському секторі та другим за величиною виробником газованих безалкогольних напоїв і молочних продуктів. Протягом десятиліть компанія інвестувала в місцеві ринки, перш за все надаючи підтримку фермерам через Програму сталого сільського господарства, а також співпрацюючи з неурядовими організаціями.

- Latin America. Портфоліо PepsiCo в Латинській Америці включає ті ж основні глобальні бренди, такі як Pepsi, Lay's, Quaker, Gatorade, 7UP, Doritos, Cheetos і Ruffles, а також регіональні та місцеві бренди, серед яких Gamesa, Mafer, Tortrix і Kero Coco. За більш ніж 100 років бізнес PepsiCo в Південній

Америці виріс і став одним із найсильніших виробників продуктів харчування та напоїв у регіоні завдяки тісній співпраці з місцевими підприємцями та інвестуванню в тривалі взаємовигідні партнерства з постачальниками фермерами, інвесторами та споживачами. Бізнес підтримує понад 80 000 робочих місць і керує понад 40 виробничими підприємствами в 34 країнах.

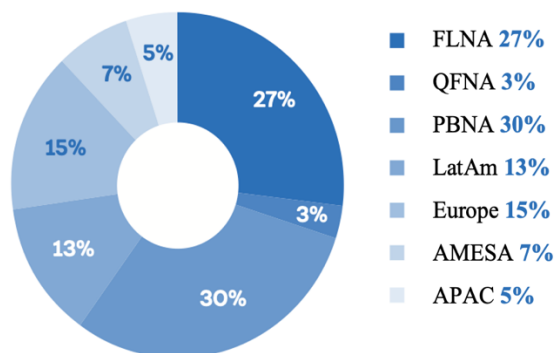
- Africa, Middle East and South Asia (AMESA). Сектор AMESA складається з регіонів Африки, Близького Сходу та Південної Азії охоплюючи ключові країни Єгипту, Індії, Саудівської Аравії, Пакистану та Південної Африки та включає багато провідних світових брендів снєків, включаючи Lay's, Cheetos і Doritos, а також місцеві фаворити, такі як Chipsy (Єгипет), Simba (Південна Африка) і Kurkure (Індія та Пакистан), а також різні бренди напоїв, такі як 7UP, Pepsi, Aquafina, Mountain Dew, Mirinda та Sting.

- Asia Pacific, Australia, New Zealand and China (APAC) Сектор Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Австралії/Нової Зеландії та Китаю пропонує низку провідних брендів снєків, таких як Cheetos, Doritos, Lay's і Smith's, а також різноманітних брендів напоїв, зокрема 7UP, Aquafina, Mirinda, Mountain Dew і Pepsi. PepsiCo також продає готові до вживання чаї через спільне підприємство з Unilever під брендом Lipton і ліцензує Tropicana через стратегічний альянс з Tingyi (Кайманові острови) Holding Corp.

Якщо подивитись на прибутковість кожного з підрозділів (рис. 2.3) можна дійти висновків, що найбільший валовий дохід для компанії PepsiCo у 2023 р. згенерувала Північна Америка, а саме дивізії PBNA (30%) та FLNA (27%). В грошовому еквіваленті це дорівнює 27 та 24,5 млрд дол. США відповідно. Хоча в минулому році відділ Frito-Lay був лідером за показником чистого прибутку (42% проти 18% з PBNA). Наступними двома важливими підрозділами є Латинська Америка та Європа: разом вони були відповідальними за 28% усього прибутку компанії та за 26% операційного доходу. Найменша присутність PepsiCo спостерігається в регіонах Азії та Африки, тому прибутковість підрозділів AMESA та APAC у минулому звітному періоді становила 12% валового та 10% чистого прибутку відповідно.

Також корпорація отримала порівняно невеликий дохід від дивізії Quaker Foods North America (3% та 4%).

Валовий дохід



Операційний дохід

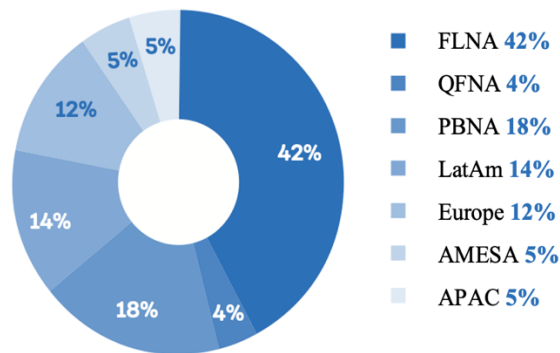


Рисунок 2.3 – Валовий та операційний дохід підрозділів компанії PepsiCo за 2023 р.

Джерело: [52]

Цікаво, що кількість географічних підрозділів PepsiCo з кожним роком стає все більшою. Ще 20 років тому корпорація ділилася тільки на 2 підрозділи: PepsiCo North America та PepsiCo International (всі інші континенти разом за Південною Америкою). У 2007 році компанія переорганізувала перший відділ у 2: PepsiCo Americas Foods (PAF) та PepsiCo Americas Beverages (PAB), поєднавши таким чином ринки снєків та ринки напоїв Північної та Латинської Америки [56]. Вищезгаданий географічний поділ на 7 бізнес-секторів є наслідком минулорічної реструктуризації, а саме блок ESSA, що включав Європу та Південну Африку був переорганізований в суто європейський підрозділ, а весь африканський ринок був згрупований разом з Близьким Сходом та Південною Азією (AMESA замість AMENA). Звідси вся Південно-східна Азія, Океанія та Китай утворили новий підрозділ (APAC).

Ускладнення структури дивізіональних підрозділів є очевидним наслідком постійного розширення географічних меж присутності компанії PepsiCo на міжнародному ринку безалкогольних напоїв та готової їжі. Хоча

основна діяльність корпорації PepsiCo відбувається в країні базування, тобто США, компанія активно захоплює нові та вдосконалює наявні ринки збуту.

Досить перспективними для розвитку бізнесу наразі вважаються ринки країн Африки. У 2019 році компанія PepsiCo, Inc. зробила пропозицію щодо купівлі південно-африканської провідної компанії з виробництва продуктів харчування та напоїв Pioneer Food Group і придбала її через рік за 1,7 млрд дол. США. Через це портфель PepsiCo поповниться такими надійними брендами як Weet-Bix, Vokomo та Ceres. Окрім цього, придбана компанія сприяє розширенню діяльності PepsiCo в країнах Африки на південь від Сахари, завдяки підвищенню виробничих та дистрибуторських можливостей [52,57].

Останнім часом компанія PepsiCo також зміцнює свої позиції на ринку функціональних напоїв. Так, у 2020 році корпорація придбала виробника енергетичних напоїв Rockstar Energy за 3,85 мільярда доларів, а в 2022 році інвестувала 550 млн дол. США в Celsius Holdings - виробника порошкоподібних спортивних напоїв, отримавши таким чином у володіння 8,5% акцій зазначеної компанії. Додавання енергетичних брендів Rockstar та Celsius, дозволило PepsiCo отримати більше можливостей у стабільно зростаючому високоприбутковому енергетичному сегменті, де домінують Red Bull і Monster [58].

Проте така економічна інтеграція в інші регіони не завжди позитивно відображається на діяльності корпорацій. Так, у 2022 році компанія PepsiCo втратила лідерство за сектором безалкогольних напоїв в Україні, так як єдині два заводи у Вишневому та Миколаєві зупинили своє виробництво з початком російської збройної агресії, відновивши свою діяльність через півроку та рік відповідно. Відтак виторг PepsiCo в Україні впав з 12 млрд грн у 2021 р. до 6,4 млрд грн у 2022 р., тобто майже в два рази. І хоча на початку 2023 р. обидва заводи вже працювали, виручка склала 9,7 млрд грн (890 млн з яких – чистий дохід) за минулий рік, інакше кажучи, компанія ще не повернулася до довоєнного показника. В цей час, її основний конкурент The Coca Cola

Сотрану отримала в 2023 році рекордний прибуток в розмірі 13,9 млрд грн (1,6 млрд чистими) що на 67% вище, ніж в 2022 році (8.3 млрд грн) [59].

З іншого боку компанія, а саме ТОВ "ПЕПСІКО ХОЛДІНГС", збільшила свій прибуток в росії на 16% за 2022 рік до 2,06 млрд дол. США, а чистий прибуток збільшився аж в 4 рази: з 96,3 млн доларів у 2021 р. до 407,4 млн доларів у 2022 р. (рис. 2.4).

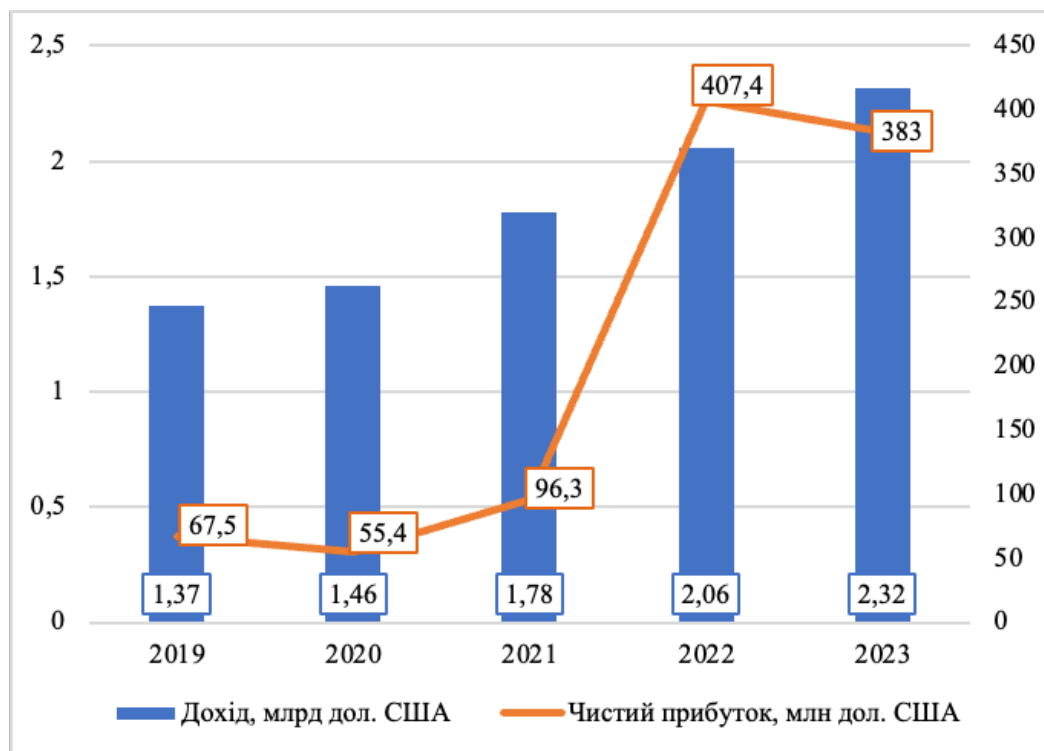


Рисунок 2.4 – Фінансові результати російського підрозділу компанії PepsiCo, 2019-2023 рр.

Джерело: [60]

За минулий рік PepsiCo отримала в цій країні ще більший виторг – 2,32 млрд доларів, хоча чистий прибуток зменшився на 25 млн дол, проте це все ще один з найвищих показників за останні роки [60]. У відповідь на російське вторгнення в Україну PepsiCo оголосила про призупинення продажу напоїв, а також про згортання інвестиційної та маркетингової діяльності у рф, але продовжила продавати в країні молочні продукти та дитяче харчування, як продукти першої необхідності. Насправді ж компанія фактично не скорочувала

асортимент, просто почала випускати свої основні бренди під іншими назвами, як-от Frustyle, Evervess та «Любимая кола». До цього ж 2024 році PepsiCo запустила ще один завод з виробництва закусок під Новосибірськом, річна потужність якого складає 60 тис. тон на рік. Це призвело до того, що Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) занесли PepsiCo разом з багатьма іншими корпораціями до списку міжнародних спонсорів війни [61].

Таким чином, незважаючи на втрату прибутків в одній країні, корпорація PepsiCo використовує кризову ситуацію для того, щоб втриматись та навіть наростити свої потужності на іншому ринку, хоча це завдає шкоди її глобальній репутації.

2.2 Вплив глобальних зовнішніх факторів на діяльність компанії PepsiCo

Для того щоб краще оцінити вплив глобальних факторів на діяльність обраної компанії, є потреба провести аналіз зовнішнього середовища корпорації. Він є важливим елементом операційного менеджменту кожної компанії, адже допомагає визначити можливості та загрози для бізнесу, адаптувати стратегії та мінімізувати ризики за допомогою передбачення тенденцій та змін на ринку. Для проведення даного дослідження була обрана країна базування, тобто США, а також Європейський Союз, адже ці два регіони є найбільш прибутковими для компанії PepsiCo.

Одним з основних компонентів такого дослідження є PEST аналіз - інструмент стратегічного аналізу зовнішнього середовища, який допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на підприємство чи організацію. У контексті глобалізації, цей аналіз може допомогти розуміти, як змінні фактори в цих сферах можуть впливати на підприємство в умовах глобального ринку.

Серед економічних чинників для обраної компанії велике значення мають наступні [62,63]:

1. Рівень економічного зростання. Через високий рівень економічної інтеграції на продажі PepsiCo впливають загальні економічні умови в країнах, де вона здійснює свою діяльність. Якщо обсяг економіки збільшується, це вказує на ефективність виробничих комплексів та високу купівельну спроможність споживачів. Тут корпорації орієнтуються перш за все на показники ВВП.

2. Обмінні курси. Прибутки PepsiCo суттєво залежать від коливань обмінних курсів. Наприклад, якщо враховувати, що половина операцій цієї корпорації здійснюється поза територією Сполучених Штатів, на них погано впливає сильний долар, адже це зменшує обсяг закордонних доходів при конвертації.

3. Рівень інфляції. Високі темпи інфляції в країнах розташування погано впливають на діяльність PepsiCo, зокрема через дорожчання сировини. Враховуючи специфіку виробництва PepsiCo, для компанії є важливим рівень цін на сільськогосподарських товарів (цукор, кукурудза, овес, тощо), що в останні роки був доволі високим. Коливання цін, в результаті, впливає на собівартість продукції, а отже і на прибутковість компанії. До цього ж занадто стрімке підвищення цін може вказувати на економічну нестабільність регіону.

4. Процентні ставки. Вартість капіталу будь-якої корпорації прямо залежить від рівня процентних ставок. Якщо вони високі, компанії стає дорожче позичати гроші на розширення чи іншу бізнес-діяльність. Крім того, збільшення рівня відсоткових ставок так само зменшує кількість споживчих кредитів серед домогосподарств, які вони б використовували для власних потреб, в тому числі і для придбання солодких напоїв та закусок.

5. Рівень безробіття. Підвищення рівня безробітності є ще однією причиною зниження купівельної спроможності споживачів, а отже і продажів компанії PepsiCo. З іншого боку, високий рівень непрацевлаштованих осіб може полегшити компанії наймання працівників із нижчою оплатою праці.

6. **Наявний дохід споживачів.** Чим більший наявний дохід споживачів, тим вірогіднішим є придбання ними товарів не першої необхідності, тобто частини продукції PepsiCo.

Тепер поглянемо на визначені фактори впливу діяльності PepsiCo з точки зору макроекономічних показників обраних країн. (табл. 2.1).

З даної таблиці можемо зробити висновок, що США є однією з найбільших економік світу, адже ВВП цієї країни навіть перевищує ВВП Європейського Союзу. Темпи інфляції, рівень безробіття та процентна ставка в обох регіонах є помірними, а от ВВП на душу населення вдвічі більше в США ніж країнах ЄС. Про це також свідчать дані про середню місячну зарплату: в США вона становить 4 672 долари, в той час як в ЄС – 2 178 євро, або 2 329 долари [66,67]. Незважаючи на це, можна узагальнити, що обидва регіони мають високий рівень загального економічного розвитку, що зменшує бізнес-ризик для PepsiCo, Inc.

Таблиця 2.1 – Економічні показники США та ЄС, 2017-2023 рр.

Показник \ Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сполучені Штати Америки							
ВВП, трлн. дол США	19,47	20,53	21,38	21,06	23,31	25,46	26,95
ВВП на душу населення, тис. дол США	59,91	62,82	65,12	63,53	70,22	76,4	80,4
Темп інфляції, %	2,1	2,4	1,8	1,2	4,7	8,1	4,1
Рівень безробіття, %	4,4	3,9	3,7	8,1	5,3	3,6	3,7
Процентна ставка, %	1,5	2,5	1,75	0,25	0,25	5,25	5,5
Європейський Союз							
ВВП, трлн. Євро	13,07	13,53	14,02	13,47	14,64	15,92	16,96
ВВП на душу населення, тис. євро	29,32	30,29	31,31	30,05	32,69	35,44	37,61
Темп інфляції, %	1,4	1,7	1,6	0,5	2,6	8,8	5,7
Рівень безробіття, %	8,1	7,3	6,7	7,1	7	6,1	6,0
Процентна ставка, %	1,83	1,8	1,41	1,32	1,31	2,94	3,97

Джерело: складено автором за даними [64,65]

Щодо ЄС існує проблема з постачаннями окремих статей харчової продукції з України. Завдяки спільній сільськогосподарській політиці (CAP) доступність продовольства, кормів і добрив не є головною проблемою в ЄС.

Тим не менш, скорочення імпорту кукурудзи, пшениці, ріпакової та соняшникової олії та шроту з України впливає, зокрема, на ціни сировини для харчової промисловості ЄС, що є загрозою і для компанії PepsiCo [68].

Наступною складовою макрооточення є політичне середовище, яке вивчається для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Тут компанії треба приділяти особливу увагу таким чинникам як [62,63]:

1. Геополітична надійність. Нестабільність у політичній та безпековій сфері країн, у яких працює PepsiCo може порушити ланцюжки поставок і призвести до непередбачуваних ринкових умов. Подібна ситуація, яка вже була описана в минулому підпункті, відбулася з українським підрозділом PepsiCo у 2022 році.

2. Правила торгівлі. Компанія PepsiCo працює в сотнях країн, звідси на здатність ефективно переміщувати товари через кордони суттєво впливають правила торгівлі, зокрема тарифи, митниці, збори та квоти.

3. Податкова політика. Місцева та національна податкова політика впливають на прибуток PepsiCo, зокрема через рівень ставок корпоративного податку та непрямих податків, що регулюють ціну продукції для споживачів.

4. Міжнародні відносини. Міжнародна політика завжди відіграє важливу роль в напрямку діяльності таких багатонаціональних компаній як PepsiCo. у країнах, що ведуть активну антиамериканську політику або перебувають у конфлікті з США, PepsiCo може зіткнутися з перешкодами у веденні бізнесу через зміну настроїв споживачів, законодавчих обмежень або навіть бойкотів. Наприклад, товарів PepsiCo зовсім не має на ринку Північної Кореї, адже країна має напружені відносини зі Сполученими Штатами і перебуває під американськими санкціями з 1950-х років [69].

5. Політика громадської охорони здоров'я. Враховуючи, що PepsiCo виробляє харчові продукти та напої, вона знаходиться під сильним впливом політики громадської охорони здоров'я. Так є достатня кількість правил,

спрямованих на зниження ожиріння, що обмежують вміст цукру в напоях або вимагають спеціального маркування.

6. Політична пропаганда. PepsiCo займається політичною пропагандою та лобіюванням для захисту своїх інтересів. Наприклад, фірма може лобіювати проти політики встановлення додаткових податків на солодкі напої.

Говорячи про політичну стабільність країни базування PepsiCo уряд країни є достатньо стабільним, що обумовлюється сильною культурою демократії та дотриманням правових норм. США не скочуються в диктатуру не лише через ефективну систему стримувань і противаг між президентом і парламентом, але й через сильну фінансову самодостатню владу штатів, яка є додатковим балансиrom. Життєздатності та стабільності американській владі додає двопартійна політична система (складається з Демократичної та Республіканської партій). Вона змушує збалансовувати протилежні політичні інтереси та враховувати потреби різноманітних суспільних груп [70]. Європейський Союз в свою чергу має специфічний політичний устрій, який характеризується як міжурядова організація з елементами федералізму. Члени ЄС співпрацюють у різних галузях, таких як торгівля, економіка, безпека, зовнішня політика тощо, але також можуть мати різні підходи до питань, що стосуються суверенітету та внутрішньої політики.

Відповідно устрій країн впливає на правила торгівлі та податкову політику. В обох регіонах існують високі стандарти якості та безпеки, а також фітосанітарні та ветеринарні вимоги, яким мають відповідати всі компанії задіяні у харчовій промисловості як PepsiCo, Inc. Компанії також слід враховувати відмінність між проведенням процедур врегулювання торговельних спорів. Наприклад, США використовує Всенародну комісію з міжнародної торгівлі (USTR) для захисту своїх торговельних інтересів, в той час як ЄС вирішує спори у рамках Світової організації торгівлі (СОТ). До того ж США мають відмінну податкову систему зі складною структурою, де федеральна ставка корпоративного податку становить 21%, [71], але також

існують додаткові податки на рівні штатів та місцевих урядів. У ЄС ставки корпоративного податку варіюються серед держав-членів і можуть бути відмінними. Через це, деякі країни ЄС, такі як Ірландія чи Люксембург, що мають низькі ставки корпоративного податку, можуть бути привабливими для іноземних інвестицій. У Сполучених Штатах застосовується система світового оподаткування, де прибуток компаній оподатковується незалежно від місця його заробітку, тобто американські компанії зобов'язані сплачувати податки на свій світовий прибуток. В Європі застосовується комбінація системи світового та територіального оподаткування, тому таким транснаціональним корпораціям як PepsiCo треба бути обережними та чітко дотримуватись правил торгівлі, щоб уникнути подвійного оподаткування в країнах ЄС.

В сфері охорони здоров'я в останні роки як в США так і в ЄС зростає увага до проблем здорового харчування та ожиріння. Уряд та громадські організації активно сприяють ініціативам щодо зменшення споживання шкідливих продуктів, заборони реклами для дітей, підвищення обізнаності про здорове харчування. Наприклад, 2016 року міська рада Філадельфії, штату Пенсильванія, проголосувала за підвищення податку на 1,5 цента за унцію безалкогольних напоїв із додаванням цукру. Подібні зміни коштують виробникам газованих напоїв близько 100 мільйонів доларів на рік. Через це, такі компанії як PepsiCo та Coca-Cola, вносять серйозні зміни в газовані напої та диверсифікують свої пропозиції за межами солодких напоїв. Крім того, у квітні того ж року генеральний директор PepsiCo Індра Нуї заявила, що менше 25% світових продажів компанії припадає на газовану воду, тому компанія буде зосереджуватися на здорових закусках і негазованих напоях [72].

Щоб краще задовольняти потреби суспільства, PepsiCo також прагне взаємодіяти з зацікавленими сторонами з питань охорони здоров'я та сталого розвитку. Наприклад, корпорація є членом таких організацій, як Європейська рада з харчової інформації, яка зосереджена на тому, щоб зробити науку про їжу та здоров'я доступнішою та легшою для розуміння серед громадськості. Окрім цього PepsiCo, Inc., відстежує та дотримується змінених законів і правил,

що регулюють лобістську діяльність. У Європі компанія зареєстрована в Реєстр прозорості ЄС, де розкриває сфери інтересів, внески в обговорення політики та витрати, пов'язані з лобістською діяльністю. Загалом, у 2022 році, компанія витратила 4 090 000 доларів на діяльність, пов'язану з федеральним лобіюванням у США [73].

Не менш важливою частиною аналізу макрооточення є соціальна складова. Для PepsiCo є життєво важливим враховувати перелік багатьох факторів в цій сфері, серед яких [62,63]:

1. Демографічна структура. Зміни в демографії, такі як віковий розподіл, темпи зростання населення та розподіл доходів, можуть впливати на попит на продукцію PepsiCo.

2. Культурні чинники. Як глобальна компанія, PepsiCo має адаптуватися до різноманітних культурних нюансів країн, у яких вона працює. Це включає повагу до місцевих звичаїв та уподобань щодо смаків, маркетингу та навіть упаковки.

3. Тенденції способу життя. Зі зміною способу життя з часом змінюються й уподобання споживачів. В останні роки з посиленням урбанізації зростає попит на готові до споживання продукти, що є великою можливістю для PepsiCo.

4. Обізнаність щодо здоров'я та благополуччя. На сьогодні покупці більше усвідомлюють ризики, пов'язані з ожирінням і діабетом, причиною яких є споживання продуктів з високим вмістом цукру. Цей фактор є також частиною політичного макрооточення і суттєво впливає на компанію PepsiCo, спонукаючи їх до інновацій.

5. Етична та соціальна відповідальність. Споживачі все частіше прагнуть купувати в компаній, які демонструють соціальну відповідальність. Це включає екологічне джерело сировини, практику чесної торгівлі та ефективні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

За даними Світового Банку [64], населення США складає близько 335 мільйонів осіб на кінець 2023 року. Етнічний склад країни є дуже

різноманітним, основні групи якого включають: білих американців (близько 60% населення), афроамериканців (близько 13%), латиноамериканців (близько 18%), азіатів (близько 6%) та інших етнічних груп. Щодо вікової структури, приблизно 22% населення становлять діти віком до 18 років, 65% - особи віком від 18 до 64 років, а понад 13% - особи віком 65 років і старше. Темп зростання населення Сполучених Штатів в 2023 році склав біля 0,5%, тобто кількість жителів майже не збільшується, при цьому спостерігається старіння населення [74]. Населення ж ЄС становить близько 446 мільйонів осіб, половина з якого (більше 250 млн осіб) зосереджена в Німеччині, Франції, Італії та Іспанії. Європа також є регіоном з великою етнічною різноманітністю, в склад якого входять білі європейці, місцеві міндоритети, а також значні спільноти іммігрантів з Африки та Азії. Як і багато розвинутих регіонів, ЄС також стикається з процесом старіння населення., що означає зростання відсотку людей похилого віку і зменшення відсотку дітей. Це може бути однією з загроз для компанії PepsiCo, адже цільовий ринок Pepsi охоплює в основному молодь та дорослих віком від 15 до 45 років та, як правило, виключає маленьких дітей і людей похилого віку, які з меншою ймовірністю споживатимуть солодкі напої та снеки [75].

В зазначених регіонах з боку споживачів також існує зростаюче зацікавлення здоровим способом життя та харчуванням. За даними компанії Beverage Digest [76], що висвітлює світову індустрію напоїв, американці зараз споживають більше води, ніж газованої води. Наразі американці випивають у середньому 44 галони таких напоїв, що на 17 % менше за останні 18 років. Також згідно з даними Euromonitor Economies and Consumers 2021 [77], понад 67% дорослих у Західній Європі мають надмірну вагу або ожиріння. Масштаби цієї проблеми зі здоров'ям перетворюють здоровіші перекуси з споживчої тенденції в регульований імператив для виробників закусок і роздрібних торговців. Відповідно це може стати загрозою для компанії PepsiCo через занепокоєння покупців щодо вмісту цукру, солі та жиру в її продуктах. Однак

цей зовнішній фактор також надає компанії можливість покращити свою продукцію для вирішення таких проблем.

PepsiCo також може скористатися перевагами зайнятого способу життя споживачів, особливо на урбанізованих та індустріалізованих ринках по всьому світу. Люди з таким способом життя частіше купуватимуть готові до вживання харчові продукти, такі як продукти PepsiCo. Компанія має можливість продовжувати вдосконалювати якість продукції, щоб максимізувати доходи, враховуючи все більш дискримінаційне ставлення споживачів до якості продукції. Ґрунтуючись на цьому елементі аналізу PepsiCo має узгодити свою продукцію та маркетингові стратегії зі змінами в поведінці споживачів.

Останньою важливою частиною PEST-аналізу є дослідження технологічної компоненти, що охоплює ті можливості, які відкриває розвиток науки і техніки для виробництва нової та удосконалення виробленої продукції. Серед іншого, важливими чинниками в цій сфері є [62,63]:

1. Автоматизація та штучний інтелект. Розвиток технологій автоматизації та штучного інтелекту створює можливості для підвищення ефективності процесів виробництва та ланцюга поставок PepsiCo, що зменшує витрати та підвищує якість продукції.

2. Електронна комерція. PepsiCo активно використовує можливість охоплення ширшої бази споживачів за рахунок зростання кількості онлайн-магазинів і загалом платформ електронної комерції. Окрім цього створення єдиного інформаційного простору відкрило нові маркетингові платформи. Тепер PepsiCo може використовувати платформи соціальних мереж, SEO, маркетинг електронною поштою та інші інструменти цифрового маркетингу, щоб охопити своїх споживачів.

3. Стійкі технології. Глобалізація стала причиною загострення низки екологічних проблем, зокрема через поширення діяльності ТНК. Звідси компанія PepsiCo зобов'язана використовувати стійкі технології для зменшення свого впливу на навколишнє середовище, наприклад, знизивши споживання

води та енергії на своїх заводах або розробивши більш екологічні рішення для упаковки. Подібні цілі вже є в стратегічній ініціативі pep+ (PepsiCo Positive).

4. Системи управління ланцюгом поставок. Передові системи управління ланцюгами поставок можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та збільшити швидкість розподілу для PepsiCo.

Наприкінці 2022 року компанія PepsiCo відзначила цілісну програму управління витратами, а також можливість підвищити ціни, покращуючи ефективність завдяки [78]:

- Аналітиці та інструментам для швидшого прийняття рішень, оптимізації маршрутів і асортименту продукції.
- Автоматизації та оцифруванню ланцюжка поставок.
- Ідентифікації областей відходів у всьому ланцюжку створення вартості.
- Розширенню глобальної моделі бізнес-послуг для максимізації передового досвіду.

Зокрема компанія PepsiCo використовує передову технологію машинного зору від стартапу KoiReader Technologies, партнера NVIDIA Metropolis [79], щоб підвищити ефективність і точність процесу дистрибуції. Ця інновація на основі штучного інтелекту допомагає зчитувати складські етикетки та штрих-коди в швидкоплинних середовищах, де етикетки можуть бути будь-якого розміру, під будь-яким кутом або навіть частково закриті чи пошкоджені. На кінець 2022 року ця технологія була впроваджена в дистриб'юторському центрі PepsiCo в районі Даллас-Форт-Ворт, проте в компанії є всі можливості для ширшого розгортання.

Компанія PepsiCo також оголосила, що розширить свій ланцюжок поставок у Європі та співпрацюватиме з проривними стартап-компаніями, щоб пілотувати новаторські технології. Такі програми очолює PepsiCo Labs - команда, яка виявляє проривні технологічні стартапи та співпрацює з ними. Пілотні випробування проходитимуть по всій Європі, зокрема в Туреччині, Бельгії та Португалії, а випробування будуть зосереджені на чотирьох

ключових областях: ефективності і автоматизації, екологічних технологіях очищення та гігієни, переробці та відновленні води.

На сьогоднішній день PepsiCo Labs розширила понад 30 стартапів у понад 200 країнах. Це включає в себе технологію WINT, яка досягла успіху у створенні позитивного впливу води на ланцюг поставок. Технологія використовує штучний інтелект (AI) і алгоритми машинного навчання для запобігання витокам води на заводах. За оцінками, завдяки технології WINT PepsiCo може скоротити річне споживання води приблизно на 20-25%. Впровадження рішень для боротьби зі зміною клімату є невід’ємною частиною майбутнього PepsiCo, її клієнтів, споживачів і планети. Це слідує за нещодавньою амбітною ціллю PepsiCo досягти чистого нуля до 2040 року – на десять років раніше від Паризької угоди – у спробі декарбонізувати весь ланцюжок створення вартості [80].

Таким чином, можемо підсумувати результати нашого PEST-аналізу (таблиці 2.2) та виділити основні зовнішні чинники, що наразі впливають на діяльність компанії PepsiCo.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії PepsiCo в США та ЄС

Економічні чинники	Політичні чинники
- Темпи економічного зростання	- Стабільність уряду
- Рівень інфляції	- Рівні корпоративного податку
- Коливання курсів валют	- Правила і норми охорони здоров’я
- Коливання цін на сировинні матеріали	- Рівень співпраці з урядом та міжнародними організаціями, що регулюють сферу харчування
- Рівень безробіття	
Соціальні чинники	Технологічні чинники
- Зміна в ставленні споживачів до солодких та газованих напоїв	- Розширення обсягів електронної комерції
- Старіння населення	- Автоматизація виробництва
- Зміна харчової поведінки споживачів з прискоренням процесу урбанізації	- Впровадження AI-технологій у виробництво
	- Стійкі технології

Джерело: складено автором

Отже, аналіз зовнішнього середовища компанії PepsiCo дає нам змогу зазначити, що глобалізація прямо або опосередковано впливає на велику кількість важливих для ефективного функціонування компанії PepsiCo аспектів. Хоча вплив більшості наведених економічних та політичних чинників був завжди вагомим для великих підприємств, саме глобалізаційні процеси привели до зсуву в структурі соціальної та технологічної сфер (глобальна тенденція до змін харчових звичок споживачів, поширення та впровадження корпораціями новітніх технологій, тощо).

2.3 Вплив глобалізації на фінансові показники компанії PepsiCo

В попередньому підрозділі ми вже визначили основні зовнішні глобальні чинники, що впливають на операційну діяльність корпорації PepsiCo. Практично наслідки цих аспектів відображаються на фінансовій діяльності підприємства, тобто в сфері управління грошовими потоками та капіталом підприємства, тому є актуальним розглянути фінансову звітність компанії PepsiCo за останні декілька років.

Загалом фінансова звітність — це процес документування основних фінансових показників фірми за певні періоди часу, як правило, щоквартально або щорічно. Компанії використовують фінансові звіти для організації облікових даних і звітування про поточний фінансовий стан. Фінансові звіти також є важливими для прогнозів майбутньої прибутковості, становища та зростання галузі. Інформація, що включається в ці документи, зазвичай відображає відстеження грошових потоків, оцінку активів і пасивів, аналіз акціонерного капіталу та вимірювання прибутковості [81].

Серед основних показників діяльності компанії PepsiCo протягом 2019-2023 років (рис 2.5), різке зростання майже на 24 млрд дол. США продемонстрував обсяг валового доходу компанії. Також можна констатувати збільшення об'єму активів корпорації, що в минулому році досягли 100,5 млрд дол. США. Щодо чистого прибутку, протягом періоду 2019-2021 рр. цей

показник коливався біля позначки в 7,5 млрд дол. США, проте за 2022 р. відбувся значний приріст, через що в минулому році компанія PepsiCo отримала чистого прибутку в розмірі 9 млрд дол. США.

Для проведення більш глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності компанії PepsiCo, Inc. необхідно здійснити оцінку обсягів активів, зобов'язань, капіталу та результатів діяльності підприємства за звітний період. Зокрема, спочатку зіставимо показники таблиці балансу на початок і кінець звітного періоду за видами активів, зобов'язань та капіталу (додаток А).

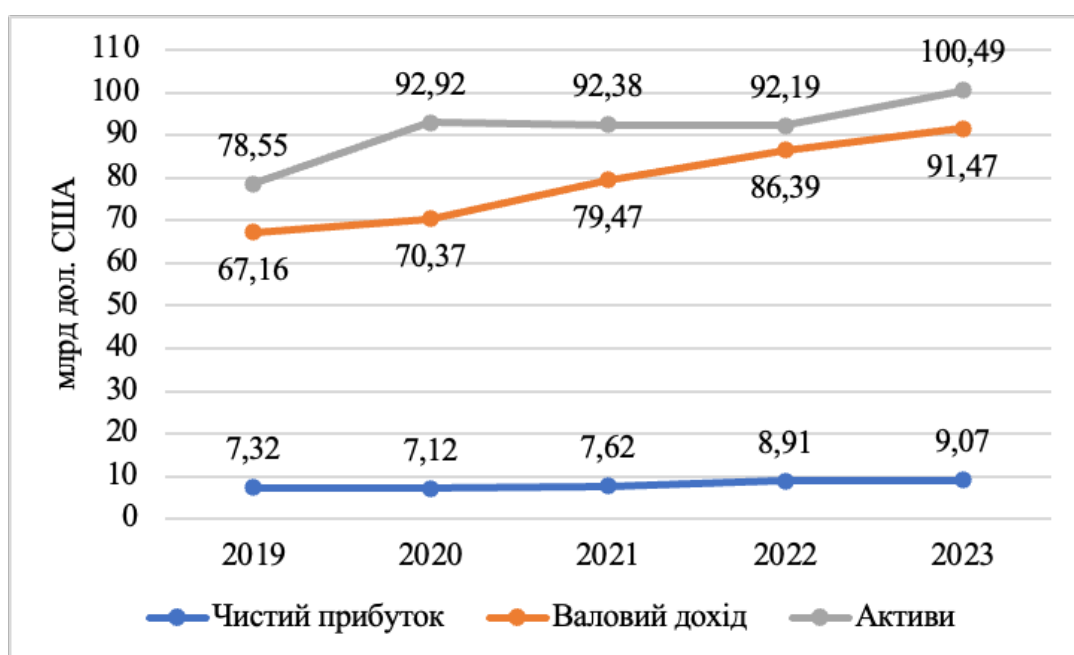


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників діяльності компанії PepsiCo, 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [52, 82].

Аналіз структури та динаміки активів компанії PepsiCo, Inc. дає змогу констатувати збільшення оборотних активів на чверть у порівнянні з 2022 роком, що відбулося здебільшого за рахунок зростання обсягу готівки та короткострокових інвестицій PepsiCo, Inc. на цілих 4,7 млрд дол США. Збільшення коштів у обігу компанії відбулося в тому числі за рахунок збільшення обсягу запасів на 6,4%. Протягом 2023 р. не сильно зросла дебіторська заборгованість корпорації за товари, роботи і послуги, а саме на

2,1%. В той же час, трохи зменшилися витрати майбутніх періодів (-1 %) у порівнянні з 2022 роком. Необоротні активи корпорації загалом також продемонстрували позитивні, хоча й не такі помітні зміни у порівнянні з минулим періодом, збільшившись на 4,1%. Причиною цього є те, що доволі значне збільшення обсягів основних засобів (12,3%), довгострокових інвестицій (11,4%) та інших активів (4,8%) трохи нівелювалося зменшенням нематеріальних активів (-3,4%), що становлять половину загальних необоротних активів.

Щодо зобов'язань компанії PepsiCo, протягом 2023 значно зросли показники загальних поточних зобов'язань (18,2%) тобто на 4,9 млрд дол. США, що може свідчити про деякі фінансові труднощі під час вирішення фінансових проблем у короткостроковому періоді. Це відбулося зокрема через фактичне подвоєння короткострокового боргу до 7 млрд дол. США., а ще через підвищення об'ємів кредиторської заборгованості (8,6%) та інших поточних зобов'язань (10,8%), хоча нараховані витрати трохи знизилися (-3,1%). В свою чергу відбувся приріст в показниках довгострокових зобов'язань на 2 млрд дол. США або 4,3%, причиною чого є збільшення загального довгострокового боргу (5,4%) та інших зобов'язань (4,6%), незважаючи на зменшення відстроченого податку на прибуток (-5,8%).

Обсяги ж сукупного капіталу PepsiCo, Inc. у 2023 році демонстрували позитивну динаміку зростання, доказом чого є зростання нерозподіленого прибутку на 2,2 млрд дол. США. Також збільшився обсяг додаткового сплаченого капіталу на 127 млн або 3,1%. Незважаючи на збільшення обсягів зворотного викупу акцій (1,96%) та іншого капіталу (2,35%), що віднімаються від загального капіталу, в цілому скупний капітал корпорації в 2023 р. зріс на 7,9% або на 1,4 мільярдів доларів.

Тепер проаналізуємо структуру та динаміку фінансових результатів фірми за звітній період (табл 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка фінансових результатів компанії PepsiCo, 2022-2023 рр., млн дол США

Показник	2023	2022	Абсолютне відхилення	Приріст, %
Валовий дохід	91471	86392	5079	5,88%
Вартість проданих товарів	41881	40576	1305	3,22%
Дохід мінус собівартість	49590	45816	3774	8,24%
Загальні операційні витрати	36677	34304	2373	6,92%
Операційний дохід	11986	11512	474	4,12%
Чистий прибуток до сплати податків	11417	10705	712	6,65%
Чистий прибуток після сплати податків	9155	8978	177	1,97%

Джерело: складено автором за даними [52, р. 61]

З таблиці бачимо, що у 2023 році валовий дохід компанії збільшився на 5,9% у порівнянні з 2022 роком, що в грошовому еквіваленті становить близько 5 млрд дол. США. В той же час підвищилася на 3,2% собівартість продукції, що відноситься до витрат компанії. Незважаючи на це, обсяг доходу після вирахування собівартості зріс на 8,2% або 3,8 мільярдів доларів. Також у 2022 році відбулося збільшення показника загальних операційних витрат на 2,4 млрд дол. США, або майже на 7%, що в свою чергу відобразилося на прирості операційного доходу, що склав тільки 4,1% або 474 мільйони доларів. Попри це, спостерігається позитивна динаміка в структурі чистого прибутку – операційний дохід після сплати податків зріс на 2% або 177 млн дол. США.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що як операційна та і фінансова діяльність корпорації за минулий рік була досить успішною. Хоча поточні зобов'язання (31,6 млрд дол. США) перевищують оборотні активи (26,9 млрд дол. США), це не є критичним, оскільки PepsiCo має величезну ринкову капіталізацію в 241,4 мільярди доларів США, і тому компанія, ймовірно, могла б зміцнити свій баланс шляхом залучення капіталу, якщо б це було необхідно [83].

Тепер є сенс розглянути динаміку показників окремих підрозділів PepsiCo за останні 2 роки, щоб виявити вплив глобальних перетворень на фінанси компанії. Перш за все проаналізуємо зміни в загальних активах 7 дивізіїв (табл. 2.4), (абсолютне відхилення та приріст відповідно пораховані одразу за два

звітних періоди). За останні 2 роки компанія PepsiCo збільшила обсяг своїх корпоративних активів, причиною чого, відповідно до звітів корпорації за 2022 та 2023 рр., є зміни в грошових коштах та їх еквівалентах. Іншими словами, за даний період підприємство накопичувало грошові резерви.

Насправді, така тенденція спостерігається в діяльності багатьох світових гравців, що починають заощаджувати готівку в невизначені або передкризисні часи. Наприклад у 2021 найбільші нефінансові компанії світу мали на рахунку близько 6,85 трильйона доларів, зокрема через страх перед погіршенням епідеміологічної, а отже і економічної ситуації через новий «дельта» - штам коронавірусу. Учасники ринку чекали підвищення короткострокових процентних ставок від ФРС у 2022 році, адже більш високі ставки означають дорожчий кредит [85].

Таблиця 2.4 – Динаміка загальних активів регіональних підрозділів компанії PepsiCo, 2021-2023 рр., млн дол. США

Підрозділи	2023	2022	2021	Абсолютне відхилення	Приріст, %
FLNA	12176	11042	9763	2413	24,72%
QFNA	1199	1245	1101	98	8,90%
PBNA	41355	40286	37801	3554	9,40%
LatAm	9281	7886	7272	2009	27,63%
Europe	15615	16230	18472	-2857	-15,47%
AMESA	6389	6143	6125	264	4,31%
APAC	5630	5452	5654	-24	-0,42%
Всі дивізії	91645	88284	86188	5457	6,33%
Корпоративні активи	8850	3903	6189	2661	43,00%
Всього	100495	92187	92377	8118	8,79%

Джерело: складено автором за даними [52, р. 73; 84, р. 71]

Коли прогнозування ствердилися і ставки зросли з 0,25% до 5,25%, корпорації почали використовувати свої резерви для інвестування, виплати дивідендів та загальної підтримки ліквідності. Ми це можемо побачити і на прикладі PepsiCo: у 2022 році корпоративні активи компанії зменшилися з 6,2 млрд дол. США до 3,9 мільярдів доларів, що свідчить про активне застосування підприємства внутрішніх активів в сфері фінансової діяльності. Проте в

минулому році компанії збільшила обсяг даних активів на цілих 126% або майже 5 млрд дол. США, що може означати підготовку до наступної ймовірної кризи.

З іншого боку, спостерігається значне зростання об'єму активів майже всіх регіональних розгалужень корпорації: за минулі 2 роки всі дивізії мали приріст активів на 6,3%, в основному через постійне розширення своєї діяльності, а відтак і збільшення грошових надходжень в підрозділі Латинської Америки (27,6%) та PBNA (22,7%). Незначні збільшення відбувалися і в інших регіонах, проте в Європі зараз компанія переживає стійке зниження активів (-15,5%).

Однією з причин таких перетворень в структурі активів є зміни в динаміці операційного прибутку (табл 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка операційного доходу регіональних підрозділів компанії PepsiCo, 2021-2023 рр., млн дол. США

Підрозділи	2023	2022	2021	Абсолютне відхилення	Приріст, %
FLNA	6755	6135	5633	1122	19,92%
QFNA	492	604	578	-86	-14,88%
PBNA	2584	5426	2442	142	5,81%
LatAm	2252	1627	1369	883	64,50%
Europe	767	-1380	1292	-525	-40,63%
AMESA	807	666	858	-51	-5,94%
APAC	713	537	673	40	5,94%
Всі дивізії	14370	13615	12845	1525	11,87%
Корпоративні витрати	-2384	-2103	-1683	-701	41,65%
Всього	11986	11512	11162	824	7,38%

Джерело: складено автором за даними [52, р. 69]

Так в Південній Америці за період 2021-2023 рр. він зріс в основному через ефективне ціноутворення та сприятливий обмін валют. В підрозділі ж PBNA в 2022 році чистий дохід зріс на 122% через продаж брендів Tropicana та інших соків французькій приватній інвестиційній компанії PAI Partners (PAI) за 3 мільярда доларів США, що відповідно позитивно вплинуло і на динаміку активів фірми. Проте відчуження даних брендів стало однією з причин

зниження показника чистого прибутку в Європі в 2022 р. (-206,8%). І хоча компанія вийшла в плюс у цьому регіоні в 2023 році, збільшивши свій чистий прибуток на 2,1 млрд дол. США, проте існують побоювання щодо перспектив PepsiCo у Західній Європі. Зі слів виконавчого директора Рамона Лагуарта за перший квартал продажі були зумовлені попитом у Східній Європі, що пов'язано з суперечкою PepsiCo та однієї з найбільших європейських мереж супермаркетів Carrefour, яка вилучала продукцію PepsiCo з магазинів через неприйнятне підвищення цін [86].

Однак, загальна динаміка загального операційного доходу залишалася позитивною: за минулі декілька років відбулося його підвищення на 7,4 % або 824 млн дол. США, адже навіть від'ємні показники в Європі (-40,63%), Африці та Азії (-5,9%), а також Quaker Food в Північній Америці (-14,9%) через не таку значну питому вагу прибутку з цих підрозділів нівелювалися приростом в основних дивізіях корпорації (FLNA, PBNA та LatAm). Хоча треба додати, що у 2023 році спостерігалось відставання попиту на північноамериканському ринку як для категорій продуктів харчування, так і для напоїв. Директор Рамон Лагуарта зазначив, що основними чинниками цього сповільнення є підвищення цін та зменшення наявних доходів американців. Відповідно за звітний період загальний обсяг проданих товарів в регіоні впав на 3,6%, негативний вплив чого був пом'якшений завдяки ефективній ціновій політиці компанії [47, р. 42; 87].

Останній показник, який важливо розглянути для оцінки економічної стабільності підприємства є ціна та дохідність акцій PepsiCo. Згідно з всесвітнім економічним виданням Forbes, за перший квартал 2024 року компанія повідомила про дохід у розмірі 18,3 млрд доларів США та скоригований прибуток у розмірі 1,61 долара США на акцію, перевищуючи прогноз у 18,2 мільярда доларів США та 1,55 долара США відповідно. Щодо динаміки їх вартості (рис. 2.6), за 5 років акції PEP на фондовій біржі NASDAQ зросли на 40% з 128 доларів на початку травня 2019 року до 179,8 доларів станом на 10 травня 2024 року. Проте збільшення запасів PEP було далеко не

послідовним: прибутковість акцій (відношення чистого прибутку до загальної вартості акцій) становила 17% у 2021 році, 4% у 2022 році та -6% у 2023 році, тобто знижувалася. Згідно з Forbes, акції PEP мають мало можливостей для зростання з поточного рівня, так як компанія продовжує стикатися зі зменшенням обсягів, та зростанням цін, що обтяжує загальний споживчий попит [88].



Рисунок 2.6 – Динаміка ціни за акцію компанії PepsiCo, дол., 2019-2024 рр.
Джерело: [89]

Враховуючи всі вище наведені фактори, а також нинішнє невизначене макроекономічне середовище з високими цінами на нафту та підвищеними відсотковими ставками, компанія PepsiCo знизилася свій орієнтир на 2024 рік щодо зростання органічного доходу (прибутку, що є прямим результатом поточної діяльності фірми) до 4% і зростання основного прибутку на акцію в незмінній валюті щонайменше на 8% [88]. Незважаючи на це вона залишається досі оптимістичною, адже, зі слів керівництва корпорації, ринок очікує збільшення наявного доходу домогосподарств, через низький рівень безробіття, зниження процентних ставок та прогнозованого переважання заробітної плати над інфляцією.

2.4 Аналіз маркетингової стратегії компанії PepsiCo

Оцінивши масштаб операцій, вплив зовнішніх факторів та динаміку фінансової діяльності компанії PepsiCo, стає зрозумілим, що глобалізація впливає на всі аспекти сучасного бізнесу і змушує їх розробляти та застосовувати відповідні глобальні стратегії. Проте найбільш помітний вплив глобалізаційних процесів спостерігається на маркетинговій діяльності ТНК, адже з поглибленням інтеграційних процесів, разом з доступом до нових ринків та засобів просування світові гравці стикаються з сильним міжнародним конкурентним тиском. Звідси, компанії повинні знати про мінливі міжнародні маркетингові тенденції та розробляти власні комплексні стратегії, щоб залишатися конкурентно-спроможними на міжнародній арені. В даному підрозділі ми розглянемо як корпорація PepsiCo реалізує свою маркетингову стратегію та надамо рекомендації, щодо її вдосконалення.

Перш за все, дослідимо поточне конкурентне середовище. Загалом ринок харчових продуктів напоїв є висококонкурентним сегментом, що є дуже чутливим до змін у попиті. Очікується, що цей сектор зросте з 6,58 трлн дол. США з 2023 р. до 8,82 трлн дол. США у 2028 році, здебільшого через подальший розвиток та розширення електронної комерції [90].

Станом на 1 квартал 2024 року компанія PepsiCo займає 16,7% усього ринку їжі та безалкогольних напоїв [91]. Щодо торгових марок відомих компаній, які працюють на світовому ринку і є конкурентами PepsiCo, Inc., дані стосовно цього представлені на таблиці 2.6.

Основним конкурентом PepsiCo, Inc. залишається The Coca-Cola company. Це третя за величиною компанія з виробництва напоїв у світі, що пропонує понад 500 марок безалкогольних напоїв у різних категоріях, включаючи газовані безалкогольні напої, воду, соки, каву та чай. Деякі з найпопулярніших напоїв компанії включають Coca-Cola, Sprite, Fanta, Dasani, Minute Maid, Schweppes і Powerade.

Таблиця 2.6 – Показники основних конкурентів PepsiCo за 2023 р.

	PepsiCo	Coca-Cola	Danone	Redbull	Monster	Nestle
Продукція	їжа та безалкогольні напої	безалкогольні напої	їжа та напої	енергетики	енергетики	їжа та напої
Рік заснування	1965	1886	1919	1984	1935	1866
Працівники, тис.	315	82,5	88,8	17,8	4,6	270
Річний дохід, млрд дол. США	91,5	45,8	27,6	10,5	7,1	102,4
Чистий прибуток, млрд дол. США	9,2	10,7	1,2	0,7	1,6	12,7
Капіталізація, млрд дол. США	241,4	266,2	41,6	16,9	60,5	275,1
Діючі марки	23	200	100	-	30	2000
Країни	200	500	120	175	50	188

Джерело: складено автором за даними [92]

Протягом багатьох років Coca-Cola та PepsiCo боролися за контроль над індустрією безалкогольних напоїв, що отримало назву «The Cola Wars». Річний дохід компанії PepsiCo у 2023 році був вдвічі більший за дохід компанії Coca-Cola (91,5 млрд доларів проти 45,8). Це може пояснюватися тим, що PepsiCo, Inc. має більш диверсифікований продуктивний портфель, який включає продукти харчування та закуски, тоді як Coca-Cola покладається виключно на напої для отримання прибутку. Крім того, з 2016 по 2018 рік Coca-Cola реалізувала проект рефранчайзингу, у якому перевела свої розливні заводи на франшизу. За цей період дохід компанії знизився на 24%. Не дивлячись на це, якщо порівнювати успішність компаній виключно за їх основними брендами в сфері напоїв, Coca-Cola домінує на світовому ринку з часткою близько 46,5%, тоді як Pepsi має частку 18,8% [93].

Наступним конкурентом PepsiCo, Inc. є компанія Monster Beverage, що контролює близько 43% ринку енергетичних напоїв США. Серед брендів енергетичних напоїв компанії Monster Energy, Predator, Reign, Mother, Relentless, Full Throttle, NOS і Burn. В цьому сегменті вагомим конкурентом для PepsiCo також є компанія Redbull, яка є однією з перших компаній започаткуваних виробництво енергетичних напоїв, і незважаючи на свій досить обмежений

портфель продукція націлюється на американський ринок. Загалом, корпорація PepsiCo тільки починає опановувати сегмент енергетиків. У 2023 році вона стала єдиним дистриб'ютором енергетичного напою Bang від VPX, а також, як вже було зазначено раніше, придбала виробника енергетичних напоїв Rockstar та Celsius, щоб укріпити свої позиції в цьому сегменті. І хоча Monster та Redbull не зрівняються з PepsiCo за доходами, вони все ще є лідерами на ринку енергетиків, тому для завоювання частки на ньому, компанії потрібно розробити унікальну стратегію.

Щодо компаній в сфері їжі та напоїв в цілому, основним конкурентом PepsiCo, Inc. вважають компанію Danone, яка займається переважно виробництвом йогуртів, бутильованої води, харчуванням для дітей раннього віку та продуктів для лікувального харчування. Хоча дана фірма відстає від Pepsico за рівнем доходів, вона є визнаною силою, коли справа доходить до бутильованої води та молочних і рослинних продуктів, а також має угоду з Coca-Cola щодо розповсюдження джерельної води Danone. Іншим впливовим гравцем на цьому полі є компанія Nestlé що конкурує з PepsiCo в сегментах чаю, кави, молочних продуктів і води в пляшках, а якраз ці сегменти принесли PepsiCo найбільший дохід за минулий рік. До того ж компанія Nestlé займає першорядне місце в харчовій промисловості і була названа найдорожчим брендом харчових продуктів у 2019 році. Отримати більший дохід Nestlé допомагає різноманітне портфоліо продуктів, тому для забезпечення стабільних позицій відповідно до таких компаній PepsiCo потрібно більше диверсифікувати свою продукцію [94].

Аналіз конкурентного середовища надає компанії важливу інформацію для оптимізації маркетингової стратегії компанії PepsiCo. Існує безліч стратегічних підходів у маркетингу, тому ми розглянемо одну з найбільш ґрунтовних маркетингових комбінацій, що носить назву концепції «4P» (Product, Price, Place, Promotion) або маркетинг-міксу. Відповідно до неї, організації в межах маркетингової діяльності розробляють і реалізують продуктову, цінову, збутову і комунікаційну політику. За допомогою цієї

комбінації можливо проаналізувати комплекс маркетингу Pepsico, Inc [95]. Основні положення маркетинг-міксу компанії відображені на таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Маркетинг-мікс компанії PepsiCo

Продуктова стратегія	Стратегія ціноутворення
<ul style="list-style-type: none"> - Диверсифікація продуктового портфелю - Адаптація асортименту продукції до локальних ринків 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія низьких цін - Стратегія рекламних цін - Стратегія Hybrid Everyday Value
Стратегія розташування та збуту	Стратегія просування
<ul style="list-style-type: none"> - Застосування 3 традиційних каналів збуту (DSD, склади, інші дистриб'ютори) - Присутність у каналах роздрібної торгівлі онлайн 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення відомих осіб в рекламах - Партнерство та спонсорство в сфері спорту та розваг - Агресивний маркетинг проти основного конкурента The Coca-Cola Company

Джерело: складено за даними [96, 97, 98]

Першим елементом комплексу даного маркетингу є продуктова стратегія, що визначає організаційні результати PepsiCo, доступні споживачам. Компанія починала свій шлях як Pepsi-Cola Company з продуктами під брендом Pepsi. Наразі ж корпорація концентрується на безалкогольних та енергетичних напоях, злакових, закусках, гарнірах, спортивному харчуванні, бутильованій воді та інших товарах. PepsiCo має портфоліо, що включає 23 бренди, щорічний обсяг роздрібних продажів яких у всьому світі в 2019 році становив понад 1 мільярд доларів кожен. Ці 23 мільярдні бренди включають (рис. 2.7):

- Газовані напої: Pepsi, Mountain Dew, Diet Pepsi, 7 Up, Lipton, Mirinda, Brisk, Diet Mountain Dew, Pepsi Max і Sierra Mist;
- Соки, вода та інші напої: Gatorade, Tropicana, Aquafina, Naked Juice, SodaStream і Starbucks RTD;
- Закуси та продукти харчування: Lay's, Doritos, Quaker, Cheetos, Ruffles, Tostitos і Fritos.

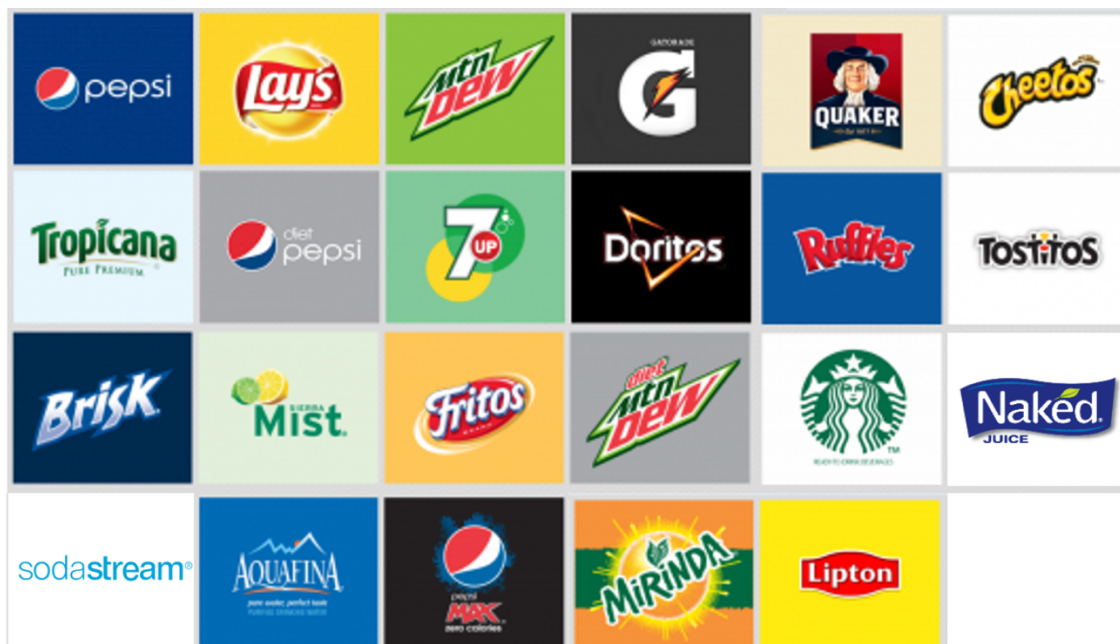


Рисунок 2.7 – Провідні бренди компанії PepsiCo, 2021 р.

Джерело: [99]

Найстарішим та найдорожчим брендом компанії є авжеж Pepsi, що завжди лідирує за продажами. У 2011 році, коли PepsiCo востаннє надавала дані про продажі на основі брендів, Pepsi генерувала понад 20 мільярдів доларів на рік у світовому роздрібному доході. Другим найвпливовішим брендом компанії є чіпси Lay's, що за останніми даними у 2011 році принесли компанії прибуток у 9 млрд дол. США. Для порівняння, основний конкурент PepsiCo Coca-Cola має портфоліо, що включає 20 брендів, які згенерували понад 1 мільярд доларів річних роздрібних продажів у 2019 році. Найпопулярніші бренди напоїв компанії включають Coca-Cola, Diet Coke, Sprite, Дасані, Minute Maid та Powerade. Незважаючи на меншу кількість брендів-мільярдників, напоїв Coca-Cola все ще вважається найціннішим брендом серед напоїв, в той час як Pepsi посідає друге місце [100].

Багато поточних брендів і продуктів PepsiCo були додані до продуктового асортименту через придбання (Frito-Lay). PepsiCo постійно інвестує в інновації продуктів, представляючи нові смаки, обмежені випуски та інноваційну упаковку, щоб підтримувати інтерес споживачів і адаптуватися до ринкових тенденцій. Інші товари включають стакани та футболки, які виробляють

компанії-партнери за ліцензією PepsiCo. До цього ж, компанія адаптує свої пропозиції продуктів відповідно до регіональних смаків і вподобань. Наприклад, PepsiCo's Lays, найбільш продаваний бренд снєків у світі, за даними компанії, доступний у десятках смаків, включаючи фалафель з маринуваним лимоном у Єгипті, варіанти з огірками та морськими водоростями в Китаї, сир і цибулю у Великобританії та Sabritas Adobadas (пікантні спеції, такі як червоний перець і паприка з легким присмаком помідорів і лайма) в Мексиці [101]. PepsiCo також розширила свою пропозицію продуктів, придбавши інші компанії в галузі та співпрацюючи з ними. Одним із яскравих прикладів є придбання SodaStream, провідного виробника домашніх систем карбонізації, який надає споживачам можливість створювати власні напої вдома. Це придбання посилило ініціативи PepsiCo щодо сталого розвитку та розширило її присутність на ринку домашніх напоїв [46].

Однією із загроз для продуктової стратегії PepsiCo є зниження світового попиту на солодкі газовані напої через орієнтацію споживачів на низькокалорійну та безцукрову їжу, на що компанія заявила, що до 2030 року знизить середній рівень доданого цукру в усьому асортименті безалкогольних напоїв на 50% порівняно з базовим рівнем 2019 року. Також, у грудні минулого року компанії довелося відкликати 38 найменувань своєї продукції в Північній Америці під маркою Quaker через ймовірне зараження сальмонелою, а на початку 2024 року взагалі закрити завод Quaker Oats у США. У позові, ініційованим канадським агентством харчової інспекції (FIA) було зазначено, що компанія Quaker «не вжила заходів контролю якості для виявлення та запобігання зараженню (відкликаних продуктів) сальмонелою» [102].

Другим елементом концепції «4P» є стратегія ціноутворення. Зважаючи на те, що PepsiCo, Inc. працює на висококонкурентному ринку, де численні гравці пропонують подібні продукти, базовою стратегією компанії в ціноутворенні є встановлення відповідних або трохи нижчих цін на основну продукцію ніж в конкурентів, наприклад Coca-Cola. Низькі ціни корпорація також використовує під час проникнення на ринок, для залучення нової

клієнтської бази та створення впізнаваності бренду, після чого поступово їх підвищує. Окрім цього, компанія активно використовує стратегію рекламних цін, за якою пропонує різноманітні знижки, комплексні пропозиції та спеціальні угоди. Ці акції часто пов'язані з подіями, сезонними кампаніями чи випуском нових продуктів. PepsiCo також розробляє власні, унікальні стратегії, серед яких можна назвати Hybrid Everyday Value — стратегія ціноутворення на безалкогольні напої, яка використовується для ліквідації розриву між звичайними/щоденними цінами та зниженими цінами у святкові дні. Таким чином, компанія очікує, що споживачі будуть купувати більше її безалкогольних напоїв щодня, а не лише під час свят чи особливих випадків.

Проте треба відмітити, що за останній рік середня ціна на продукцію PepsiCo зросла на цілих 13% через зростання витрат [52, р. 42]. Якраз з цієї причини у березні 2024 року глобальна мережа супермаркетів Carrefour оголосила про припинення продажу продуктів корпорації у своїх магазинах у Франції, Бельгії, Іспанії та Італії через підвищення цін на такі популярні товари, як картопляні чіпси Lay's, Quaker Oats, Lipton Iced Tea та Pepsi [103].

Наступною важливою складовою маркетинг-міксу компанії є стратегія розташування та збуту, що визначає де продукт має бути доступним і як він буде демонструватися. У 2022 році компанія PepsiCo витратила 15 млрд дол. США на дистрибуцію своєї продукції, що є логічним, якщо зважати на глобальний масштаб корпорації. Бренд продає продукт через 3 основні канали: систему прямої доставки в магазин (DSD), клієнтські склади та сторонні дистриб'ютори. Перша система використовується зазвичай при роботі з великими супермаркетами такими як Walmart та Tesco, так як DSD забезпечує максимальну доступність поставок за будь-яких обставин. Проте в одних тільки США в 2023 році були відкриті 62 тис. супермаркетів, тому для зниження транспортних витрат корпорація часто використовує склади своїх клієнтів, яких принаймні в три рази менше. З цієї ж причини PepsiCo користується послугами сторонніх дистриб'юторів, що доставляють продукцію компанії в ресторани,

кафе, кіоски, стадіони та інші місця, пряма дистрибуція до яких коштувала б занадто дорого [104].

Слід відмітити, що є висока залежність PepsiCo від Walmart. У 2022 році 14% всіх прибутків корпорації були згенеровані саме в цій мережі супермаркетів. Однак для підприємства Walmart компанія PepsiCo є відповідальною тільки за 3% свого доходу, тобто вона не є його основним клієнтом. Це зумовлює те, що PepsiCo має не багато влади щодо ціноутворення з подібними клієнтами, і часто змушена погоджуватися на не вигідну для неї ціну [105].

Корпорація PepsiCo також розширила свою присутність у каналах роздрібної торгівлі онлайн: на офіційному сайті компанії представлений перелік власних онлайн магазинів, серед яких Snacks.com, PantryShop.com, Gatorade.com та інші [106]. Окрім цього, PepsiCo активно співпрацює з іншими службами доставки продуктів. Наприклад, в серпні 2023 року корпорація інвестувала 175 млн дол. США в американську компанію доставки Інстакарт. Хоча згідно з даними опитування 2700 споживачів у США, проведеного у співпраці з Amazon Web Services (AWS) рік тому, лише 12% усіх продуктових транзакцій зараз відбуваються через цифрові канали, проте 1 з 3 покупців зазначав, що він або вона ймовірно збільшать свої онлайн-покупки продуктів у наступному році. Тобто попит на електронну комерцію буде зростати з кожним роком [107].

З іншого боку, згідно минулорічного звіту PYMNTS, темп зростання залученості споживачів у придбанні харчових продуктів онлайн за 1 квартал 2022 року був меншим від середнього темпу зростання загальної залученості споживачів: 1,7% та 2,4% відповідно. Частково це повільне зростання може бути пов'язане з обережністю споживачів під час купівлі продуктів харчування на тлі постійних економічних проблем, особливо враховуючи, що споживачі, які орієнтуються на ціну, шукають розпродажів, угод і купонів, і їм легше робити це в магазині, ніж в Інтернеті [108].

Останню складову маркетингової діяльності компанії PepsiCo – стратегію просування або комунікаційну стратегію – зазвичай вважають однією з найбільш впливових факторів успіху цієї фірми. Хоча звичайна реклама є основною тактикою маркетингових комунікацій PepsiCo, компанія також широко відома тим, що залучає відомих осіб для просування своїх продуктів на телебаченні, радіо, у друкованих ЗМІ та онлайн-каналах. Крім цього PepsiCo, Inc. має довгу історію участі в спонсорстві та партнерстві високого рівня, особливо в індустрії спорту та розваг, де вона здебільшого просуває свій основний бренд - Pepsi. Загалом компанія спонсорувала такі великі спортивні події, як Чемпіонат світу з футболу, НФЛ та Індійська прем'єр-ліга (IPL), а також співпрацювала з популярними музичними виконавцями та подіями. Раніше у рекламних кампаніях Pepsi брали участь такі знаменитості, як Майкл Джексон, Роббі Вільямс, Бейонсе, Девід Бекхем, Ліонель Мессі та багато інших.

Примітно, що PepsiCo щорічно витрачає від 2,3 до 3 мільярдів доларів на рекламу та просування своєї продукції. Вона також є другою за величиною витрат на рекламу чемпіонату Національної футбольної ліги США Super Bowl (понад 320 млн дол. США), тоді як основний конкурент Coca-Cola витратила тільки 200 млн дол. США [109].

На сьогоднішній день, за словами старшого віце-президента і директора з маркетингу міжнародних напоїв PepsiCo Девіда Кіркхема, взаємодія споживачів з брендами змінилась, і зараз при залученні відомих осіб до реклами продукції компанії важливо показувати не тільки корисність та актуальність продукту але зв'язок з культурою того чи іншого регіону, а також збільшувати залученість споживачів через соціальні платформи. Це пов'язано з тим, що при наявності великої кількості пропозиції на глобальному ринку споживачі схильні обирати бренди, які мають більш виражену автентичність. Так, влітку минулого року компанія PepsiCo оголосила про нове багаторічне глобальне партнерство з розробником відеоігр EA Sports, щоб позиціонувати три свої флагманські бренди — Pepsi, Gatorade і Lay's. Цікаво, що партнерство

відбулося після гострого розриву ЕА з давнім партнером FIFA, який, зокрема, має десятирічне партнерство з конкурентом Pepsi Cola-Cola [110].

Загалом маркетинг основного бренду корпорації PepsiCo, а саме Pepsi можна охарактеризувати як агресивний, через намагання компанії виділити його на фоні бренду Cola-Cola. Це розпочалося з Pepsi Challenge у 1975 році, коли нібито за результатами тесту наосліп більшість людей обрали Pepsi, а не Cola (що було теж маркетинговою кампанією, а не науковим дослідженням) [111].

З того часу корпорація постійно використовує подібні тактики в маркетингових кампаніях з Pepsi, приклади яких можемо побачити на рисунку 2.8 Один з найбільш контроверсивних рекламних роликів відомий як «Pepsi: Vending Machine» був випущений корпорацією у 2001 році. В ньому хлопчик купляє дві банки Cola-Cola в торговому автоматі, тільки щоб встати на них та натиснути на кнопку «Pepsi», що до цього була занадто високо. Пізніше ця реклама була заборонена через суперечливий і потенційно образливий зміст, а також через новий закон про рекламу. Після цього компанія PepsiCo прямо не вказувала назву свого найбільшого конкурента у рекламах, як наприклад у рекламній кампанії 2005 року, де на малюнку праворуч зображена банка Pepsi з соломинкою, в той час як соломинка ліворуч відмовляється потрапити в банку, яка не має назви, проте має добре впізнаваний дизайн Cola-Cola. Схожою тактикою скористалася компанія пізніше у 2013 році у рекламній кампанії на Хелловін, відобразивши на малюнку напій Pepsi в червоній накидці «Cola-Cola» з написом «Ми бажаємо вам страшного Хеллоуїна!». І хоча бренд Pepsi уникнув будь-яких проблем з авторським правом із заміною букв «C» і «L» у логотипі Cola-Cola та привернув до себе багато уваги, в той же час в соц-мережах поширилася неофіційна відповідь від прихильників Cola-Cola, що змінили напис на «Кожен хоче бути героєм», який фактично був влучнішим за оригінальний задум. Незважаючи на подібні, частково успішні кампанії, PepsiCo продовжує таргетувати The Cola-Cola Company. На початку 2024 року Pepsi Max запустила успішну кампанію під назвою «What's in a name?» в

Австралії, виділяючи слово «ОК», приховане в назві «Соке», натякаючи на те, що вибір Соса-Сола означає погодитися на «просто добре», коли Pepsi Max смакує краще, ніж Соса-Сола. Ця ООН-кампанія показувала рекламу по всій країні, яка вказувала на те, що вибір Соса-Сола означає погодитися на «просто добре, порівняно з чудовим смаком Pepsi Max.



Рисунок 2.8 – Приклади рекламних кампаній Pepsi направлених на Соса-Сола

Джерело: складено автором за даними [112, 113, 114, 115]

Загалом, остання австралійська реклама Pepsi є частиною маркетингової ініціативи «Tastes Better With Pepsi» («смакує краще з Pepsi»), яка є продовженням більш ранньої кампанії 2021 «Better With Pepsi» («краще з Pepsi»), що направлена не тільки на Соса-Сола, але й на 3 найбільші мережі швидкого харчування, які співпрацюють з The Coca Cola Company, а саме: McDonald's, Burger King та Wendy's. Спочатку компанія розкрутила в мережі тренд, в якому споживачі віддають перевагу насолоджуватися Pepsi з бургерами, аніж з Сола, а потім поширила світлини, в яких було використано

оптичні ілюзії для знаходження логотипу Pepsi, що ховається в брендах-партнерах Cola (рис. 2.9)[116].



Рисунок 2.9 – Рекламна кампанія *BetterWithPepsi* компанії *PepsiCo*, 2021 р.
Джерело:[117]

Ця реклама викликала реакцію в усьому світі, заробивши понад 3,6 мільярда показів та збільшивши увагу до бренду на 29% у 2021 році. Тобто, можемо зробити висновок, що в останній час провідною характеристикою рекламної стратегії компанії *PepsiCo* є залучення не тільки прямих але й непрямих конкурентів. Основною причиною цього є то, що через довголітнє співробітництво та глобальний розмах вище зазначених компаній, у споживачів складаються стійкі асоціації певних брендів з іншими брендами (наприклад *Big Mac* та *Cola*), змінити які для конкурентів зазвичай доволі важко, проте ми бачимо, що ця кампанія *PepsiCo* була надзвичайно успішною.

Можливо, однак, зауважити, що саме через маркетингову тактику *PepsiCo* часто звинувачують в неетичній бізнес-практиці, що негативно впливає на сталість та соціальну відповідальність бізнесу. Наприклад у 2007 році компанія продавала бутильовану воду під брендом *Aquafina*, припускаючи, що вона виробляється з гірської джерельної води. Бренд продавався в пляшці з

етикеткою, на якій були зображені засніжені гори та напис «Чиста вода, ідеальний смак». Саме такий імідж створює бренд води PepsiCo Aquafina, і багато споживачів прийшли до неправильного висновку, що Aquafina справді виробляється з гірської джерельної води, коли в реальності це була водопровідна вода [118].

Також в 2017 році компанія зіткнулася з негативною реакцією через рекламу Pepsi, яка привласнила зображення руху Black Lives Matter, применшуючи протести проти жорстокості поліції. Відеореклама, в якій відома модель Кендалл Дженнер пропонує банку Pepsi поліцейському серед веселих молодих протестувальників із плакатами, було розкритиковане за нереалістичне зображення та нечутливість до серйозного характеру таких протестів (рис. 2.10) Активісти та коментатори соціальних мереж засудили Pepsi за мінімізацію небезпек і розчарувань, з якими стикаються реальні протестувальники. Після інтенсивної критики компанія PepsiCo вибачилася та вирішила зняти рекламу та зупинити подальше розгортання кампанії.

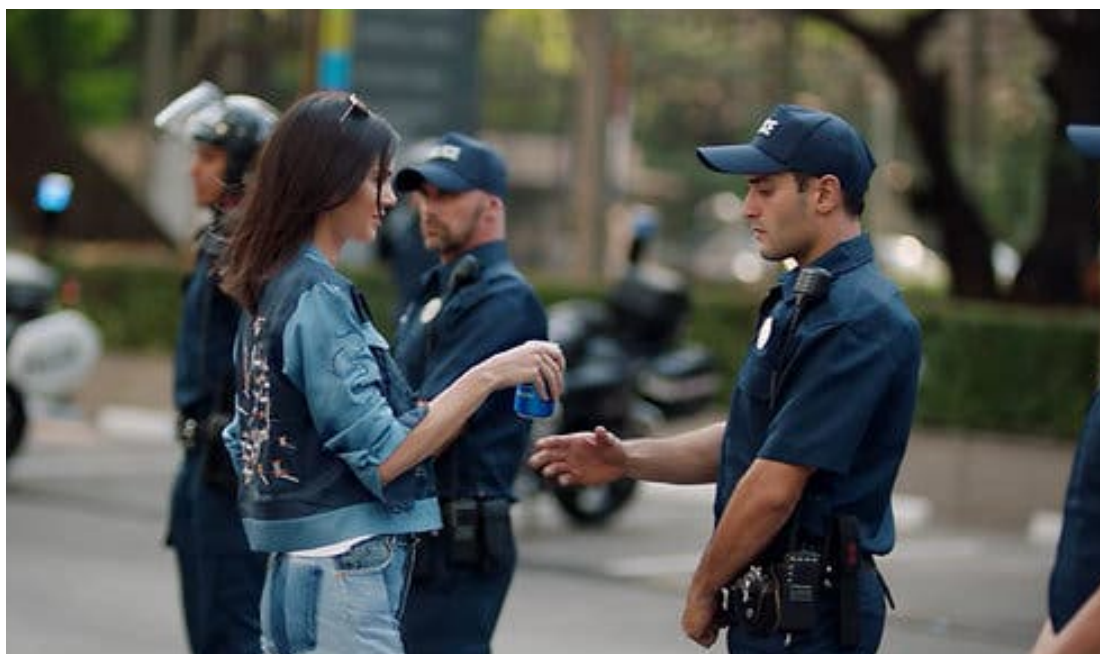


Рисунок 2.10 – Рекламна кампанія Pepsi з Кендалл Дженнер, 2017 р.

Джерело: [119]

Нарешті останнім доказом того, що світовий гігант харчової продукції часто ставить просування своїх брендів вище своєї репутації є той факт, що починаючи з 2024 року компанія PepsiCo заборонила в своїй рекламі будь-які згадки про війну в Україні, навіть в самій країні. Компанія зазначила, що бажає уникати будь-яких натяків на війну, військові дії, агресію чи Збройні сили України, а також утримуватися від будь-яких проявів підтримки України та її військових у майбутніх рекламних оголошеннях і повідомленнях. В рекламі також забороняється наявність будь-яких негативних посилянь, які можуть «створити відчуття небезпеки» [120].

Зробивши детальний аналіз маркетинг-міксу компанії PepsiCo, а також розглянувши основні характеристики її діяльності, фінансові показники та міжнародні операції, ми можемо перейти до більш всеосяжного огляду бізнес-моделі компанії за допомогою інструменту «Бізнес-модель Канвас». Цей підхід дозволить нам систематизувати ключові аспекти діяльності PepsiCo, об'єднавши їх в єдину структуру, що сприятиме розумінню, як різні елементи бізнесу взаємодіють між собою та підтримують маркетингову стратегію компанії [121]. Вивчення бізнес-моделі Канвас допоможе нам краще зрозуміти, як PepsiCo створює цінність для своїх клієнтів і забезпечує стійке зростання в умовах глобального ринку (додаток Б).

Перш за все, в сегменті «Ключові партнерства» можемо зазначити, що компанія PepsiCo тісно співпрацює з різноманітними дистрибуторами (Pepsi Bottling Ventures, Dr Pepper Snapple Group), постачальниками (Cargill, Ball Corporation, Givaudan) та спонсорами (NFL, Coachella, SXSW).

Ключовою діяльністю компанії є авжеж виробництва та продаж своєї основної продукції, проте окрім цього корпорація активно займається дослідженнями та розробками, управлінням ланцюгом постачання, маркетинговою діяльністю, корпоративною і соціальною відповідальністю, а також здійснює придбання та укладає стратегічні партнерства. Це зумовлює відповідні ключові ресурси, серед яких: бренли, канали розповсюдження, людський капітал, фінансові ресурси та партнерство.

Щодо унікальної пропозиції, своїм користувачам PepsiCo пропонує різноманітний портфель продуктів зі знаковими брендами (Pepsi, Frito-Lay, Gatorade, Tropicana та Quaker Oats, тощо), репутацію яких компанія підтримує своїми унікальними та яскравими маркетинговими кампаніями. Окрім цього, фірма пропонує більш здорову продукцію, як-от соки, вівсяні пластівці і т.п., та розвиває і підтримує стійку модель бізнесу.

Свої взаємовідносини з клієнтами компанія підтримує в основному через персоналізований маркетинг, приклади якого ми розглянули раніше. До цього ж, корпорація PepsiCo активно взаємодіє зі споживачами через соціальні медіа (Facebook та Instagram), програми лояльності (Tasty Rewards), та сервісні центри підтримки, які є доступними в будь-який час.

Канали збуту ми також розглянули раніше в маркетинг-міксі і можемо визначити, що компанія розповсюджує свої товари перш за все через роздрібну торгівлю, електронну комерцію, послуги громадського споживання та продажі B2B.

Споживчий сегмент ТНК дуже обширний, проте основна споживча група продукції PepsiCo включає молодь та дорослих людей віком від 15 до 45 років. PepsiCo також має багато клієнтів, що орієнтовані на здоровий спосіб життя, та обирають більш здорові напої та закуски, що присутні в асортименті PepsiCo. Окрім цього компанія націлена на корпоративний та міжнародний сегменти.

Структура витрат PepsiCo, як і у будь-якого бізнесу, включає постійні витрати (дослідження та розробки, адміністративні витрати, оренда, заробітна плата, амортизація активів, тощо) та змінні витрати (сировина, виробництво, упаковка, маркетингові та транспортні витрати, тощо).

Щодо потоків надходження доходів, основні прибутки корпорація генерує з продажів напоїв (Pepsi, Mountain Dew, Gatorade, Tropicana, Aquafina та Lipton), продажів закусок та інших продуктів харчування (Lay's, Fritos, Doritos Quaker Oats), маркетингового спонсорства (спортивні, команди, заходи, артисти) та франчайзингових угод Taco Bell, Kentucky Fried Chicken і Pizza Hutt)

Отже, проаналізувавши вищенаведені аспекти бізнесу компанії PepsiCo, маємо можливість надати рекомендації щодо покращення її бізнес-стратегій, серед яких:

1. Поліпшення стандартів якості. Після випадку зараження продуктів Quaker сальмонелою корпорації PepsiCo необхідно вдосконалити контроль за сировиною, процесами виробництва та дотриманням санітарних стандартів, для своєчасного виявлення подібних патогенів.

2. Оптимізація операційних витрат. Щоб уникнути ситуацій подібних до суперечки PepsiCo да Carrefour, компанії слід переглянути свій асортимент продукції та зосередитися на просування популярних товарів з більш високою маржою, щоб компенсувати зростання витрат.

3. Зменшення залежності від основного дистриб'ютора. Щоб мати вагу в цінових переговорах з компанією Walmart, PepsiCo має укладати договори співробітництва з іншими супермаркетами, включаючи конкурентів Walmart.

4. Залучення штучного інтелекту та машинного навчання в розвитку електронної комерції. Враховуючи невеликий зріст залученості клієнтів в онлайн купівлі продуктових товарів, PepsiCo може використовувати різні AI системи на своїх веб-сайтах, як, наприклад, чат-боти, використання яких може не тільки збільшити трафік на сайті, але й оптимізувати витрати, зменшивши кількість потрібної робочої сили для обслуговування клієнтів.

5. Дотримання етичних та соціальних норм маркетингу. PepsiCo має бути більш прозорою щодо складу та походження своїх продуктів. Інформація на етикетках та в рекламних матеріалах повинна бути чіткою та правдивою, щоб споживачі могли зробити освічені вибори. До того ж, у світі, де культурні та політичні чутливості стають все важливішими, компанія повинна бути уважною до контексту своєї реклами, проте не боятися висвітлювати важливі питання. Хоч ТНК в цілому намагаються уникати згадки про геополітичні кризи, заборона використовувати будь-які натяки на війну в Україні може бути

спірним питанням, особливо коли сама компанія PepsiCo є на ринку цієї держави.

Таким чином, бізнес-тактики PepsiCo, Inc. є загалом успішними, проте за імплементації вищезгаданих пунктів компанія може збільшити ефективність своєї діяльності.

Висновки до розділу 2

Отже, глобалізаційні процеси відіграли значну роль в становленні компанії PepsiCo як світового гіганта харчової продукції. Перш за все, тепер PepsiCo як і всі великі корпорації має притримуватися засад ESG, адже разом з глобалізацією прибутків відбувається глобалізація екологічних, соціальних та управлінських обов'язків організацій. По-друге через охоплення глобального ринку компанія змінила свою організаційну структуру, створивши не тільки функціональні але й дивізіональні підрозділи, що відповідають за певний регіон. Основний прибуток генерується з Північної Америки, хоча PepsiCo також продовжує розширяться зокрема за рахунок поглинань інших компаній. З іншого боку, компанія нерівномірно нарощує свої потужності, зокрема і через російсько-українську війну: в Україні компанії довелося скоротити виробництво, в той час як в росії воно збільшилося.

Загалом глобальні економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори мають великий вплив на діяльність корпорації PepsiCo. PEST-аналіз дозволив визначити, що зважаючи на відносну політичну та економічну стабільність в основних регіонах функціонування ТНК (США та ЄС), корпорації треба звертати уваги на такі фактори, як: податкова політика, регулювання продуктів харчування та напоїв, коливання валютних курсів та інфляція, рівень безробіття та заробітна плата, зміни в споживацьких звичках та попиті на здорові продукти, старіння населення, інновації в виробництві та дистрибуції, а також розвиток цифрових технологій та електронної комерції.

На основі проведеного аналізу фінансової звітності PepsiCo, Inc. можна зробити висновок, що в цілому, діяльність компанії протягом 2023 року була досить успішною і вдалою, про що свідчить зростання сукупного капіталу, а також позитивні тенденції у фінансових результатах фірми, як-от зростання чистого прибутку. Також спостерігаються позитивні тенденції в динаміці активів та операційного доходу за останні 2 роки в більшості регіональних підрозділів PepsiCo. Проте в Європі ці два показники були негативними, причиною чого є зокрема продаж бренду Tropicana французькій компанії. Відображаючи фінансовий стан корпорації, вартість акцій PEP за останній рік зростала, хоча приріст не є великий, тому що в останній час збільшення обсягу продажів зумовлюється змінами в ціновій політиці компанії, в той час як фізичний обсяг товарів зменшився.

Щодо маркетингової діяльності компанії, проаналізувавши модель «4P», можемо дійти висновку, що маркетинг-мікс компанії PepsiCo створений збалансовано, а найбільші конкурентні переваги корпорація отримує з рекламної діяльності, що вважається доволі агресивною. Основний вплив глобалізації на маркетингові стратегії компанії зараз проявляється в тому, що в сфері просування PepsiCo адресує не тільки свого головного конкурента, а саме The Coca Cola Company, але і його партнерів, через наявність у споживачів міцної асоціації між конкурентами PepsiCo. Загалом, враховуючи оцінку географічного розподілу діяльності, аналіз впливу глобальних факторів та фінансову діяльність компанії PepsiCo, стає очевидним, що для поліпшення її бізнес-стратегій необхідно враховувати широкий спектр факторів, які впливають на її діяльність у міжнародному бізнесі.

ВИСНОВКИ

В результаті проведення даного наукового дослідження було досягнуто головну мету кваліфікаційної роботи, що дає нам змогу зробити певні висновки. По-перше, глобалізація – це процес інтеграції та взаємозалежності різних країн і народів світу, що відбувається через посилення міжнародної торгівлі, інвестицій, потоків інформації, технологій, культурного обміну та руху людей. По-друге, глобалізаційні процеси мають доволі суперечливий вплив на міжнародний бізнес, тому при розробці глобальних стратегій компанії мають враховувати ті виклики та можливості, які приносять процеси уніфікації політичного, соціально-економічного та технологічного простору.

В ході дослідження нами було виконано ряд завдань, вирішення яких лягло в основу даної роботи:

1. В процесі аналізу існуючих трактувань глобалізаційних процесів, ми дійшли висновку, що глобалізація – це явище зростання інтернаціональних економічних, соціокультурних та політичних взаємодій та взаємозалежності між країнами світу, що виникає завдяки поширенню технологій, збільшенню міжнародної торгівлі та фінансових операцій, а також розвитку міжнародних корпорацій. Нами було з'ясовано, що економічна теорія притримується існування трьох періодів глобалізації, перший з яких почався в кінці 19 ст. та характеризувався збільшенням обсягів торгівлі, другий охоплював період з кінця Другої світової війни до кінця 20 ст. та визначився збільшенням частки промислових товарів в світовій торгівлі, а третій почався в 1990 році, що ознаменувався переміщенням значної частини виробничих комплексів в країни, що розвиваються.

2. Нами було визначено, що основними чинниками розвитку глобалізації є технологічні трансформації, геополітичні зрушення та економічні фактори, головними з яких є посилення МПП, фінансової єдності, руху факторів виробництва, а також збільшення впливовості міжнародних

організацій. Ми також дійшли висновку, що процеси глобалізації мають здебільшого позитивні наслідки для розвинених країн завдяки їхній потужній виробничо-технічній базі, високому інноваційному потенціалу та розвиненим правовим і фінансовим інституціям. Водночас, соціально-економічні наслідки для менш розвинених країн є доволі суперечливими, оскільки вони часто стикаються з негативними аспектами інтеграції, наприклад зловживанням ТНК природних та робочих ресурсів.

3. В ході дослідження нами було виявлено тенденцію до фрагментації в міжнародному бізнесу, тобто відмежування економік через фінансові, епідеміологічні та геополітичні кризи. Перший поштовх до деглобалізації відбувся під час фінансової кризи 2007-2008 років, що в основному негативно вплинуло на транскордонну банківську діяльність. Під час пандемії коронавірусу сильно постраждали логістичний та туристичний сектори через нестабільність глобальних ланцюгів поставок, що стало причиною появи регіональних ланцюжків постачання. Останнім чинником уповільнення глобалізації став початок російсько-української війни у 2022 році, наслідки якої проявляються в підвищених цінах на енергоносії та зернові культури, що в свою чергу погіршує споживчі настрої та зменшує темпи виробництва. Окрім цього, наявні ознаки регіоналізації, що підтверджується очевидним розходженням двосторонньої торгівлі найбільших економік, а саме США та Китаю. Протекціоністська політика цих держав зокрема стримує поширення технологічних товарів на міжнародній арені, які мають стратегічне значення для розвитку бізнесу. В результаті даних подій ми можемо очікувати скорочення ПІІ, падіння світового ВВП та подальші збої в ланцюгах поставок.

4. Ми сформулювали основні ознаки транснаціональних корпорацій (ТНК), серед яких великий обсяг міжнародних операцій, децентралізованість, адаптованість до місцевих ринків, наявність глобальних ресурсів та конкурентів. За останні роки як кількість так і рівень прибутків міжнародних корпорацій значно зріс, хоча в обох показниках спостерігалися коливання через кризи. Нами було відмічено, що ТНК посідають важливе місце в

світогосподарських зв'язках забезпечуючи більшу частину світового виробництва та торгівлі, а також фінансуючи науково-технічні розробки. Особливо велике значення зараз мають енергетичні, фармацевтичні та ТНК роздрібною торгівлі, частина з яких є більшими за розміри багатьох економік. Проте в останній час через ми можемо спостерігати тенденцію до скорочення інвестицій від ТНК, їх зосередження на внутрішніх активах, а також до формування стратегічних альянсів між корпораціями. Основною причиною цього є ускладнення ланцюжків створення вартості та ризику в сфері технологій через погіршення торгових відносин між США та Китаєм. Поглиблення фрагментації також ускладнюватиме управління корпоративними фінансами для ТНК.

5. Нами було проаналізовано вплив глобалізаційних тенденцій на формування бізнес-моделі компанії PepsiCo. По-перше, ми з'ясували, що корпорація, як і більшість ТНК притримується набору глобальних керівних принципів та етичних стандартів, частиною з яких є модель стійкості per+ (PepsiCo Positive), що охоплює екологічні ланцюги створення вартості, сільське господарство та позитивні вибори споживачів. По-друге, нами було визначено, що розширення масштабів діяльності компанії PepsiCo зумовило певні перетворення організаційної структури, а саме встановлення комбінованої моделі, що поєднує риси ієрархічної, функціональної та дивізійної структур. Також за останні 20 років корпорація збільшила кількість підрозділів з 2 до 7 дивізій, власне FLNA, QFNA PBNA, LatAm, Europe, AMESA та APAC. Враховуючи що 3 підрозділи компанії охоплюють Північну Америку і генерують більше половини валового та операційного доходу, ми дійшли висновків, що основним ринком для корпорації PepsiCo залишається країна базування, тобто США. Незважаючи на це, фірма продовжує розширювати свою діяльність за кордон, зокрема через придбання та поглинання. В той же час компанія стикається з певними ризиками в Європі, як от війна в Україні, що унеможливила підтримку виробництва продукції PepsiCo в цьому регіоні на

деякий час. З іншого боку, російсько-українська війна стала одним з чинників збільшення прибутків компанії в росії.

6. Для аналізу зовнішніх факторів впливу на діяльність компанії PepsiCo в країнах ЄС та США ми використали PEST-аналіз – інструмент дослідження зовнішнього середовища фірми, що використовується для оцінки наступних факторів:

- Економічні показники: для PepsiCo важливо враховувати темпи зростання ВВП, рівень безробіття та наявні доходи споживачів, проте особливу увагу компанія має звертати на курс валют, рівень інфляції та рівень ставок, адже коливання курсу долара, підвищення цін на сировину в Європі та збільшення кредитних ставок по всьому світу можуть мати явні негативні наслідки для фінансового стану компанії.

- Політичні показники: ми з'ясували, що геополітична надійність, правила торгівлі, податкова політики, міжнародні відносини та політичне лобіювання відіграють важливу роль для побудови стратегії компанії PepsiCo. Окрім цього компанія має зважати на політику громадської охорони здоров'я, яка сприяє зменшенню споживання солодких напоїв та їжі як в США так і в Європі, що є ризиком для компанії PepsiCo.

- Соціокультурні показники: нами визначено основні показники соціальної складової макрооточення PepsiCo, а саме: демографічна структура, культурні чинники, етична та соціальна відповідальність. На діяльність компанії також впливають тенденції до урбанізації та швидкого ритму життя, що є можливістю для корпорації просувати свою продукцію. До цього ж зростаюче зацікавлення здоровим способом життя та харчуванням є можливістю для PepsiCo створювати більш корисні варіанти своїх брендів.

- Технологічні показники: на нашу думку, для в технологічному середовищі компанія PepsiCo має звертати увагу на автоматизацію, електронну комерцію, стійкі технології та системи управління ланцюгом. Наразі також важливо використовувати можливості штучного інтелекту застосовуючи його на всіх етапах виробництва.

7. На основі проведеного аналізу фінансової діяльності компанії PepsiCo можемо зробити висновок, що у 2023 році корпорація досить успішно керувала своїми глобальними фінансами. Незважаючи на збільшення короткострокового боргу, обсяг активів та капіталу компанії теж збільшився, в тому числі і через збільшення чистого прибутку. Причиною цього є позитивна динаміка загальних активів та операційного доходу в підрозділах FLNA, QFNA, PBNA, LatAm та AMESA. Проте ми виявили, що в підрозділі Europe спостерігалось зниження попиту через відлучення бренду Tropicana та суперечку з європейською мережею супермаркетів Carrefour. Нами також було визначено, що приріст фінансів компанії за останній рік зумовлювався ціновою політикою, в той час як фізичний обсяг товарів знижувався. Основною причиною цього є загальне підвищення цін через інфляцію та зменшення доходів населення, що обтяжує споживчий попит. До цього ж, за останній час спостерігався невеликий приріст вартості акцій корпорації PepsiCo і великих змін в цьому аспекті не очікується, через невизначене макроекономічне середовище зі зростаючими цінами на енергоносії та високими відсотковими ставками, хоча саме керівництво компанії залишається позитивним щодо подальшого фінансового стану PepsiCo.

8. Для ґрунтовного аналізу маркетингової стратегії компанії PepsiCo спершу ми дослідили конкурентне середовище фірми, що дозволило нам визначити поточних конкурентів компанії PepsiCo, головним з яких є The Coca Cola Company. Дану інформацію ми використовували при оцінці маркетингової діяльності компанії, де ми застосували модель маркетинг-міксу («4P») для визначення продуктової, цінової, збутової і комунікаційної стратегій (або стратегії просування). Відповідно до цього ми отримали такі результати:

- Продуктова стратегія: ми з'ясували, що компанія PepsiCo має сильний продуктовий портфель, що включає газовані напої, соки, воду та інші напої, а також закуски та інші продукти харчування. Найбільш прибуткові бренди компанії приносять дохід більше мільярда доларів щорічно і включають Pepsi, Lay's, Mountain Dew, Gatorade, Diet Pepsi, 7UP, Cheetos, Fritos,

Quaker Foods, Mirinda, Lipton, Tostitos, та інші. Компанія постійно адаптує свої пропозиції продуктів відповідно до регіональних смаків і вподобань, проте стикається зі зниженням попиту на солодкі газовані напої через орієнтацію споживачів на низькокалорійну та безцукрову їжу.

- Цінова стратегія: нами було визначено, що компанія PepsiCo застосовує стратегію нижчих цін на основну продукцію ніж в конкурентів, стратегію рекламних цін та власну стратегію назвати Hybrid Everyday Value. Проте в останній час ціна на товари компанії зросла, через що PepsiCo може втратити конкурентну перевагу.

- Збутова стратегія: ми виявили, що основні канали збуту продукції PepsiCo включають систему прямої доставки в магазин (DSD), склади клієнтів та сторонніх дистриб'юторів. Також фірма розширює свою присутність у каналах роздрібної торгівлі онлайн. Основною проблемою PepsiCo в цьому аспекті маркетинг-міксу є залежність від найбільшого клієнта Walmart а також низька залученість клієнтів в онлайн-покупках.

- Стратегія просування: проаналізувавши найбільш відомі маркетингові кампанії, ми дійшли висновку, що в рекламі корпорація PepsiCo часто вдається до порівняння свого бренду Pepsi з його прямим конкурентом Coca-Cola а також таргетування прямих партнерів Coca-Cola (McDonald's, Burger King, Wendy's). Окрім цього фірма активно співпрацює з зірками та спонсорує спортивні заходи, просуваючи свій продукт. Проте рекламні кампанії фірми не завжди є етичними або правдивими, що може призвести до проблем з репутацією.

Вище зазначені аспекти ми узагальнили в бізнес-моделі Канвас, що розкриває інформацію щодо ключових партнерів, виду діяльності, ресурсів, каналів збуту, структури витрат, унікальної пропозиції, взаємовідносин з клієнтами, споживчого сегменту та потоків надходження доходів.

9. Відповідно до цих висновків нами було розроблено певні рекомендації щодо покращення глобальної бізнес-стратегії компанії PepsiCo, а саме:

1. Поліпшити стандарти якості для запобігання випадків зараження продуктів, подібних до випадку зараження сальмонелою на виробництві Quaker Oats;

2. Оптимізувати операційні витрати для зменшення ризиків виникнення конфлікту з дистриб'юторами як-от Carrefour через високу собівартість продукції;

3. Зменшити залежність від основного дистриб'ютора Walmart, шляхом співробітництва з іншими компаніями роздрібною торгівлі;

4. Залучати штучний інтелект та машинне навчання в розвиток електронної комерції, для збільшення залученості клієнтів в онлайн купівлі продуктових товарів;

5. Дотримуватися етичних та соціальних норм маркетингу при просуванні бренду, зокрема:

- розміщувати на етикетках правдиву інформацію про склад та походження товару;

- ретельно аналізувати контент рекламних компаній на наявність дискримінаційних або поверхневих повідомлень для усунення негативної реакції з боку споживачів;

- висловлювати чітку позицію щодо геополітичних криз, як-от війні в Україні для покращення репутації компанії на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови : в 11 т. / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ: Перун, 2005. Т. 8. 1728 с.
2. Словник української мови: у 20 т. / наук. кер. проєкту М. Русанівський. Київ: Наукова думка, 2012. Т. 3. 1122 с.
3. Куцик О. П., Ковтун О. І., Башнянин Г. І.. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія. Львів: Видавництво ЛКА, 2015. 594 с.
4. Cassimon D., Engelen PJ., Van Cappellen H. Globalization. Encyclopedia of Law and Economics. *Springer, New York, NY*. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7883-6_194-1
5. Wells GJ., Shuey R., Kiely R. Globalization. *Novinka books, New Yourk*. 2001. P. 96. URL: https://books.google.de/books?id=Cc8W7XWs_kgC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false (Last accessed: 11.05.2024).
6. Palley T.I. Three globalizations, not two: rethinking the history and economics of trade and globalization. *European Journal of Economics and Economic Policies*. 2018. Vol. 15, No. 2. P. 174–192. DOI: <https://doi.org/10.4337/ejeep.2018.02.09>.
7. Imports of goods and services (% of GDP). *The World Bank*: web-site. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS> (Last accessed 12.05.2024).
8. Exports of goods and services (% of GDP). *The World Bank*: web-site. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS> (Last accessed 12.05.2024).
9. World Trade Report, 2013: Factors shaping the future of world trade. *World Trade Organisation*. 2013. P. 336. URL:

https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report13_e.pdf (Last accessed 13.05.24).

10. Trade and Development Report, 2016: Structural transformation for inclusive and sustained growth. *United Nations Conference on trade and development*. 2016. P. 252. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2016_en.pdf (Last accessed 12.05.24).

11. Плахотнік О. О. Глобальна економіка: консп. лекц. для підготовки здоб. вищ. осв. друг. (маг.) рівня. усіх спец. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 63 с.

12. Куцик П. О., Ковтун О.І., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку. Окреме провадження : монографія. Львів : ЛКА, 2015. 585 с.

13. Запухляк В.З., Живко М. А. Глобальний економічний прогрес в умовах фрагментації світу. *Регіональна економіка*. 2022. № 4. С. 87–99.

14. Плотніков О. В. Фрагментація в процесі розвитку світової економіки. *International economics and international relations*: мат. 2-ї Міжн. наук.-практ. конф. «Recent Advances in Global Science». 2023. URL : <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2572/2602> (дата звернення: 13.05.2024).

15. Titievskaia J., Kononenko K., Navarra C., Stamegna C., Zumer K. Verlangsamung oder Spurwechsel? Die Dynamik der „Slowbalisation“ verstehen. *EPRS | European Parliament Research Service*. 2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/659383/EPRS_IDA\(2020\)659383_DE.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/659383/EPRS_IDA(2020)659383_DE.pdf) (Last accessed 13.05.24).

16. Xu Zeng. The shock of de-globalisation on globalization: Media and Communication Research. *Clausius Scientific Press, Canada*. 2023. Vol. 4, No. 3. P. 25–28. DOI: https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2023/06/25/article_1687683636.pdf

17. Через агресію росії український експорт знизився вдвічі, а імпорт – втричі. *Gov.ua*: державний сайт України. URL:

<https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=> (дата звернення: 13.05.2024).

18. Як розірвання "зернової угоди" вдарить по Африці? *DW*: веб-сайт. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-rozirvanna-zernovoi-ugodi-vdarit-po-africi/a-66295831> (дата звернення: 13.05.2024).

19. Five facts on grain and the war in Ukraine. *DW*: web-site. URL: <https://www.dw.com/en/five-facts-on-grain-and-the-war-in-ukraine/a-> (Last accessed 17.05.2024).

20. China–United States trade war. *Wikipedia. The free Encyclopedia*: web-site. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/China–United_States_trade_war (Last accessed 14.05.2024).

21. Five years into the trade war, China continues its slow decoupling from US exports. *PIIE: Peterson Institute for International Economics*: web-site. URL: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/five-years-trade-war-china-continues-its-slow-decoupling-us-exports> (Last accessed 14.05.2024).

22. Pierce J.R., Yu D. Assessing the Extent of Trade Fragmentation. *Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, FEDS Notes*. 2023. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/assessing-the-extent-of-trade-fragmentation-20231103.html> (Last accessed 15.05.2024).

23. Fragmentation in the global village: a new roadmap for investors. *Allianz Global Investors*: web-site. URL: <https://www.allianzgi.com/en/insights/outlook-and-commentary/fragmentation-in-the-global-village> (Last accessed 15.05.2024).

24. Геополітична фрагментація може спричинити скорочення світового ВВП на 1% за 5 років – МВФ. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/04/6/698828/> (дата звернення 15.05.2024).

25. Погрібний Д. І. ТНК як суб'єкти інноваційного розвитку в світовій економіці. *Право та інноваційне суспільство*. 2014. № 1. С.12-21.

26. Transnational corporations. *Wikipedia*: web-site. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Transnational_corporation (Last accessed 15.05.2024).

27. Current trends of TNC's international investment activities development. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Vol. 3, № 5. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-32-43>

28. Клименко Т. А. Вплив транснаціональних корпорацій на економічний світогляд в умовах конкурентного протистояння. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1 (49). С. 14-20.

29. Profitability vs. Profit: The Difference and How to Measure Ratios. *Webgility*: web-site. URL: <https://www.webgility.com/blog/what-is-profitability> (Last accessed 16.05.2024).

30. Corporate profits fall in 2015 for first time since Great Recession. *Market Watch*: web-site. URL: <https://www.marketwatch.com/story/4th-quarter-gdp-raised-to-14-but-corporate-profits-sink-2016-03-25> (Last accessed 16.05.2024).

31. World Investment Report, 2023: Investing in sustainable energy for all. *United Nations Conference on trade and development*. 2023. P. 231. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2016_en.pdf (Last accessed 16.05.2024).

32. Транснаціональна корпорація. *Nina.az*: веб-сайт. URL: https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Транснаціональні_корпорації.html. (дата звернення: 16.05.2024).

33. Structure of multinational enterprise groups in the EU. *Eurostat Statistics Explained*: web-site. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structure_of_multinational_enterprise_groups_in_the_EU. (Last accessed 17.05.2024).

34. Projected GDP Ranking. *Statistics Time*: web-site. URL: <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>. (Last accessed 17.05.2024).

35. The Global 2000. *Forbes*: web-site. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=33c9302b5ac0>. (Last accessed 17.05.2024).

36. Foreign direct investment and its drivers: a global and EU perspective. *European Central Bank*: web-site. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2018/html/ecb.ebart201804_01.en.html. (Last accessed 17.05.2024).
37. Puhr H., Müllner J., Trentini C. An innovative measure for digital firms' internationalization. *Transnational corporations*. 2023. Vol. 30, № 3. P. 129-159.
38. Trentini C. A reassessment of UNCTAD's transnationality indices in the digital economy. *Transnational corporations*. 2021. Vol. 28, № 3. P. 201-216.
39. Andrushchenko H., Alkema V., Hrynko P., Portna O., Koliesnik T. Transnational corporations as entities of international entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 21, № 1. P. 1-6.
40. US–China Strategic Competition. *Chatham House*: web-site. URL: <https://www.chathamhouse.org/2019/11/us-china-strategic-competition/impact-us-china-economic-conflict-trade-and-investment-flows> (Last accessed 17.05.2024).
41. CHIPS and Science Act. *Wikipedia. The free Encyclopedia*: web-site. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/CHIPS_and_Science_Act (Last accessed 17.05.2024).
42. Are Businesses Ready for Deglobalization? *Harvard Business Review*: web-site. URL: <https://hbr.org/2019/12/are-businesses-ready-for-deglobalization> (Last accessed 18. 05.2024).
43. PepsiCo Overview, History & Brands | What is the PepsiCo Company? *Study.Com*: web-site. URL: <https://study.com/academy> (Last accessed 18. 05.2024).
44. Pepsico Inc Stock Ownership - Who owns Pepsico? *Wallstreetzen*: web-site. URL: <https://www.wallstreetzen.com> (Last accessed 18.05.2024).
45. 5 Top Shareholders of PepsiCo. *Investopedia*: web-site. URL: <https://www.investopedia.com/articles/insights/081516/top-5-shareholders-pepsico-pep.asp> (Last accessed 18.05.2024).
46. Pepsico Subsidiaries. *The business model analyst*: web-site. URL: <https://businessmodelanalyst.com/pepsico-subsidiaries/> (Last accessed 18.05.2024).

47. Our Brands / Creating Smiles / Our Products. *PepsiCo*: official web-site. URL: <https://www.pepsico.com/our-brands/creating-smiles/our-products> (Last accessed 18.05.2024).
48. Who We Are / Our Commitments / Global Code Of Conduct. *PepsiCo*: official web-site. URL: <https://www.pepsico.com/who-we-are/our-commitments/global-code-of-conduct> (Last accessed 18.05.2024).
49. PepsiCo verfolgt einen neuen Kurs mit dem Ziel, positive Maßnahmen für den Planeten und die Menschen zu ergreifen. *EXPO 2020. Dubai, UAE*: web-site. URL: <https://www.expo2020dubai.com/de/business/partners/pepsico/pepsico-positive.html> (Last accessed 18.05.2024).
50. ESG Performance Metrics, 2022. *PEPSICO*. URL: https://www.pepsico.com/docs/default-source/sustainability-and-esg-topics/2022-esg-summary/2022-esg-performance-metrics.pdf?sfvrsn=72c2c782_11 (Last accessed 18.05.2024).
51. Reimagining Globalisation: The Environmental, Social & Governance Approach. *CXO Today.com*: web-site. URL: <https://cxotoday.com/cxo-bytes/reimagining-globalization-the-environmental-social-governance-approach/> (Last accessed 18.05.2024).
52. PepsiCo Annual Report. 2023. P. 151. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2016_en.pdf (Last accessed 18.05.2024).
53. PepsiCo's Organizational Structure. *Organimi*: web-site. URL: <https://www.wallstreetzen.com> (Last accessed 19.05.2024).
54. Aguirre-Mar M. Global Structural Design and Results: PepsiCo Case. *Journal of Strategic Leadership*. 2013. Vol. 4, № 2.
55. Who we are / About PepsiCo. *PepsiCo*: official web-site. URL: <https://www.pepsico.com/who-we-are/about-pepsico> (Last accessed 19.05.2024).
56. PepsiCo unveils new organizational structure, picks CEOs. *Reliable Plant*: web-site. URL: <https://www.reliableplant.com/Read/8974/pepsico-unveils-new-organizational-structure,-picks-ceos> (Last accessed 20.05.2024).

57. PepsiCo хоче купити Pioneer Food Group за \$1,7 млрд. *MIND*: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/news/> (дата звернення 20.05.2023).
58. List of Key Acquisitions & Mergers by PepsiCo. *History Oasis*: web-site. URL: <https://www.historyoasis.com/post/pepsico-acquisitions> (Last accessed 23.05.2024).
59. В 2023 році виторг Pepsi в Україні становив майже 10 млрд грн. Share UA Potential: web-site. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/pepsi-ukraine-fin-rez-2023-12.html> (дата звернення 20.05.2024).
60. Revenue of PepsiCo Russia from 2020 to 2022. *Statista*: web-site. URL: <https://www.statista.com/statistics/1383250/pepsico-russia-revenue/> (Last accessed 20.05.2024).
61. Leave Russia. KSE Institute. URL: <https://leave-russia.org/uk/pepsico> (Last accessed 20.05.2024).
62. PEST Analysis Of PepsiCo. URL: <https://pestleanalysis.com/> (Last accessed 20.05.2024).
63. PepsiCo PESTEL/PESTLE Analysis & Recommendations. *Panmore Institute*: web-site. URL: <https://panmore.com/pepsico-pestel> (Last accessed 20.05.2024).
64. The World Bank. Official Site. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/> (Last accessed 20.05.2024).
65. European Central Bank. MFI Interest Rates. URL: <https://www.ecb.europa.eu/stats/financial> (Last accessed 21.05.2024).
66. Earnings and wages in Europe - statistics & facts. *Statista*: web-site. URL: <https://www.statista.com/topics/11909/earnings-and-wages-in-europe/#topicOverview> (Last accessed 21.05.2024).
67. Bureau of Economic Analysis. Regional Data / GDP and Personal Income. URL: <https://apps.bea.gov/iTable> (Last accessed 21.05.2024).
68. Impact of Russia's invasion of Ukraine on the markets: EU response. European Council. Official Website. Home / Policies. URL:

<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-response-ukraine-invasion/> (Last accessed 23.05.2024).

69. Countries That Surprisingly Don't Sell Coca-Cola Or Pepsi. *CEOWORLD Magazine*: web-site. URL: <https://ceoworld.biz/2023/10/16/countries-that-surprisingly-dont-sell-coca-cola-or-pepsi/> (Last accessed 23.05.2024).

70. Найуспішніша у світі президентська республіка: чим особлива політична система США. *Європейська правда*: веб-сайт. URL: <https://www.eurointegration.com.ua> (дата звернення 21.05.2024).

71. Combined Federal and State Corporate Income Tax Rates in 2022. *Tax Foundation*: web-site. URL: <https://taxfoundation.org/combined-federal-state-corporate-tax-rates-2022/> (Last accessed 22.05.2024).

72. Governments around the world are taxing soda. *Business Insider*: web-site. URL: <https://www.businessinsider.com> (Last accessed 22.05.2024).

73. Our Impact / ESG Topics A-Z / Public Policy Engagement. *PepsiCo*: official web-site. URL: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/public-policy-engagement> (Last accessed 22.05.2024).

74. U.S. Population Trends Return to Pre-Pandemic Norms as More States Gain Population. *United States Census Bureau*: official web-site. URL: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2023/population-trends-return-to-pre-pandemic-norms.html> (Last accessed 22.05.2024).

75. Pepsi Target Market Analysis – Audience Segmentation & Marketing Strategy for 2022. *START.io*: web-site. URL: <https://www.start.io/blog/pepsi-target-market-analysis> (Last accessed 22.05.2024).

76. Americans Would Rather Drink Water Than Soda, Study Finds. *Corporate Wellness, Magazine.com*: web-site. URL: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article> (Last accessed 22.05.2024).

77. Economies and Consumers. *Euromonitor International*: web-site. URL: <https://www.euromonitor.com/economies-and-consumers> (Last accessed 22.05.2024).

78. PepsiCo's digital, process, automation efforts pay off amid inflation, supply chain volatility. *Celonis*: web-site. URL: <https://www.celonis.com/blogvolatility/> (Last accessed 22.05.2024).

79. PepsiCo Leads in AI-Powered Automation With KoiVision Platform *Nvidia*: web-site. URL: <https://blogs.nvidia.com/blog/2023/03/15/pepsi-koivision/> (Last accessed 22.05.2024).

80. Pepsico europe embraces digital start-ups to unlock sustainability solutions across the supply chain. *FoodDrink Europe*: web-site. URL: <https://www.fooddrinkeurope.eu/industry-action> (Last accessed 22.05.2024).

81. What Is Financial Reporting? Definition, Types and Importance. *Indeed*: web-site. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-financial-reporting> (Last accessed 23.05.2024).

82. PepsiCo Total Assets 2010-2024 | PEP. *Macrotrends*: web-site. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/PEP/pepsico/total-assets> (Last accessed 23.05.2024).

83. Is PepsiCo (NASDAQ:PEP) Using Too Much Debt? *Yahoo! Finance*: web-site. URL: <https://finance.yahoo.com/news/pepsico-nasdaq-pep-using-too-110017726.html> (Last accessed 23.05.2024).

84. PepsiCo Annual Report. 2022. P. 149. URL: <https://www.pepsico.com/docs/default-source/annual-reports/2022-pepsico-annual-report.pdf> (Last accessed 23.05.2024).

85. Найбільші компанії світу нарощують свої резерви. *iTECHua*: web-site. URL: <https://itechua.com/news/148476> (Last accessed 23.05.2024).

86. PepsiCo Posts Strong Revenue Numbers as Price Increases Moderate. *Food Manufacturing*: web-site. URL: <https://www.foodmanufacturing.com/consumer-trends/news/22893898> (Last accessed 23.05.2024).

87. PepsiCo sees “slowdown” in US as volumes sink in fourth quarter. *Just Food*: web-site. URL: <https://www.just-food.com/news/pepsico-sees-slowdown-in-us-as-volumes-sink-in-fourth-quarter/> (Last accessed 23.05.2024).

88. What's Next For PepsiCo Stock After A Q1 Beat? *Forbes*: web-site. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2024/04/29/whats-next-for-pepsico-stock-after-a-q1-beat/> (Last accessed 23.05.2024).
89. NASDAQ: PEP. *PepsiCo*: official web-site. URL: <https://www.google.com/finance/quote/PEP:NASDAQ> (Last accessed 22.05.2024).
90. Food And Beverages Market Definition And Segments. *The Business Research Company*: web-site. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/food-and-beverages-global-market-report> (Last accessed 23.05.2024).
91. PEP's vs. Market share relative to its competitors, as of Q1 2024. *CSIMarket*: web-site. URL: <https://csimarket.com/stocks/competitionSEG2.php?code=PEP> (Last accessed 23.05.2024).
92. PepsiCo Competitors and Similar Companies. *Craft*: web-site. URL: <https://craft.co/pepsico/competitors> (Last accessed 23.05.2024).
93. Table 2 Global and regional market shares held by Coca-Cola Co and PepsiCo, 2020. *Globalization and Health. BMC*: web-site. URL: <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-021-00781-6/tables/2> (Last accessed 23.05.2024).
94. Top 10 Pepsico Competitors In 2023. *What Competitors*: web-site. URL: <https://whatcompetitors.com/pepsico/> (Last accessed 23.05.2024).
95. The 4 Ps of Marketing: What They Are and How to Use Them. *Coursera*: web-site. URL: <https://www.coursera.org/articles/4-ps-of-marketing> (Last accessed 23.05.2024).
96. PepsiCo Marketing Mix (4Ps) Analysis. *Business Analysis*: web-site. URL: <https://www.edrawmind.com/article/> (Last accessed 23.05.2024).
97. PepsiCo Marketing Mix (4Ps) Analysis. *Panmore Institute*: web-site. URL: <https://panmore.com/pepsico-marketing-mix-4ps> (Last accessed 23.05.2024).

98. Pepsi Marketing Strategy: Refresh Your Marketing With These 4 Tips. *CoSchedule*: web-site. URL: <https://coschedule.com/marketing-strategy/marketing-strategy-examples> (Last accessed 23.05.2024).
99. PepsiCo's 22 Billion-Dollar Brands & Future Growth. *TalkMarkets*: web-site. URL: <https://talkmarkets.com/content/us-markets/pepsicos-22-billion-dollar-brands--future-growth?post=68002&page=3> (Last accessed 23.05.2024).
100. PepsiCo (PEP) – That's What We Like. *Capital19*. *Global Stock and Options*: web-site. URL: <https://capital19.com/pepsico-pep-thats-what-we-like/> (Last accessed 23.05.2024).
101. How PepsiCo, Kellanova adapt their snacks to local tastes around the world. *Food Dive*: web-site. URL: <https://www.fooddive.com/news/pepsico-kellanova-snacking-lays-pringles-emerging-markets-global-menu/699975/> (Last accessed 23.05.2024).
102. Quaker recall spurs Canada-wide class-action lawsuit. *Global News*: web-site. URL: <https://globalnews.ca/news/10237933/quaker-class-action-lawsuit-recall/> (Last accessed 23.05.2024).
103. PepsiCo kept raising prices—now demand is down. *Fast Company*: web-site. URL: <https://www.fastcompany.com/91027159/pepsico-has-kept-raising-prices-now-demand-is-down> (Last accessed 23.05.2024).
104. Fast Food | PepsiCo | What Are Their Margins? *The Business Of*: web-site. URL: <https://www.thebusinessof.co/archive/pepsico-what-are-their-margins> (Last accessed 23.05.2024).
105. Fast Food | PepsiCo | How Do They Make Money? *The Business Of*: web-site. URL: <https://www.thebusinessof.co/archive/pepsico-how-do-they-make-money> (Last accessed 23.05.2024).
106. Can I purchase products directly from your website? *PepsiCo.USA*: web-site. URL: <https://contact.pepsico.com/pepsico/article/can-i-purchase-products-directly-from-your-website> (Last accessed 23.05.2024).
107. PepsiCo to Invest \$175 Million in Instacart as Food Brands Digitize. *PYMNTS*: web-site. URL: <https://www.pymnts.com/news/ecommerce/2023/pepsico->

[to-invest-175-million-in-instacart-as-food-brands-digitize/](#) (Last accessed 23.05.2024).

108. Grocery's Global Digital Growth Lags Behind Other Industries by 29%. *PYMNTS*: web-site. URL: <https://www.pymnts.com/news/ecommerce/2023/grocerys-global-digital-growth-lags-behind-other-industries-by-29percent/> (Last accessed 23.05.2024).

109. Pepsi Celebrity Endorsements Takes the Brand to the Moon – Survey Results. *Real Research Media*: web-site. URL: <https://realresearcher.com/media/pepsi-celebrity-endorsements-takes-the-brand-to-the-moon/> (Last accessed 23.05.2024).

110. EA strikes global multi-year partnership with PepsiCo for EA Sports FC. *Esports Insider*: web-site. URL: <https://esportsinsider.com/2023/07/pepsi-co-ea-sports-fc> (Last accessed 23.05.2024).

111. Cola wars. *Wikipedia*: web-site. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Cola_wars (Last accessed 23.05.2024).

112. Pepsi - Vending Machine. *Advert.Ge*: web-site. URL: https://www.advert.ge/commercials/pepsi/vending_machine.html (Last accessed 23.05.2024).

113. Pepsi, Successful Advertising. *Marketing blog for COMM296*: web-site. URL: <https://blogs.ubc.ca/jerryxu/2013/11/27/pepsisuccessful-advertising/> (Last accessed 23.05.2024).

114. Pepsi vs. Coca-Cola – Halloween 2013. *Social Things*: web-site. URL: <https://socialthings.de/pepsi-vs-coca-cola-halloween-2013/> (Last accessed 23.05.2024).

115. Never Settle for OK – Pepsi Max Campaign Makes Use of Coke's Name. *Branding in Asia*: web-site. URL: <https://www.brandinginasia.com/never-settle-for-ok-pepsi-max-campaign-makes-use-of-coke-name/> (Last accessed 23.05.2024).

116. Better With Pepsi. *D&AD*: web-site. URL: <https://www.dandad.org/awards/professional/2022/235224/better-with-pepsi/> (Last accessed 23.05.2024).

117. #BetterWithPepsi. *Ads of the World by Clois*: web-site. URL: <https://www.adsoftheworld.com/campaigns/betterwithpepsi> (Last accessed 23.05.2024).

118. Unethical Practices of Pepsi. *Academia*: web-site. URL: https://www.academia.edu/29679351/Unethical_practices_of_pepsi (Last accessed 23.05.2024).

119. Pepsi Pulls Ad Accused of Trivializing Black Lives Matter. *The New York Times*: web-site. URL: <https://www.nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad.html> (Last accessed 23.05.2024).

120. Global beverage giant PepsiCo bans mention of war and Ukrainian Armed Forces in ads. *Yahoo!News*: web-site. URL: <https://www.yahoo.com/news/global-beverage-giant-pepsico-bans-162300695.html> (Last accessed 23.05.2024).

121. How To: Business Model Canvas Explained. *Medium*: web-site. URL: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a> (Last accessed 23.05.2024).

122. The Business Model Of The PepsiCo Food and Beverage Empire. *FourWeekMBA*: web-site. URL: <https://fourweekmba.com/pepsico-business-model/> (Last accessed 23.05.2024).

123. What PepsiCo Tasty Rewards. *PepsiCo Tasty Rewards*: web-site. URL: <https://contact.pepsico.com/tastyrewardsus/article/what-is-pepsico-tasty-rewards> (Last accessed 23.05.2024).

124. PepsiCo, Inc. (PEP): Business Model Canvas. *Discounted Cash Flow*: web-site. URL: <https://dcf.fm/products/pep-business-model-canvas> (Last accessed 23.05.2024).

125. PepsiCo Segmentation, Targeting and Positioning. *BRM*: web-site. URL: https://research-methodology.net/pepsico-segmentation-targeting-and-positioning-2/#google_vignette (Last accessed 23.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Структура та динаміка активів, зобов'язань та капіталу PepsiCo, 2021-2023 рр., млн дол. США

Показник	2023	2022	Абсолютне відхилення	Приріст, %
Загальні активи	100495	92187	8308	9,01%
Загальні оборотні активи	26950	21539	5411	25,12%
Готівка та короткострокові інвестиції	10003	5348	4655	87,04%
Загальна дебіторська заборгованість, нетто	10815	10163	652	6,42%
Загальний запас	5334	5222	112	2,14%
Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	798	806	-8	-0,99%
Загальні необоротні активи	73545	70648	2897	4,10%
Основні засоби	29944	26664	3280	12,30%
Нематеріальні активи, нетто	32657	33788	-1131	-3,35%
Довгострокові інвестиції	4330	3886	444	11,43%
Інші активи	6614	6310	304	4,82%
Загальні зобов'язання	81858	74914	6944	9,27%
Загальні поточні зобов'язання	31647	26785	4862	18,15%
Кредиторська заборгованість	13402	12342	1060	8,59%
Нараховані витрати	3523	3637	-114	-3,13%
Короткостроковий борг	7066	3897	3169	81,32%
Інші поточні зобов'язання	7656	6909	747	10,81%
Загальні довгострокові зобов'язання	50211	48129	2082	4,33%
Загальний довгостроковий борг	37595	35657	1938	5,44%
Відстрочений податок на прибуток	3895	4133	-238	-5,76%
Інші довгострокові зобов'язання	8721	8339	382	4,58%
Сукупний капітал	18637	17273	1364	7,90%
Звичайні акції	23	23	0	0,00%
Додатковий сплачений капітал	4261	4134	127	3,07%
Нерозподілений прибуток	70035	67800	2235	3,30%
Зворотний викуп акцій	-40282	-39506	-776	1,96%
Інший капітал	-15400	-15178	-356	2,35%

Джерело: складено за даними [52, р. 65, 98].

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Бізнес-модель Канвас компанії PepsiCo.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Унікальна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтом	Споживчий сегмент
<ul style="list-style-type: none"> - Дистрибутори: Pepsi Bottling Ventures, PepsiCo Beverages North America та Dr Pepper Snapple Group. - Спонсорства: Національна футбольна ліга (NFL), MTV Video Music Awards, Coachella та South by Southwest (SXSW). - Постачальники: Cargill, Archer Daniels Midland, Crown Holdings, Ball Corporation, Flavors & Fragrances (IFF), Givaudan 	<ul style="list-style-type: none"> - Виробництво напоїв та закусок - Дослідження та розробки - Маркетинг та реклама - Управління ланцюгом розподілу та постачання - Корпоративна та соціальна відповідальність - Придбання та стратегічні партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> - Сильний портфель брендів (Pepsi, Frito-Lay, Gatorade, Tropicana та Quaker Oats) - Унікальні маркетингові кампанії - Більш здорова продукція (соки, вівсяні пластівці, тощо) - Зобов'язання щодо сталого розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - Персоналізований маркетинг - Взаємодія з соціальними медіа (Facebook, Instagram) - Програми лояльності (Tasty Rewards) - Підтримка клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - Молодь та дорослі (15-45 років) - Споживачі, орієнтовані на здоровий спосіб життя (ті, що віддають перевагу більш корисним продуктам) - Корпоративний сегмент (підприємства, що потребують напоїв і закусок для своїх співробітників та клієнтів) - Міжнародний сегмент (клієнти із різних регіонів із різноманітними смаковими уподобаннями та культурним походженням)
	<p style="text-align: center;">Ключові ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> - Бренди - Дослідження та розробки - Канали розповсюдження - Людський капітал - Фінансові ресурси - Партнерство 		<p style="text-align: center;">Канали збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> - Роздрібна торгівля - Електронна комерція - Послуги громадського харчування - Продажі B2B 	
<p>Структура витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> - Постійні витрати (дослідження та розробки, адміністративні витрати, оренда, заробітна плата, амортизація активів, тощо) - Змінні витрати (сировина, виробництво, упаковка, маркетингові та транспортні витрати, тощо) 		<p>Потоки надходження доходів</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продажі напоїв (Pepsi, Mountain Dew, Gatorade, Tropicana, Aquafina та Lipton) - Продажі закусок та інших продуктів харчування (Lay's, Fritos, Doritos, Quaker Oats) - Маркетингове спонсорство (спортивні команди, заходи, артисти, тощо) - Франчайзингові угоди (Taco Bell, Kentucky Fried Chicken і Pizza Hutt) 		

Джерело: складено автором за даними [122, 123, 124, 125]

