

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального  
закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н  
Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. С. Франко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на тему:*

*«Політика конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках  
приймаючих країн  
(на матеріалах компанії «The Coca-Cola Company»)»*

*зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини освітня програма  
«Міжнародний бізнес» за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти*

**Виконавець роботи**      **Ракосій Владислав Олександрович**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**      **к. е. н. Стрілець Вікторія Юрївна**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**                      **Заяць Вячеслав Миколайович**

**Полтава 2021**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти політики конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн.....	6
1.1. Сутність і значення політики конкурентоспроможності ТНК.....	6
1.2. Методичні аспекти оцінювання політики конкурентоспроможності ТНК.....	17
Висновки до 1 розділу.....	23
Розділ 2. Політика конкурентоспроможності ТНК «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн та світовому ринку.....	25
2.1. Фінансово-господарська характеристика та основні напрямки політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company».....	25
2.2. Рекламна діяльність «The Coca-Cola Company» як спосіб забезпечення конкурентних переваг на світовому ринку та ринках приймаючих країн.....	35
Висновки до 2 розділу.....	40
Розділ 3. Вдосконалення політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company».....	42
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company».....	42
3.2. Підвищення ефективності політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн.....	50
Висновки до 3 розділу.....	56
Висновки.....	58
Список використаних інформаційних джерел.....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми** в тому, що за умов глобалізації світової економіки підвищується і конкуренція підприємств-товаровиробників. Практично, це завжди конкуренція з відомими світовими виробниками. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення.

Теоретичні та методологічні принципи дослідження інвестиційних процесів, трансферу технологій, модернізації виробництва та інноваційного розвитку ТНК знайшли своє відображення в роботі провідних вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема Пенська. І. [53] визначила особливості впливу ТНК на економічний розвиток України; Хаустова В. Е. [80] дослідила злиття та поглинання компаній в економіках країн світу; Азоєв Г. Л. [78] проаналізував конкуренцію, стратегії і практики в конкурентній боротьбі компаній; Кузьмін О. Є. [66] дослідив аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; Федоренко В. Г. [63] розглянув ТНК як системоутворюючий фактор розвитку національних економік.

З процесом глобалізації операцій ТНК послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги. На сучасному етапі стратегія транснаціональних корпорацій характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньо фірмових зв'язків регіонального, а нерідко – і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут.

Оскільки ТНК відіграють важливу роль на ринку приймаючих країн, ця проблематика потребує подальших досліджень.

**Мета дослідження** є дослідження політики конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн та розроблення пропозиції щодо підвищення її ефективності.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність і значення політики конкурентоспроможності ТНК;
- ознайомитися з методичними аспектами оцінювання політики конкурентоспроможності ТНК;
- дослідити фінансово-господарську характеристику та основні напрямки політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company»;
- проаналізувати рекламну діяльність «The Coca-Cola Company» в контексті способу забезпечення конкурентних переваг на світовому ринку та ринках приймаючих країн;
- обґрунтувати необхідність удосконалення політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company»;
- висунути пропозиції з підвищення ефективності політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн.

**Об'єкт дослідження:** політика конкурентоспроможності іноземних ТНК.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти реалізації політики конкурентоспроможності іноземних компанії «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн.

**Методи дослідження.** У дипломній роботі використовувались наступні методи: системний та структурно-функціональний метод при дослідженні теоретичних основ конкурентоспроможності та визначенні її особливості у транснаціональних корпораціях, метод порівняльного аналізу та метод конкурентних переваг при співставленні конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» з іншими компаніями; графічний метод для візуалізації проведеного аналізу

**Інформаційну базу дослідження** склали статистичні, інформативні та аналітичні дані ООН, ЮНКТАД, звіти рейтингових агенств Financial Times, Fortune, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених; річні звіти «The Coca-Cola Company», а також джерела інформації глобальної мережі Інтернет.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у визначенні сутності та особливостей сучасної євроінтеграційної стратегії.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року).

*Публікації:* Ракосій В. О., Стрілець В. Ю. Роль рекламної діяльності у забезпеченні конкурентних переваг на світовому ринку (на прикладі «The Coca-Cola Company»). *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації:* матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року) / за заг. ред. Стрілець В.Ю. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 61 – 63.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЛІТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНОЗЕМНИХ ТНК НА РИНКАХ ПРИЙМАЮЧИХ КРАЇН

#### 1.1. Сутність і значення політики конкурентоспроможності ТНК

Сучасна ринкова ситуація характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, нестабільним споживчим попитом, наявністю великої кількості компаній з різними формами власності, збільшенням невизначеності та ризику. Щоб вижити, компанії треба виводити свою політику конкурентоспроможності на вищий рівень. Політика конкурентоспроможності – це контроль будь-яких змін у своєму конкурентному середовищі та реакція на них, щоб зберегти свої ринкові позиції та забезпечити конкурентну перевагу. Важливо, щоб кожна компанія правильно оцінила ситуацію на ринку, щоб мати можливість вибрати ефективні засоби конкуренції, що відповідають ринковій ситуації в Україні, з одного боку, з її тенденціями розвитку, а з іншого – зі специфікою України.

Досвід останніх років показує, що не всі вітчизняні компанії є конкурентоспроможними. Навіть право власності на конкуруючі товари не дозволяє багатьом з них ефективно використовувати цю перевагу, оскільки не використовується весь маркетинговий комплекс: гнучкий асортимент та ціни, відповідна організація каналів збуту, ефективні методи підтримки збуту тощо. У цьому контексті «проблема управління конкурентоспроможністю є актуальною на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки та вимагає ретельних досліджень у цій галузі» [1].

Незважаючи на багатовікові дослідження конкуренції, від класичної політичної економії до сучасних концепцій, таких як «гіперконкуренція», не всі питання конкуренції можна вважати вирішеними. Річ у тім, що останні

дослідження, особливо Інституту економіки та прогнозування НАН України, переконливо показують спрощене розуміння конкуренції. «Конкуренція є рушійною силою в цьому випадку», – стверджують автори монографії «Стратегічні виклики 21 століття для суспільства та економіки України» - Болховітінова О. Ю., Волощенко Л. Ю, Голікова Т. В., Кваснюк Б. Є., Кіреєв С. І., якщо їх показники, особливо прибуток і швидкість, контролюються об'єктивно визначеним рівнем, підтверджена світовою практикою. Ця проблема не тільки не вирішена, але вона й не достатньо висвітлена. Існує велика кількість підходів до визначення поняття «конкуренція» (табл.1.1).

**Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкуренція»**

Автор/Джерело	Визначення
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	«Конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку» [72].
Господарський кодекс України, Ст.25	«Конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [73].
Варналій З. С.	«Суть конкуренції полягає в суперництві підприємств, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулювати виробництво товарів, необхідних споживачеві. Така суть розкривається в таких функціях: формування рушійних сил підприємництва; удосконалення виробництва й оновленні товарів та послуг; саморегуляції ринкової системи тощо» [75].
В. Ф.Опришко та В. Ф.Хатнюк	«Конкуренція – ринкова ситуація, за якої фірми та продавці незалежно один від одного ведуть боротьбу за покупців, необхідних для досягнення господарської мети, зокрема отримання високого прибутку чи збільшення власної частки ринку» [76].
Мачульський В. В.	«Економічна конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку» [77].

Джерело: складено автором на основі [72; 73; 75; 76; 77]

Визначення іноземних експертів характеризується ситуативним підходом, основою якого є уникнення монополії, тобто запобігання домінуючому положенню одного виробника та одного або невеликої кількості покупців на ринку. Головне, що конкуренція все ще є рушійною силою ринкової економіки. М. Портер, один із найвідоміших дослідників конкуренції, сказав: «За останні десять років конкуренція у всьому світі дуже сильно посилилася. Не так давно цього бракувало у багатьох країнах та галузях. Ринки були захищені та чітко визначено їх панівне становище. І навіть там, де було суперництво, воно було не таким інтенсивним. Зростання конкуренції було придушене прямим втручанням урядів і картелів» [74].

Жодна країна чи компанія не може дозволити собі ігнорувати об'єктивну потребу в конкуренції. І це зрозуміло, адже конкуренція це рушійна сила розвитку економіки, а розвиток економіки в свою чергу спонукає розвиватися і компанії.

Зв'язок між посиленням конкуренції та розробкою теоретичної основи для створення та використання конкурентних переваг компаніями та країнами є цілком зрозумілою.

Сучасні концепції конкуренції є більш збалансованими і базуються на ідеї взаємодії суспільства та ринку, поєднанні конкурентних процесів (добросовісна конкуренція) та результатах конкуренції. Роботи М. Портера стали і залишаються основними в цьому контексті. Це стосується, зокрема, деяких відомих сьогодні концепцій: «п'яти складових ринкової сили в промисловості», теорії «ланцюжка створення вартості», «кластерної конкуренції», «Секретів конкурентоспроможності світової торгівлі» [74] та ін.

Необхідно чітко розмежувати поняття «конкуренція» як ринкової умови і як взаємозв'язок між учасниками виробничого процесу, тобто необхідно розрізняти поняття «конкурентна ринкова умова» і «конкурентна поведінка компанії».



З точки зору маркетингової концепції, «конкуренція на споживчому ринку – це боротьба між фізичними та юридичними особами за споживача для та отримання на цій основі прибутку» [78].

З точки зору маркетингу, з цим визначенням важливі такі аспекти: конкуренція на ринку; конкуренція, як боротьба за споживача; той факт, що ви виграєте лише в тому випадку, якщо досягнете своєї мети.

Наступні характеристики економічного впливу демонструють важливість конкуренції:

1) Конкуренція завжди змушує компанії шукати нові товари та послуги, щоб задовільнити потреби споживача.

2) Конкуренція стимулює виробництво товарів та надання послуг високої якості за розумною ціною, що часто досить складно реалізувати.

3) Конкуренція змушує компанії швидко підлаштовуватися та реагувати на потреби споживачів.

5) Конкуренція стимулює постійний розвиток технологій, науки та інформаційних систем [12].

В конкурентній боротьбі завжди перемагають ті компанії, які ефективно реалізують свою конкурентну політику, вміло проводять маркетингову діяльність, пристосовані до швидкої реакції на мінливі вимоги споживачів.

«Дослідження конкурентної політики слід проводити у трьох взаємопов'язаних напрямках: конкурентна сегментація, конкурентне позиціонування та маркетингова підтримка» [21].

Конкурентна сегментація – це пошук основних конкурентних переваг діяльності компанії, при цьому порівнюючи їх з перевагами основних конкурентів і, як наслідок, подальше займання певного положення на ринковому сегменті. При конкурентній сегментації зазвичай використовуються різні критерії.

Конкурентне позиціонування – це діяльність компанії спрямована на забезпечення своїм товарам чи послугам переваг над товарами чи послугами

конкуrentів і як наслідок створення сприйняття споживачами саме їх продукції чи послуг як більш привабливих.

Маркетингова підтримка – це напрямок дослідження, де враховуються: оцінка конкурентоспроможності асортименту товарів чи послуг; оцінка привабливості ціни; дослідження конкурентоспроможності політики збуту товарів; оцінка конкурентоспроможності працівників компанії.

Між використанням маркетингу та конкурентоспроможністю компанії існує важливий взаємозв'язок: чим більше компанія в повній мірі використовує маркетингові принципи та методи, тим більше шансів на виживання в сучасному ринковому світі та отримання довгострокових конкурентних переваг. Тож можна сказати, що розвиток маркетингу веде до підвищення рівня конкурентоспроможності.

За визначенням Азоева Г., конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [78].

На думку Зав'ялова П. С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [68].

Покропивний С. Ф. [69, 350 с] зазначає, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

Конкурентна поведінка роздрібних торговців базується на готовності бути на крок попереду своїх опонентів у битві за покупців, щоб залучити якомога ширшу групу споживачів і продати свою продукцію за максимально

високою ціною. Щодо цін, ініціатива покладається на продавця, а покупець відіграє ключову роль у розширенні або звуженні споживчої бази.

Як наведено в науковому посібнику «Конкурентоспроможність підприємства» від авторів Дмитрієва І. А, Кирчата І. М. та Шершенюк О. М. [71] виокремлюють такі види конкурентної поведінки:

- Конкурентна поведінка між продавцями – ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за як найвищою ціною.

- Конкурентна поведінка між покупцями – ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в даний момент пропонуються на ринку, і придбати його за як найнижчою ціною.

- Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набирати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). В такому разі вони не борються за перемогу на ринку, а ділять ринкову владу у відповідних пропорціях.

- Конкурентна взаємодія продавців і покупців ґрунтується на їх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця – виторгувати найнижчу ціну.

Управління конкурентоспроможністю компанії з точки зору маркетингу полягає у вивченні діяльності потенційних конкурентів, аналізі їх сильних та слабких сторін, та розробленні конкурентних стратегій для забезпечення та підтримання довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Основними проблемами управління конкурентоспроможністю іноземних ТНК на ринках приймаючих країн є зазвичай нестабільність економічної ситуації в даній країні; відсутність достовірної інформації для просування політики конкурентоспроможності; відсутність стратегії отримання конкурентних переваг для конкретної споживчої аудиторії.

«Метою управління конкурентоспроможністю підприємств має бути: подолання або обмеження кількості негативних факторів, що впливають на

рівень конкурентоспроможності компанії; використання позитивних зовнішніх факторів для збільшення та реалізації конкурентних переваг компанії; забезпечення гнучкості управлінських заходів та рішень – їх синхронізація з динамікою негативних та позитивних факторів конкуренції на цьому ринку» [71].

У сучасному світовому господарстві ТНК завдяки активному виробництву, інвестуванню та торгівлі можуть бути визначальним фактором у позиції країни у міжнародному поділі праці та глобальних економічних відносинах [1].

Основні напрямки впливу іноземних ТНК на економіку країн та світу:

1. Створення динамічності, структури та конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг.
2. Контроль міжнародних рухів капіталу, оскільки ТНК є основними інвесторами в країнах, що розвиваються, і мають значний вплив на їх економічний розвиток.
3. Прискорення створення та передачу інновацій завдяки виробничим та фінансовим можливостям ТНК.
4. Розширення та прискорення міжнародної трудової міграції, процес обміну досвідом між працівниками з різних країн та вільний рух працівників між філіями.

Звідси можна сказати, що ТНК є важливим рушієм основних процесів сучасної економіки.

«Сьогодні транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у світовій економіці. За останні тридцять-сорок років кількість ТНК зростає у 8,5 рази (7 000 таких компаній було зареєстровано в 1976р. - 11 000, 1990р. - 24 000, 2018р. - 82 000 ТНК)» [70]. Крім того, «ТНК контролюють до 90% світового ринку пшениці, кави, кукурудзи, 85% ринку міді та бокситів, 75% сирої нафти, природного каучуку та бананів» [6].

ТНК – це структура, яка не тільки підпорядковує собі глобальні економічні відносини, а й трансформує їх у внутрішні корпоративні

відносини. Завдяки віртуальному контролю міжнародних відносин та комунікацій компанії отримали доступ до джерел, ефективне використання яких має позитивні наслідки та впливає не тільки на саму компанію, але й на суспільство в цілому. А саме:

- ТНК мають доступ до більшої кількості матеріальних ресурсів, ніж компанії, які працюють лише на національному ринку;
- ТНК можуть оптимально локалізувати свою філію, враховуючи національні особливості окремих ринків, на яких вона працює [12].

Однак такі можливості викликають певні питання про те, як їх можна оптимально використовувати для досягнення певних цілей. З розвитком глобалізації та розповсюдженням ТНК виникає проблема управління, тобто проблема пошуку найкращого методу, форми та засобів, які забезпечать повноцінне та ефективне використання наявних ресурсів та можливостей.

Звіти UNCTAD (Конференція ООН з торгівлі та розвитку) показують, що приблизно 80% материнських компаній та 33% дочірніх компаній зосереджені в розвинених країнах, таких як США, Європейський Союз та Японія. Зі 100 найбільших ТНК 23 знаходяться у США, 16 у Японії, 13 у Франції та 10 – у Великобританії. У країнах, що розвиваються, частка материнських компаній становить 19,5%, а іноземних дочірніх компаній 50% [79].

Діяльність транснаціональних компаній дуже важлива для економіки країни. Не є винятком і Україна в цій ситуації, оскільки її політика широкомасштабної інтернаціоналізації безпосередньо залежить від обсягу прямих іноземних інвестицій ТНК, що надходять в країну [6].

Транснаціональний капітал утворює одну мережу і має третину всіх виробничих потужностей. Завдяки рішенням щодо капітальних інвестицій та вибору місця розташування ТНК відіграють важливу роль у розподілі глобального виробничого потенціалу.

Важко дати повне визначення поняття «ТНК». Велика кількість дослідників протягом багатьох років аналізували певні аспекти діяльності

компаній. Звичайно, існують «альтернативні теорії, які описують походження та явище ТНК з різних точок зору, їх недоліки та переваги та моделюють їх подальшу трансформацію» [3].

Транснаціональні стратегічні альянси – це різноманітні форми об'єднання ТНК. ТСА – це специфічна організаційна форма взаємовідносин між компаніями. У рамках цієї форми існує довгострокова координація економічної діяльності всіх членів з метою реалізації великих виробничих проектів, поліпшення результатів технологічного співробітництва, скорочення довготривалих інноваційних процесів та зменшення ризику та виробничих витрат, а також покращення доступності окремих ринків [12].

ТНК отримують конкурентну перевагу над вітчизняними компаніями не лише з точки зору мінімізації витрат завдяки впровадженню нових технологій, використанню висококваліфікованого персоналу, зниженню податків та економії адміністративних витрат, а й запобіганню протекціоністським бар'єрам за допомогою трансфертного ціноутворення.

Що стосується галузевої орієнтації ТНК, чотири комплекси відіграють головну роль серед 500 найбільших у світі ТНК, за даними американського журналу «Фортуна»: електроніка, нафта та нафтопереробка, хімічна та автомобільна промисловість. Їх загальний оборот становить близько 80% від загальної діяльності ТНК. Однак спостерігається незначне зменшення частки нафтового сектору та збільшення частки послуг. Банківський та страховий сектори зіграли важливу роль, що призвело до зростання ролі страхового сектору у світовій економіці та створення багатонаціональних страхових компаній [19].

Основна мета ТНК – будь-якою ціною бути на ринку. Основним фактором, завдяки якому ТНК здобувають світове панування, є експорт капіталу та його ефективний розподіл, тобто прями іноземні інвестиції (ПІІ), завдяки яким вони стають головними регуляторами виробництва та розподілу та сприяють економічній інтеграції у світ.

В умовах ринкової економіки акцент робиться на здатності кожної компанії ефективно реалізовувати конкурентну політику, яка в теорію раціональності конкуренції включає визначення оптимального поєднання основних елементів маркетингу.

На сьогодні транснаціональні корпорації є одними з найбільших інвесторів в Україні, а прямі іноземні інвестиції є основною формою їх іноземної експансії.

В Україні існує приблизно 7000 іноземних філій ТНК, тоді як у світі існує приблизно 810 000 філій. Це означає, що частка України в загальній кількості філій ТНК становить лише 0,8% [6].

До найбільших корпоративних інвесторів, які інвестували значні кошти в Україну, належать: Mittal Steel, Siemens, Volkswagen, Deutsche Telekomunikation, Jabil Circuit and Electronics, Sony, Panasonic, Telenor, TNK-BP, Coca-Cola, Cargill, Carlsberg, Sun Interbrew та Kraft Foods , Nestle, Philip Morris, Reemtsma, Raiffeisen Bank, Erste Bank, HVB, ING Bank, BNP Paribas, EFG Group, McDonalds, Metro Cash & Carry, Billa, Paterson та інші [25].

Більшість ТНК, присутніх на українському ринку, спеціалізуються на харчовій промисловості та торгівлі. Ці галузі забезпечують швидкий оборот капіталу та низький діловий ризик. На українському ринку немає таких великих промислових компаній, як Westinghouse та Exxon Mobil. Єдиним винятком є Mittal Steel. Найбільш привабливими для ТНК з Європейського Союзу та США є:

- Українська харчова промисловість: світовою харчовою промисловістю керують швейцарська компанія Nestle, бельгійська компанія ABInBev, американська компанія Kraft Foods та The Coca-Cola Company, англо-голландська компанія Unilever.

- торгова компанія. Wal-Mart Stores, Carrefour SA та McDonalds Corporation вже вийшли на український ринок.

- фінансовий сектор. Найбільшим у світі представником транснаціональних корпорацій є Raiffeisen International Bank-Holding AG;

– фармацевтика. Німецькі компанії BASF SE та Bayer AG відомі в Україні [25].

Існують ключові особливості конкурентних переваг, які складають основу для ефективності роботи ТНК (рис. 1.1).

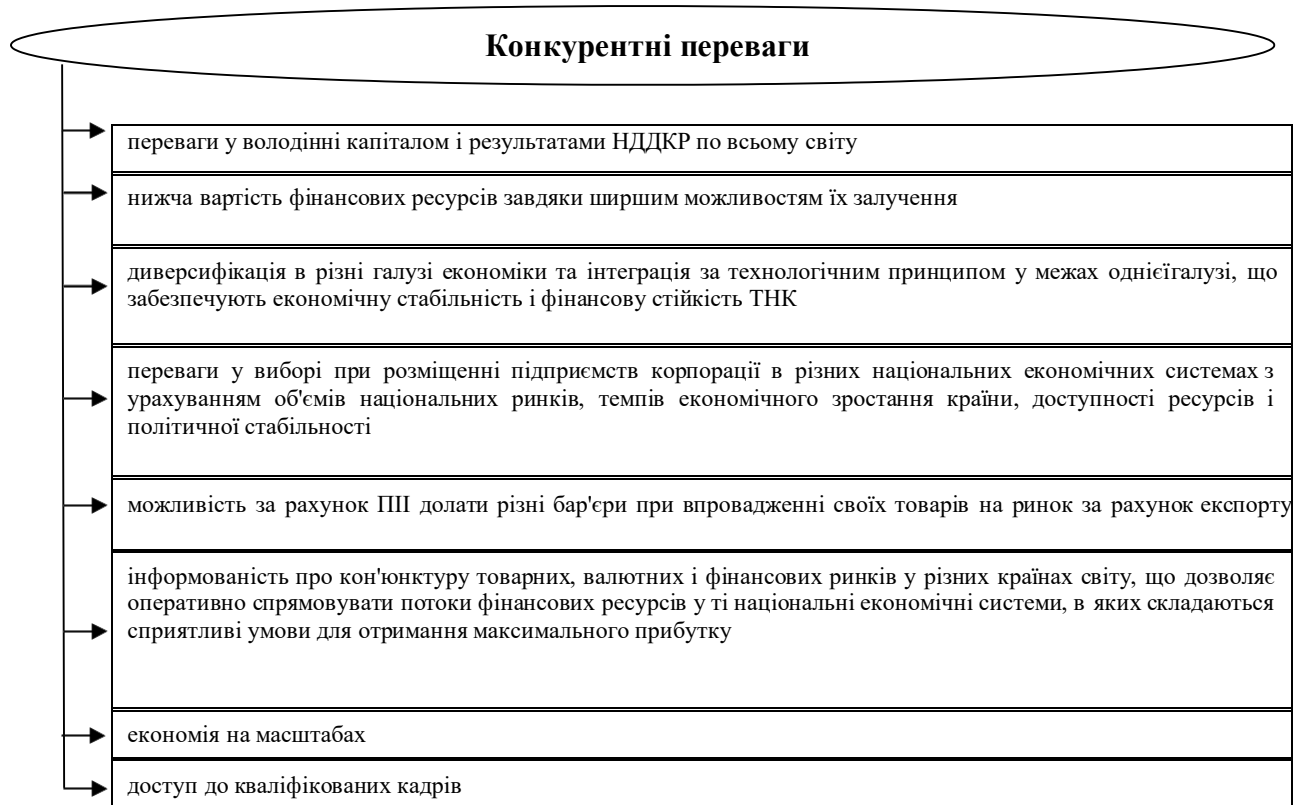


Рисунок 1.1 – Конкурентні переваги ТНК

Джерело: створено автором на основі [17]

Основним завданням ТНК в Україні було придбання стратегічних активів. Одними із перших прямих інвесторів в Україну стали Volkswagen, Sony, Panasonic, Coca-Cola та інші.

За перші десять місяців 2019 року було здійснено 130 злиттів та поглинань на загальну суму приблизно 4,08 мільярда доларів у різних секторах української економік [80].

В Україні іноземні ТНК діляться на дві основні групи з точки зору місцевого бізнесу: компанії, які не мають реальних конкурентів у місцевій галузі (наприклад, виробники засобів гігієни Procter & Gamble або тютюнові



компанії), та компанії, які конкурують (наприклад, виробники безалкогольних напоїв, таких як Coca-Cola та Pepsi).

Однією із проблем, що постає перед вітчизняними виробниками є складність конкурування із іноземними ТНК. Ця проблема може бути вирішена завдяки узгодженій співпраці вітчизняних ТНК та уряду в напрямі підвищення конкурентоспроможності останніх. Однак жодних узгоджених дій щодо вдосконалення законодавства для забезпечення інтеграції у світову економіку не здійснювалося [6].

Основною проблемою, що заважає розвитку транснаціональних корпорацій в Україні, є наявність відмінностей у національному та європейському законодавстві, та необхідність проведення української нормативно-правової бази до європейських стандартів.

«Для того, щоб скористатися конкурентними перевагами національних ТНК на глобальному рівні, повинна бути розроблена довгострокова стратегія, спрямована політика місцевих компаній на ту діяльність, яка приносить найбільший прибуток та знання» [29]. Показником успішної інтеграції національних компаній у світовий економічний простір має бути послідовна та цілеспрямована державна політика, спрямована на успішне впровадження інновацій та сприяння їх розвитку шляхом розвитку вітчизняних ТНК.

Отже, дослідження сутності конкуренції дозволило нам сформулювати його розуміння як змагання між суб'єктами господарювання, задля отримання переваг на ринку, шляхом підвищення своєї конкурентоспроможності.

## 1.2. Методичні аспекти оцінювання політики конкурентоспроможності ТНК

Світовий ринок ставить дуже жорсткі вимоги до конкурентоспроможності компаній. Міжнародний бізнес із культурними

відмінностями, проблемами з курсами валют та трансфертами, труднощами з оподаткуванням та ціноутворенням, адаптацією товарів до потреб іноземних споживачів, стає важким кроком для компаній. У той же час керівними принципами конкурентної стратегії ТНК є конкурентні переваги, що є результатом вдосконалення технологій, інновацій та фінансування досліджень та розробок. Конкурентні переваги виступають, як рятувальний човен для компаній, що виходять на міжнародний ринок. «Конкурентні переваги часто виникають через прогалини на ринку, в яких конкуренти не виявляли зацікавленості через низьку рентабельність та низькі показники на момент асиміляції» [53].

На ринку йде постійна «конкурентна боротьба» між компаніями, що передбачає необхідність постійного аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності власної компанії та конкурентів. Оцінка конкурентоспроможності потребує вкладення ресурсів та пошук достовірної інформації. Більшість ТНК витрачає безліч ресурсів на впровадження різних методів оцінки та аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

Компаніям, які планують вийти на міжнародний ринок, потрібно визначити свої слабкі та сильні сторони, проаналізувати показники та фактори своєї конкурентоспроможності уже на міжнародному ринку.

«Методи оцінки конкурентоспроможності компанії змінюються від найпростіших, заснованих на обмеженій інформації та недостатньому фінансуванні, до більш складних методів, що вимагають значних витрат та високого рівня професіоналізму з боку тих, хто бере участь у дослідженнях конкурентоспроможності» [52]. Сьогодні всі ТНК використовують цілу низку методів для аналізу конкурентних позицій та конкурентного середовища, адже це допомагає отримати достовірну інформацію за рахунок покривання слабких сторін одних методів, сильними сторонами інших.

Необхідність поєднання інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища це одна із найголовніших особливостей при оцінці конкурентоспроможності ТНК. Виділяють цілу систему методів оцінки

конкурентоспроможності підприємств (табл.1.2), до якої входять 4 групи: матричні, графічні, індексні та аналітичні.

**Таблиця 1.2 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Назва групи	Назва методу
Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). Матриця І. Ансоффа. Матриця МакКінсі. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. Матриця Томпсона – Стрікланда. SWOT-аналіз. PEST-аналіз.
Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	Графіки порівнянь. Аналітичні графіки. Ілюстративні графіки. Діаграми. Картограми. Картодіаграми. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. Метод інтегральної оцінки. Метод бенчмаркінгу
Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки	Метод різниць. Метод рангів. Метод балів. Методи експертної оцінки. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: складено автором на основі [52]

Зазвичай зовнішнє середовище максимально нестабільне і досить важко прораховується. Внутрішнє середовище впливає з зовнішнього, адже в процесі функціонування зміна зовнішнього середовища несе за собою і вплив на внутрішнє. Тому при «оцінці міжнародної конкурентоспроможності розрізняють два типи інформаційних потоків: внутрішній та зовнішній, які мають бути включені в комплексну оцінку та повинні визначати конкурентний статус компанії» [36].

«SWOT-аналіз (рис. 1.2) не дає остаточної інформації для управлінських рішень, але дозволяє впорядкувати процес розгляду всієї наявної інформації на основі власних думок та оцінок та скласти загальний перелік стратегічних і тактичних дій компанії з урахуванням його характеристики та навколишнє середовище» [60].

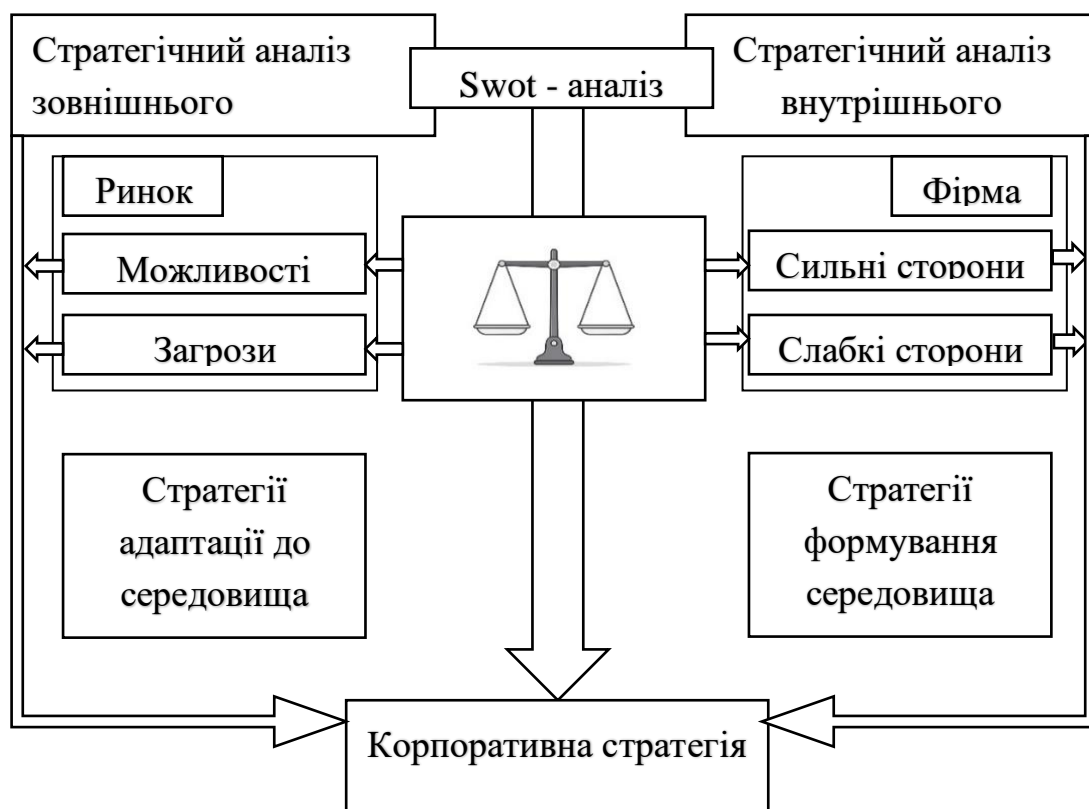


Рисунок 1.2 – Роль SWOT-аналізу у процесі формування корпоративної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [60]

«Одними з найпопулярніших методів оцінки конкурентоспроможності є матричні методи, засновані на використанні матриць (таблиць). Вони не можуть оцінити рівень конкурентоспроможності компанії, але дозволяють аналізувати певні аспекти бізнес-одиниці та операційного середовища, визначати ринкову позицію та знаходити подальші напрямки розвитку» [57]. Даний метод достатньо добре підходить компаніям, які хочуть проаналізувати саме конкурентне середовище, свої позиції на ньому та позиції конкурентів.

Говорячи про PEST-аналіз можна зробити висновок, що «він дозволяє керівництву комплексно охарактеризувати зовнішньоекономічну ситуацію та оцінити вплив факторів: соціальних, технологічних, економічних, політичних, правових. Результати аналізу оформлені у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються фактори макросередовища, на вертикальній - сила їх впливу» [25]. Даний метод використовується майже всіма ТНК, адже великі корпорації завжди повинні швидко і надійно реагувати на фактори, що найбільше впливають на їхню діяльність. Дослідивши даним методом, які чинники спричиняють найбільший вплив на ТНК, корпорація приймає рішення, щодо реакції на них.

Широко використовуються також графічні методи оцінки конкурентоспроможності компанії. «Такі методи засновані на використанні «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Суттєвим є те, що оцінка проводиться за вісьмома критеріями з використанням певної шкали вимірювань для кожного з них [52]. Значна кількість критеріїв при аналізі дає змогу достатньо глибоко оцінити конкурентні позиції ТНК і використовується часто для співставлення одних компаній з іншими, адже діаграма дає змогу побачити де і в якій компанії є слабкіші і сильніші сторони.

Використовуються різні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній. Та потрібно брати до уваги те, що кожен метод має свої, як переваги, так і недоліки (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3 – Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств**

Метод	Переваги/недоліки
Графічний	<p>«+»– простота та наочність методу дозволяють оцінити положення підприємства за окремим показником (характеристико)відносно конкурентів;</p> <p>«-»– застосування значної кількості характеристик щодо оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств може нівелювати його наочність.</p>
Матричний	<p>«+»дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників та спрямовує у виборі відповідної стратегії поведінки;</p> <p>«-» конкурентоспроможність не може визначатися лише часткою ринку, що належить підприємству, більш складні моделі потребують попереднього визначення конкурентної позиції або міжнародної конкурентоспроможності за відсутності узагальненої методики їх визначення</p>
Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції	<p>«+» його можна дотримуватися для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства ,якщо успішність його діяльності ототожнюється з успішністю продукції що ним випускається, на певних ринках;</p> <p>«-» сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність їх конкурентоспроможність за більшою кількістю характеристик</p>
Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	<p>«+» оцінка певних видів діяльності підприємства , що відбивають рівень використання наявних ресурсів, та міжнародної конкурентоспроможності його продукції в комплексі дають уявлення про міжнародну конкурентоспроможність підприємства;</p> <p>«-» зовсім не враховується вплив зовнішніх чинників міжнародної конкурентоспроможності, низка яких на сьогодні є визначальними</p>
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств–конкурентів	<p>«+» вважається простим у використанні, більш конкурентоспроможним визнається підприємство з вищим рівнем за конкурентними перевагами що розглядаються;</p> <p>«-» окрім переваг підприємству необхідно оцінити й свої слабкі місця для визначення подальших дій. Динамізм зовнішнього середовища, активний розвиток інноваційних процесів, впровадження нових форм та методів управління призводять до неможливості одночасного врахування всіх переваг, бо вони можуть, як з'являтися так само й втрачати цей статус</p>

Джерело: складено автором на основі [22]

Завданнями оцінювання є:

- визначення слабких та сильних сторін компанії;
- визначення факторів, що найбільше впливають на діяльність компанії;
- визначення доцільності використання певних стратегій компанії.

За певних умов вони можуть використовувати будь-який із цих методів для оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній. Однак поточні характеристики їхньої діяльності вимагають включення характеристик, які вони відображають, у процесі оцінки. З цієї причини оцінка міжнародної конкурентоспроможності компанії повинна базуватися на поєднанні кількох методів.

Складність розробки єдиного методичного підходу до оцінки та аналізу конкурентоспроможності компаній визначається тим, що кожен метод має свої значні відмінності від іншого, та іноді в залежності від ситуації мають похибки. Тому поєднання декількох методів, дає змогу мінімізувати вірогідність похибки, та збільшити інформативність.

## Висновки до 1 розділу

У першому розділі «Теоретичні аспекти політики конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн» визначено сутність та значення політики конкурентоспроможності ТНК; обґрунтовано методичні аспекти оцінювання політики конкурентоспроможності ТНК.

Дослідження поглядів авторів на сутність поняття «конкуренція» дозволило сформулювати його визначення як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти

господарювання, мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку. Проведений аналіз публікацій дозволив визначити ключові характеристики економічного впливу, демонструють важливість конкуренції та обґрунтувати необхідність дослідження конкурентної політики у трьох взаємопов'язаних напрямках: конкурента сегментація, конкурентне позиціонування та маркетингова підтримка. Визначено розбіжності у розумінні і трактуванні поняття конкурентоспроможність, під якою у роботі розуміється здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

Визначено ключові відмінності в управлінні конкурентоспроможністю вітчизняних компаній та іноземних ТНК та виділено ті конкурентні переваги, які складають основу для ефективності роботи ТНК: переваги у володінні капіталом, диверсифікація діяльності, доступність фінансових ресурсів, доступ до широкої інформаційної бази.

Для забезпечення виживання на міжнародному ринку, компанії повинні весь час аналізувати конкурентні переваги конкурентів в порівнянні зі своїми. На сьогодні існує безліч методів для дослідження конкурентоспроможності підприємств, для пошуку сильних та слабких сторін та для пошуку факторів впливу на діяльність компанії. Обґрунтовано важливість перманентного оцінювання політики конкурентоспроможності ТНК як інструменту забезпечення їх рентабельності та розвитку. Проведено порівняльний аналіз системи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та виділено ті, що є найбільш ефективними для оцінки конкурентоспроможності ТНК: зокрема метод аналізу порівняльних переваг підприємств конкурентів, графічний метод та метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції.



## РОЗДІЛ 2

### ПОЛІТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТНК «THE СОСА-COLA COMPANY» НА РИНКАХ ПРИЙМАЮЧИХ КРАЇН ТА СВІТОВОМУ РИНКУ

2.1. Фінансово-господарська характеристика та основні напрямки політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company»

«Coca-Cola Company» – американська харчова компанія та найбільший у світі виробник та постачальник концентратів, сиропів та безалкогольних напоїв. Найвідоміший продукт компанії – це напій «Coca-Cola».

Основний вид діяльності компанії – безалкогольні напої. Компанія продає концентрати, сиропи та напої у понад 200 країнах. Концентрати та сиропи продаються компаніям, які безпосередньо виробляють напої.

Компанія має 5 із 6 брендів безалкогольних напоїв, що мають найбільші продажі у світі – Coca-Cola, Diet Coke, Fanta, Schweppes та Sprite.

Іноземна компанія «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» є єдиною компанією в Україні, яка має право виробляти напої під торговими марками «The Coca-Cola Company» [37]. Діяльність КВЕД [37]: виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших мінеральних вод (основних вод), виробництво фруктових та овочевих соків, оптова торгівля напоями, неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах, рекламні агентства.

«Coca-Cola Company» була заснована в 1886 році. Компанія розробляє та впроваджує маркетингові стратегії для брендів, виробляє та продає своїм розливним компаніям («пляшковим компаніям») концентрати, основи та сиропи для напоїв близько 400 торгових марок. Штаб-квартира компанії

знаходиться в Атланті, штат Джорджія, США. «Coca-Cola» – це не просто напій або бренд, це також унікальна система, що налічує понад 300 компаній, які працюють у більш ніж 200 країнах» [37].

«Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» входить до групи «Coca-Cola НВС». «Coca-Cola НВС» є другою за величиною та найбільшою компанією з розливу та збуту в Європі та частиною франшизи «The Coca-Cola Company». Діяльність групи «Coca-Cola НВС» охоплює 28 країн. Компанія має 59 заводів з 289 лініями розливу та 292 складами. Основними продуктами є газовані напої (62%), а також низькокалорійні газовані напої (7%), мінеральна вода (19%), соки (7%), холодний чай (4%) та енергетичні напої (1%) [37].

«Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» є не новим філіалом, оскільки «The Coca-Cola Company» відкрила своє представництво в Україні аж в 1992 році. Однак слід зазначити, що «The Coca-Cola Company» була однією з перших компаній, яка інвестувала в Україну. Так, як «The Coca-Cola Company» є відкритим акціонерним товариством, вона має досить впливових та відомих акціонерів (рис. 2.1)

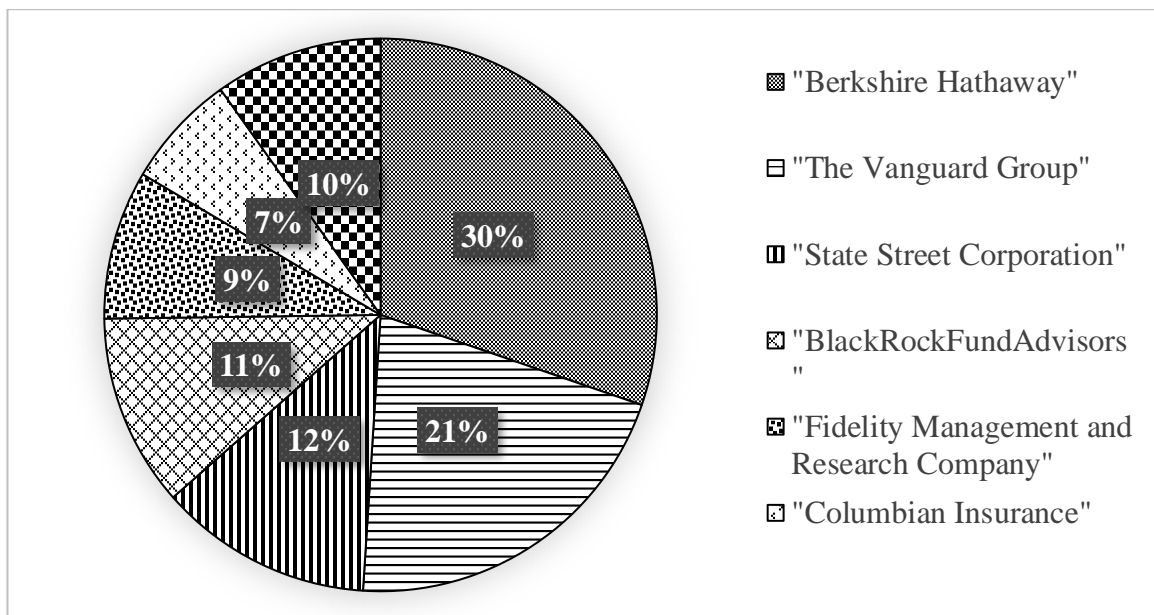


Рисунок 2.1 – Частки акцій «The Coca-Cola Company» у відсотках

Джерело: складено автором на основі [81]

Перша фабрика безалкогольного напою «Coca-Cola» була відкрита у Львові в 1994 році. У 1998 році на повну потужність працював новий завод «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» поблизу міста Бровари в Київській області. Через деякий час фабрику «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» у Львові закрили через економічну недоцільність утримання заводу. Виявилось, що транспортування готової продукції з Броварів через Україну було дешевшим, ніж витрати на утримання іншого заводу. В даний час склади «The Coca-Cola Company» розташовані на заводі у Львові, де продукція з однойменною назвою постачається в магазини міста та всієї області [40].

«Загалом система «The Coca-Cola Company» в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Coca-Cola Ukraine Limited» та «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited». «Coca-Cola Ukraine Limited» є дочірньою компанією «The Coca-Cola Company» та надає консалтингові послуги в галузі аналізу ринку, маркетингової стратегії та якості продукції. «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» відповідає за виробництво газованих напоїв, призначених для безпосереднього споживання під торговими марками «The Coca-Cola Company», їх розподіл та продаж в Україні. ТОВ «Coca-Cola Ukraine Limited» та «Coca-Cola Beverage Ukraine Limited» є окремими юридичними та управлінськими підрозділами» [41].

Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток є невід'ємною частиною бізнес-підходу «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» [38]. Говорячи про цілі сталого розвитку, до яких компанія намагається йти, то це, насамперед збереження навколишнього середовища, адже «The Coca-Cola Company» генерує велику частку пластикових відходів, а тому потрібно, для збереження хорошого іміджу в очах споживачів, боротися з даною проблемою.

На разі в Україні знаходиться лише один розливний завод «The Coca-Cola Company» та 12 торговельних представників (рис. 2.2). Дана структура допомагає компанії задовольняти весь попит на власну продукцію в межах України.

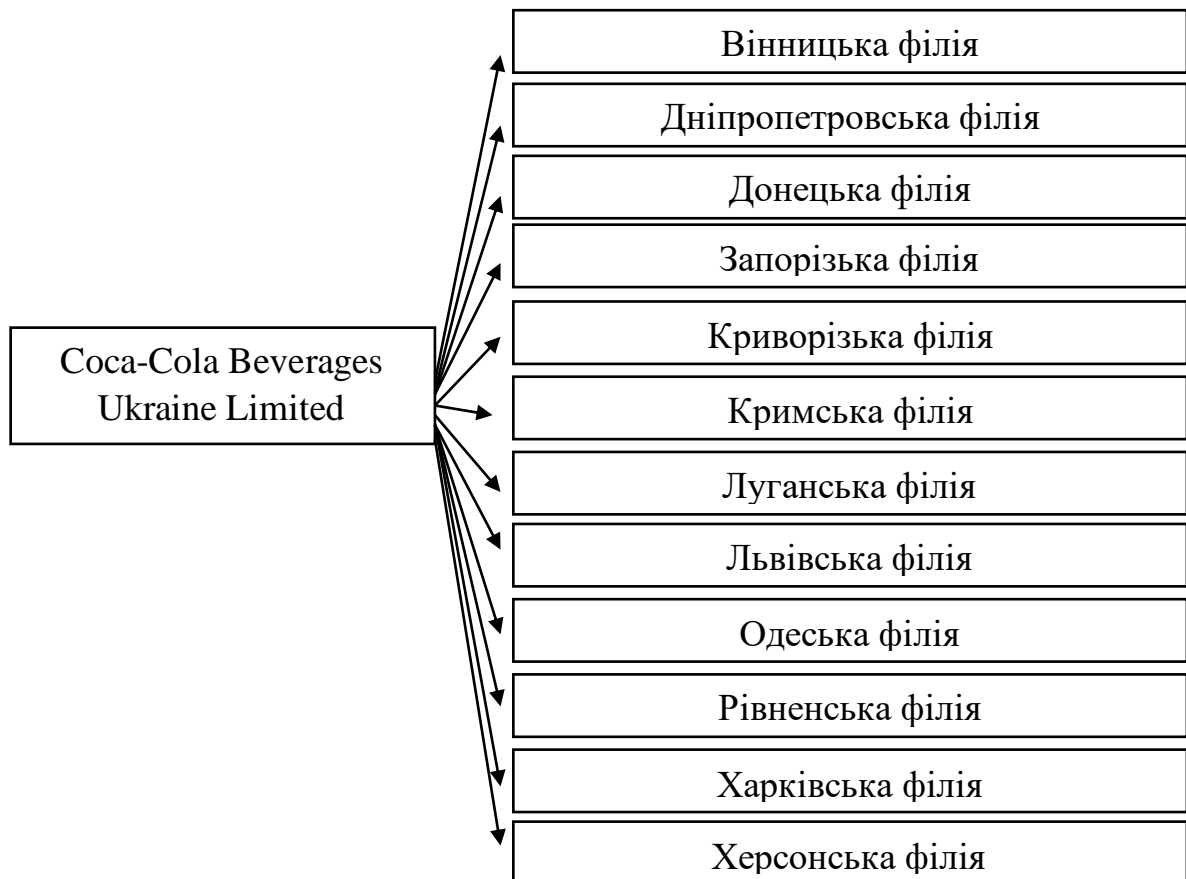


Рисунок 2.2 – Філії «The Coca-Cola Company» в Україні

Джерело: складено автором на основі [44]

Компанія в Україні виробляє широкий асортимент газованих напоїв різних категорій: солодкі газовані напої, фруктові соки, воду, енергетичні напої та холодний чай (табл. 2.1). «В даний час завод має 12 ліній загальною виробничою потужністю понад 100 мільйонів умовних ящиків на рік» [48].

«Вимоги до якості продукції «The Coca-Cola Company» викладені в їх власних стандартах «KORE». Як результат, вся їх діяльність відповідає вимогам світових стандартів виробництва та збуту. Відповідність цим стандартам регулярно перевіряється від імені головного офісу компанії» [48].

Таблиця 2.1 – Асортимент «The Coca-Cola Company» в Україні

Категорія продукції	Назва продукції (ТМ)
Солодкі газовані напої	Coca-Cola Fanta Sprite Schweppes
Вода	BonAqua
Соки та сокові напої	Rich Rich kids
Енергетичні напої	Burn Gladiator
Холодний чай	Fuzetea

Джерело: складено автором на основі [37]

Беручи до уваги той факт, що головний офіс на пряму виступає гарантом якості власної продукції, можна зробити висновок, що компанія дійсно піклується як про свій імідж, так і про своїх споживачів. До того ж продукція «The Coca-Cola Company» відповідає вимогам міжнародних стандартів щодо систем управління якістю, безпеки харчових продуктів, впливу на навколишнє середовище та впливу на здоров'я та безпеку людей. А дана сертифікація відповідності цим міжнародним вимогам засвідчується незалежними органами, що робить ці стандарти максимально достовірними. Компанія сертифікована відповідно до наступних стандартів [48]:

- Системи управління якістю ISO 9001: 2015;
- ISO 14001: 2015 система екологічного менеджменту;
- ISO 22000: 2005, системи безпеки продукції FSSC 22000;
- HS OHSAS 18001: 2007 Системи охорони праці.

«Всі постачальники інгредієнтів та первинної упаковки мають сертифікат GFSI (Global Food Safety Initiative). Існує комплексна система відбору та затвердження постачальників добавок та пакувальних матеріалів» [38].

На такий обсяг виробництва і такий рівень якості в першу чергу впливає структура самої «The Coca-Cola Company» (рис. 2.3).

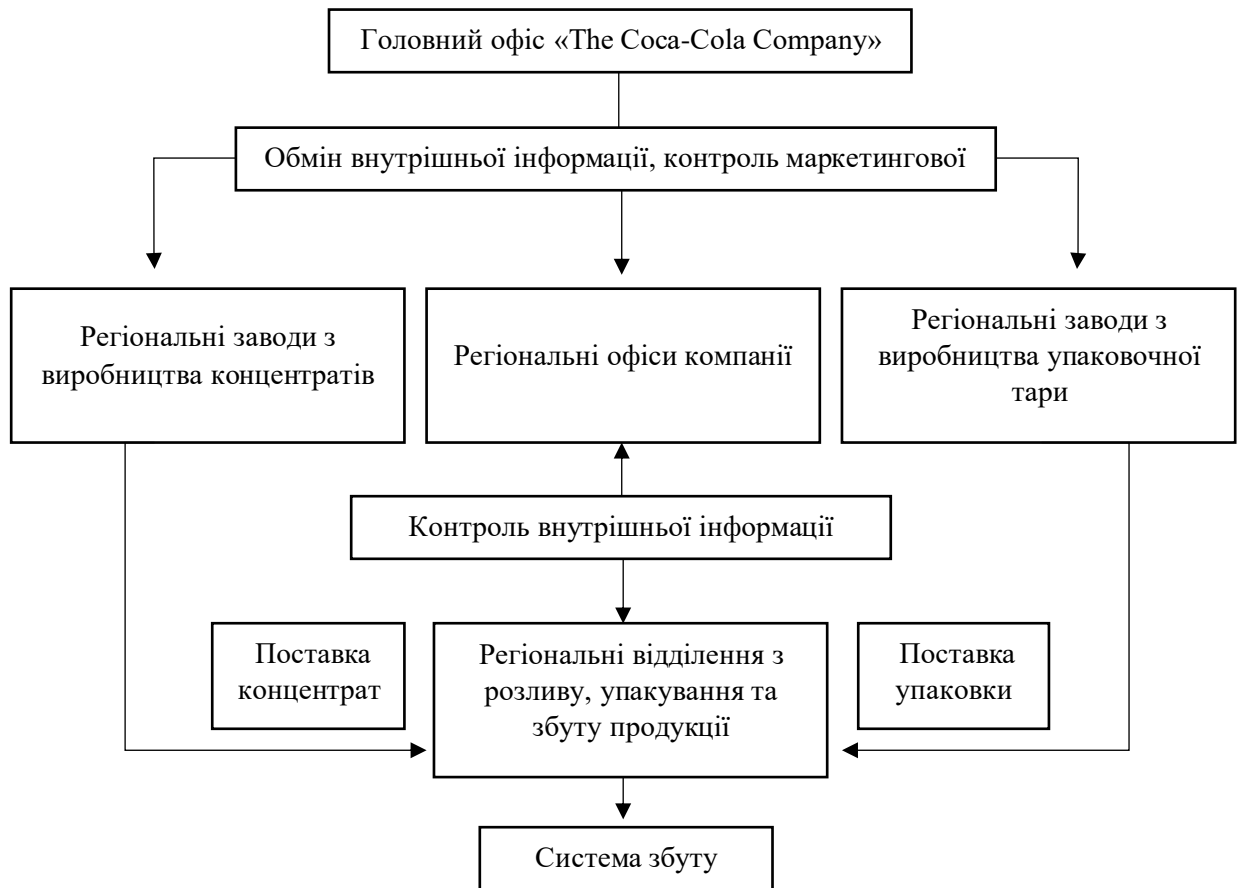


Рисунок 2.3 – Структура компанії Coca-Cola Beverages Ukraine Limited

Джерело: складено автором на основі [37]

Говорячи про організаційну структуру саме «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» то вона є функціональною (рис. 2.4). Компанії з такою структурою роблять акцент на залучення кадрів з високою кваліфікацією, але на вузьку спеціалізацію. Це допомагає персоналу використовувати по максимуму свої кращі навички в сфері де вони найбільш ефективні. Коли компанія використовує свій персонал максимально ефективно, вона отримує: досягнення поставлених цілей; виконання всіх зобов'язань на найвищому рівні; розумний «фітбек» від працівників. Якщо проаналізувати організаційну структуру «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» можна зробити висновок, що акцент зроблений на максимально широкий спектр зобов'язань і максимальну

взаємодію між департаментами та відділами, що дає змогу впроваджувати більш складні стратегії розвитку чи інновацій в компанії.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура компанії «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited»

Джерело: складено автором на основі [37]

На основі аналізу частки ринку було встановлено, що найбільшим виробником солодких газованих напоїв є компанія «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited», частка ринку солодких газованих напоїв становить близько 30%. Основним конкурентом є PepsiCo Україна, який також має широкий асортимент напоїв у своєму асортименті та є гідним конкурентом «Coca Cola Beverages Ukraine Limited». «PepsiCo» – була сформована після злиття «Pepsi»

та «Frito» в 1965 р. США є її найбільшим ринком, де «The Coca Cola Company» інтенсивно конкурує. Її чистий прибуток у 2019 році склав 64,34 млрд доларів. Дол. США та валовий прибуток – 31,8 млрд. Дол. Два бренди конкурують у декількох категоріях, включаючи газовані напої, оздоровчі та енергетичні напої, воду в пляшках та соки. «PepsiCo» є найсильнішим конкурентом «The Coca Cola Company», і їх суперництво стало відомим як «Cola Wars» [41].

У рейтингу найдорожчих брендів «The Coca Cola Company» зберігала лідерство протягом 13 років (з 2000 по 2013 рр.), Але з 2015 р. Її рейтинг починає знижуватися, і «The Coca Cola Company» посіла 8-е місце в 2015 р. з оцінками 84 млрд дол., а в 2017 р. знаходиться на 13-му місці із вартістю бренду 78,14 млрд доларів. США [44]. Головний конкурент «The Coca Cola Company», «PepsiCo», навіть не входить у п'ятдесят найкращих у цьому рейтингу. На сьогодні ринкова капіталізація компанії «The Coca Cola Company» становить понад \$205 млрд, а «PepsiCo» – понад \$189 млрд. Відомий журнал «Fortune» у своєму рейтингу топ 500 ТНК (рис. 2.5), постійно ставить «PepsiCo» вище ніж «The Coca Cola Company». Це пов'язано в більшій мірі тому, що «PepsiCo», окрім торгових марок безалкогольних напоїв, володіє торговими марками і харчових продуктів, на відміну від «The Coca Cola Company»

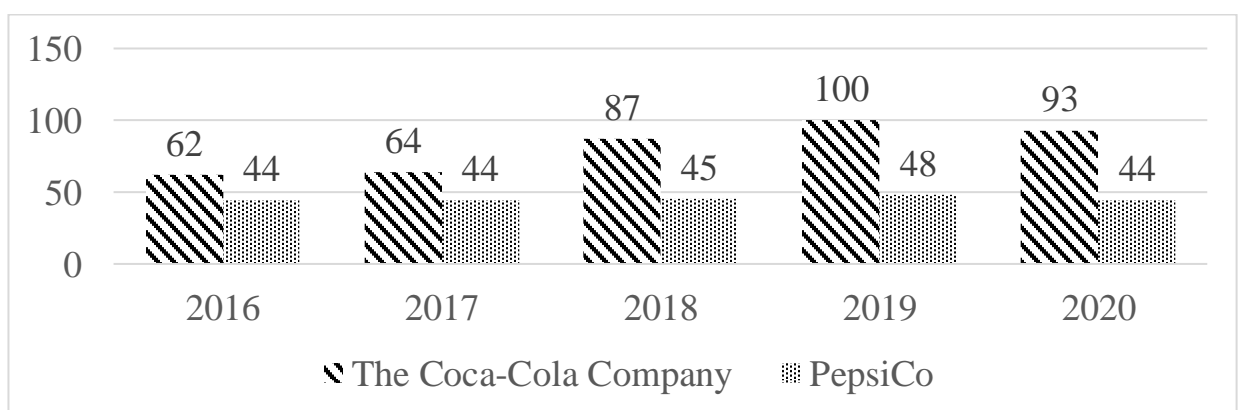


Рисунок 2.5 – Місце у рейтингу топ 500 журналу «Fortune» The Coca-Cola Company та PepsiCo у 2016-2020 роках

Джерело: складено автором на основі [86]



Для аналізу основних конкурентних переваг компанії ми пропонуємо SWOT-аналіз (табл. 2.2). Отже, бачимо, що «Coca Cola Beverages Ukraine» має достатньо сил продовжувати домінувати на ринку солодких газованих напоїв. Однак слід звертати увагу на вразливі місця та загрози, які можуть негативно вплинути на бізнес компанії.

Аналізуючи конкурентоспроможність «Coca Cola Beverages Ukraine Limited», можна сказати, що компанія займає стабільно лідируючі позиції на ринку солодких газованих напоїв в Україні.

**Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії «The Coca-Cola Company»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Великий досвід у галузі виробництва безалкогольних напоїв	Висока залежність продажів від маркетингу
Потужний виробничий потенціал компанії у виробництві безалкогольних напоїв	Високий ступінь стандартизації безалкогольних напоїв
Висококваліфікований персонал	Скорочення чистого прибутку через зростання витрат на маркетинг
Застосування нових технологій	
Глибоке розуміння потреб і смаків споживачів	
Широкий асортимент безалкогольних напоїв	
Сильний та впізнаваний бренд	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Можливість зниження ціни за рахунок економії на масштабі	Зниження доходів покупців у країнах з рівнем доходів нижче середнього
Зростання попиту на безалкогольні напої	Зміна потреб споживачів в напрямку до здорового способу життя
Зростання кількості молодого населення в країнах, що розвиваються	Коливання валютних курсів у наявній більшості країн де присутня компанія
Популяризація спортивних і енергетичних напоїв	Високий рівень конкуренції з місцевими компаніями

Джерело: розроблено автором на основі дослідження діяльності «The Coca-

Cola Company» [38]

В останні роки компанія активно розвивається, про що свідчать економічні показники (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники компанії «The Coca-Cola Company», млн. дол. США**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Валовий дохід	44294	41863	35410	31856
Чистий прибуток	7351	6527	1248	6434
Активи	90093	87270	87896	83216

Джерело: складено автором на основі [87]

Виплати акціонерам «The Coca-Cola Company» постійно зростають. Щорічна дохідність дивідендів у розмірі 3,4% є привабливим показником для американських компаній. Прибуток компанії постійно збільшується, тому і дивіденди зростають. Для повноти аналізу, розглянемо також показники рентабельності «The Coca-Cola Company» (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4 – Показники рентабельності «The Coca-Cola Company» у 2017-2020 роках, %**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Рентабельність доходів, %	3,52%	20,20%	23,94%	23,47%
Рентабельність активів, %	1,42%	7,73%	10,33%	8,87%
Рентабельність власного капіталу, %	7,31%	37,89%	46,99%	40,1%

Джерело: розроблено автором на основі [82]

24 вересня 2018 року «The Coca-Cola Company» придбала французьку марку безалкогольних напоїв з фруктовим нектаром, джерельною водою та содою Tropicana. Цей крок був пов'язаний з тим, що французький бренд продемонстрував стабільне зростання на ринку фруктових напоїв (ріст 4,9% між 2014 і 2017 роками) [50].

«McDonalds» оголосив про партнерство з «The Coca-Cola Company» для виробництва McCafé Frappés. Ці напої будуть вироблятися, розповсюджуватися та продаватися за системою «The Coca-Cola Company» і будуть доступні в роздрібних магазинах по всій території США наступного року.

На початку цього року дебютувала лінійка фірмових напоїв Dunkin' Donuts, яка також виробляється та розповсюджується «The Coca-Cola Company». Вони також пропонують готові страви під брендами Gold Peak та illy. Тож зараз у них є сильна мультибрендова стратегія, яка ефективно конкурує з швидко зростаючою категорією кави в пляшках на ринку Північної Америки.

Отже проаналізувавши конкурентну політику «The Coca-Cola Company» можна зробити висновок, що згідно всіх фінансових показників, компанія є прибутковою, рентабельною та зі зростаючим фінансовим потенціалом. Серед інших суб'єктів на ринку безалкогольних напоїв «The Coca-Cola Company» займає лідируючі позиції. Бренд «Coca-Cola» залишається найбільш популярним і залишається одним з найбільш продаваних безалкогольних напоїв. Більше того «The Coca-Cola Company» продовжує збільшуватися за рахунок купівлі нових молодих брендів та просування їх.

2.2. Рекламна діяльність «The Coca-Cola Company» як спосіб забезпечення конкурентних переваг на світовому ринку та ринках приймаючих країн

Конкурентне середовище – це результат та умови взаємодії великої кількості учасників ринку, які визначають відповідний рівень конкуренції та можливість впливу окремих суб'єктів господарювання на загальну ринкову ситуацію. Конкурентне середовище міжнародного суб'єкта господарювання

піддається їхнім діям з метою захисту власних інтересів, що призводить до формування певних умов для суб'єкта господарювання [34].

М. Портер пропонує вважати саме конкурентні переваги джерелом перемоги або поразки у конкурентній боротьбі в жорсткому конкурентному середовищі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги [74]. Як підсумок він дає конкурентним перевагам таке визначення: конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо [74].

Один з основних інструментів для виживання компанії в конкурентному середовищі це впізнаваність бренду та його популярність. «The Coca-Cola Company» виділяє значну кількість коштів та ресурсів на те, щоб просувати свою продукцію в маси і зробити свій бренд найпопулярнішим серед безалкогольних напоїв. Компанія ще з самого початку свого існування виділяла значну частину прибутку саме на рекламу.

Всі ТНК які є лідерами свого сегменту ринку, витрачають на рекламу значну частку доходів і постійно створюють нові маркетингові стратегії.

З метою збільшення продажів або прибутку компанії визначають групи потенційних покупців, так звані цільові ринки, а потім розробляють маркетингову стратегію для забезпечення привабливості своєї продукції для таких груп. Маркетингова стратегія визначається конкретним порядком, в якому компанії поєднують і застосовують різні варіанти маркетингових інструментів. Ця маркетингова комбінація містить ряд елементів, загальновідомих як чотири «П», які відповідають першій англійській букві назви категорії: товар, ціна, місце розташування, реклама.

У рекламному маркетингу використовуються інструменти, що забезпечують доставку реклами широкому колу людей, так звана цільова аудиторія. Яка б вартість реклами не була, це в будь-якому разі буде дешевше, ніж наприклад, рекламному агентству відвідати кожного з футбольних фанатів, які дивляться суперфінал по телевізору, щоб продати кожному з них

пляшку напою. Це було б неймовірно дорого. Згідно з повідомленням McGraw Hill, особистий візит до клієнта коштує компанії в середньому 220 доларів. Якщо помножити цю суму на 100 мільйонів глядачів, які дивляться суперфінал, вартість приголомшлива (понад 22 мільярди доларів). Однак ви можете придбати час для 30-секундного рекламного ролику під час футбольного ефіру і нагадати тим же 100 мільйонам глядачам про «Coca-Cola» всього за 650 000 доларів, що набагато дешевше. Насправді, за допомогою реклами ви можете охопити тисячу потенційних споживачів лише за 650 доларів - приблизно 4% від вартості відвідування потенційного клієнта [83].

З точки зору маркетингової функції, загальною метою реклами є зниження собівартості продажу. «The Coca Cola Company» не націлена на конкретний сегмент, а адаптує свою маркетингову стратегію, розробляючи нові продукти. Так само компанія використовує поєднання недиференційованих і масових маркетингових стратегій, а також нішевого маркетингу для певних продуктів, щоб стимулювати продажі на конкурентному ринку. Напій «Coca Cola» популярний у всьому світі і подобається людям всіх вікових груп, в той час як дієтична «Coca Cola» націлена на нішевий сегмент для людей, які більше дбають про своє здоров'я. «The Coca Cola Company» використовує стратегію конкурентного позиціонування, щоб бути попереду своїх конкурентів на ринку безалкогольних напоїв.

Наразі Інтернет став найбільшою і найбільш швидкозростаючою бібліотекою у світі. Інтернет містить безліч корисної інформації, включаючи інформацію, що цікавить професійних рекламодавців. Майже всі пошукові сайти ведуть підрахунки по запитам користувачів і пропонують в подальшому те, що бажає користувач. Так якщо користувач буде цікавитись безалкогольними напоями, через декілька запитів, йому буде висвітлюватись реклама саме «The Coca-Cola Company» чи інших виробників.

Кожен інтернет сайт, який набирає популярність серед користувачів інтернету, згодом отримує запит від рекламодавця. Наприклад, сайт відвідує

за день 100 тисяч користувачів, а така компанія як «The Coca-Cola Company» слідкує за цим і розуміє, що якщо на цьому сайті розмістити короткий рекламний ролик, то 100 тисяч користувачів кожного дня будуть проглядати його і коли ці користувачі придуть до магазину, серед великої кількості напоїв, вони впізнають саме торгову марку під назвою «Coca-Cola» і в більшості випадків оберуть її. Саме через це, зазвичай з'являється реклама на різних сайтах. Станом на квітень 2019 року компанія посіла п'яте місце у Facebook за кількістю шанувальників із понад 100 мільйонами підписників. Канал компанії «The Coca-Cola Company» на YouTube був не менш популярним, приблизно 2,35 мільярда переглядів.

Реклама в інтернеті це найпопулярніший в сучасному світі вид, але ще існує реклама на телебаченні, поблизу зупинок, на біг-бордах. «The Coca-Cola Company» використовує всі види реклами і витрачає на це значні кошти, вона часто організовує різні рекламні заходи (рис. 2.6). Рекламу «The Coca-Cola Company» можна побачити на чемпіонатах з футболу, музичних фестивалях та олімпійських іграх.

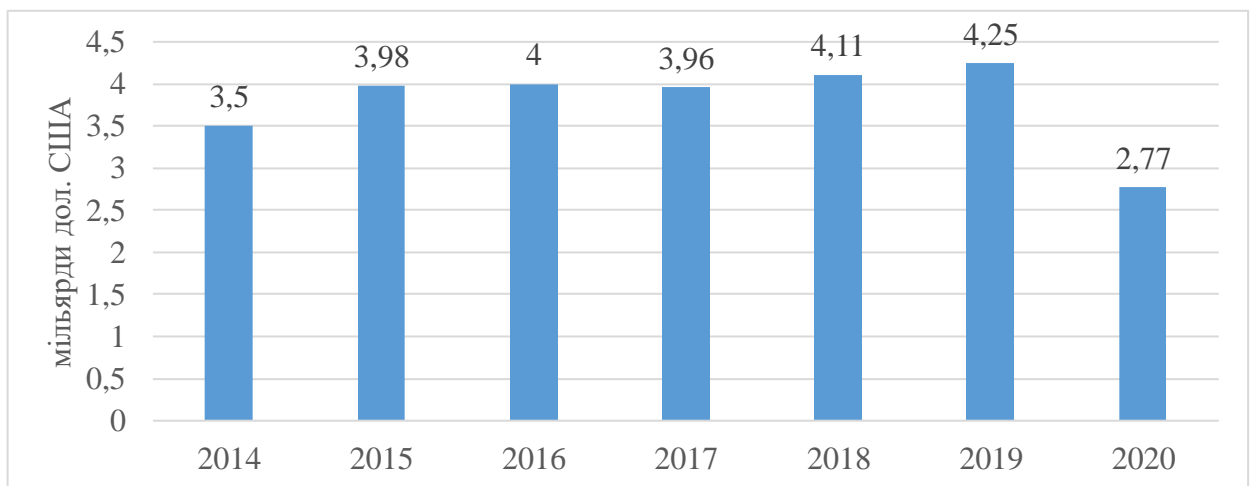


Рисунок 2.6 – Витрати на рекламу «The Coca-Cola Company», млрд. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [84]

Один з найуспішніших слоганів в історії бренду – «Свята не за горами» («Свято наближається»). Улюблена яскрава реклама різдвяної вантажівки від

«Coca Cola» миттєво запалює святковий настрій мільйонів людей по всьому світу. Щороку хіт з'являється напередодні новорічних свят і транслюється по телебаченню близько двох місяців. Дана реклама транслюється майже в усіх країнах де представлена «The Coca-Cola Company», але на місцевій мові. Для такої рекламної кампанії, потрібно виділити безліч ресурсів, узгодити роботу всіх філій, зняти цікавий та запам'ятовуваний ролик, домовитися з телеканалами різних країн. І все це для того, щоб створити новорічний настрій споживачам та зробити новорічні свята та напій «Coca-Cola» одним цілим.

Ще одним цікавим кроком рекламної діяльності «The Coca-Cola Company» є поява в відомих фільмах, що дає змогу бренду з'явитися на великих екранах кінотеатрів, охопити велику публіку ставши просто реквізитом в фільмі. Але для цього потрібно витратити мільйони доларів за незначну появу в кадрі. Великі компанії не даремно йдуть на такі витрати, адже фільми транслюються по всьому світу, охоплюють мільйони кінотеатрів і вражають мільярди глядачів. Іноді ми бачимо у кадрі не сам напій, а вендинговий автомат або вивіску. Наприклад, у 1982 році Рідлі Скотт показав неонову вивіску Coca-Cola в його знаменитому науково-фантастичному трилері «Той, що біжить по лезу». Він пояснив, що це таке послання вічності, бо навіть у футуристичному світі антиутопії Coca-Cola лишається незмінною.

Перший же фільм, в якому, в кадрі з'явився напій «Coca-Cola», це «Таємниця летючої риби» 1916 року. Там герой прямує до Каліфорнії та проїжджає на авто повз білборд з рекламою «The Coca-Cola Company». «Цей приклад чудово пояснює, чому напій «Coca-Cola» так часто з'являється в фільмах,» – відзначає кінокритик Одрі Купферберг – «Бо це частина нашого пейзажу».

За останні шість років «The Coca-Cola Company» витратила в середньому 4 мільярди доларів на рік на рекламу у всьому світі. В 2020 році «The Coca-Cola Company» скоротила витрати на рекламу на 35%, що спричинено епідеміологічною ситуацією в світі. Бренд «Coca-Cola» залишається одним із

найдорожчих брендів у світі, вартість якого у 2018 році оцінювалась у 80 мільярдів доларів.

На сучасному етапі більшість світових ТНК упроваджують всі методи й канали просування продукції, а особливий акцент роблять на рекламі у соціальних мережах. Соціальні мережі – це найлегший спосіб побачити реакцію соціуму на ваше просування та сприяти миттєвій покупці. Серед основних тенденцій розвитку реклами у соціальних мережах можна виділити зростання персоналізації та ролі соціальної місії бренду. Крім того, стрімких темпів набирає впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності до функціоналу соціальних мереж, що в майбутньому буде використовуватися для реклами. Транснаціональні корпорації досвідом свого успіху доводять, що соціальний медіа маркетинг повинен займати значну частку загального просування компанії та спиратися на емоції, що супроводжуватимуть споживачів як під час перегляду реклами, так і у користуванні продукцією. Саме тому бренди активно долучаються до соціальних кампаній і рухів, висвітлюючи роль своєї продукції у вирішенні глобальних питань.

## Висновки до 2 розділу

У другому розділі «політика конкурентоспроможності ТНК «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн та світовому ринку» надано фінансово-господарську характеристику «The Coca-Cola Company» та визначні основні напрямки політики конкурентоспроможності, а також проаналізовано рекламну діяльність «The Coca-Cola Company».

В Україні «The Coca Cola Company» представлена «Coca Cola Beverages Ukraine Limited» і вона є лідером внутрішнього ринку безалкогольних напоїв. Основним конкурентом як на ринку України так і на світовому ринку залишається «PepsiCo».



Провівши SWOT-аналіз виявлено сильні та слабкі сторони «The Coca Cola Company» на внутрішньому ринку (великий досвід у своїй сфері, потужний виробничий потенціал, висококваліфікований персонал, висока залежність від маркетингу, високий ступінь стандартизації) та можливості та ризики вона має на міжнародному ринку: (зростання попиту на продукцію, можливість зниження ціни за рахунок масштабу, коливання валютних курсів, високий рівень конкуренції). Зроблено висновок, що такий гігант і лідер ринку безалкогольних напоїв також має великі ризики, що можуть спричинити зменшення дохідності. Також виявили сильні сторони, які компанія наразі використовує для забезпечення конкурентних переваг.

Визначено, що «The Coca Cola Company» витрачає значну частку коштів на рекламну діяльність, що забезпечує її бренду популярність та високий рівень іміджу. Розглянувши які існують види реклами і місця її просування, виявили, що «The Coca Cola Company» використовує всі види, від звичайних біг-бордів біля доріг, до цілих рекламних кампаній на телебаченні та інтернеті.

Дослідження структури витрат на рекламу засвідчили, що «The Coca Cola Company» робить максимум зусиль для просування власних торгових марок на світовому ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «THE COCA-COLA COMPANY»

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company».

Сьогодні всі ТНК вкладають свої ресурси не тільки в маркетинг, але й в забезпечення високої якості своєї продукції чи послуг, тобто намагаються за рахунок конкурентних переваг, заволодіти більшим сегментом ринку. Щоб реалізувати ці цілі, потрібно робити акцент саме на товар, який компанія хоче продавати і аналізувати подібні товари конкурентів, аби знайти той напрямок руху, який потрібен для перемоги в конкурентній боротьбі.

«Основні напрями діяльності компаній, для забезпечення конкурентоспроможності власного товару: підвищення якості управління; професійна підготовка персоналу; постійний аналіз та оцінка макро- та мікросередовища організації; використання стратегічного маркетингу на основі вивчення динаміки попиту та вартості; аналіз ресурсоемності продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій на основі комплексного аналізу товарів за фазами життєвого циклу» [52].

«Весь шлях від виробництва до презентації всесвітньо відомих напоїв споживачам в Україні забезпечує «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited». Компанія «The Coca-Cola Company» в Україні створює цінність для споживачів, вдосконалюючи продукцію, пропонує широкий асортимент напоїв та сприяє розвитку економіки та місцевих громад. Сталий розвиток зосереджується на поводженні з відходами, рекультивації води та розширенні можливостей жінок та молоді у суспільстві» [88].

Coca-Cola Beverages Ukraine Limited відповідає за виробництво, упаковку, розподіл та продаж готових безалкогольних напоїв своїм клієнтам, які потім продають їх споживачам. Компанія також відповідає за маркетинг, орієнтований на клієнта. Як частина підрозділу Україна-Молдова-Вірменія, ця компанія є частиною компанії Coca-Cola Hellenic Bottling Company (Coca-Cola HBC), однієї з найбільших у світі компаній, що займається розливом та розподілом, під франшизою «The Coca-Cola Company» [45].

Говорячи про напрямки політики конкурентоспроможності саме «The Coca-Cola Company», то слід зазначити, що один з найголовніших напрямків є «діяльність за принципами сталого розвитку». Принципи сталого розвитку вбудовані у всі аспекти корпоративної системи Coca-Cola в Україні. Цілі сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності відображені також в стратегіях Coca-Cola Beverages Ukraine Limited. Компанія ставить перед собою амбіційні цілі сталого розвитку і постійно вдосконалюють свої підходи до управління економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності. За рахунок даного напрямку політики конкурентоспроможності, компанія має високий і надійний світовий імідж і залишає за собою звання лідера з виробництва безалкогольних напоїв.

З 2019 року «The Coca-Cola Company», зобов'язується досягти сталого розвитку шляхом реалізації конкретних цілей до 2025 року. У 2019 році в рамках ініціативи «Науково обґрунтована ціль» була представлена нова науково обґрунтована мета боротьби зі зміною клімату. Ця мета встановлює зобов'язання компанії зменшити викиди парникових газів, щоб утримати глобальне потепління нижче 2 градусів відповідно до цілей Паризької угоди. Навіть після запуску програми «Світ без відходів» компанія поставила перед собою більш амбіційні та далекоглядні цілі щодо зменшення забруднення навколишнього середовища пластиковими відходами. Компанія ніколи не заперечувала, що з таким великим масштабом розливу і продажу безалкогольних напоїв, виріс і масштаб забруднення навколишнього

середовища пластиковими пляшками. «The Coca-Cola Company» намагається слідувати системі РВВ (Розширена відповідальність виробника).

Основна складова системи РВВ – виробник відповідає за збір та утилізацію використаної упаковки та товарів із закінченим терміном придатності.

«Виробник може взяти на себе індивідуальну відповідальність. Однак більшість виробників діють разом - створюючи Організацію розширеної відповідальності виробників, яка працює від імені виробників товарів та забезпечує фінансові стимули для роздільного збору, сортування та переробки відходів упаковки та інших відходів» [88].

«Варто також зазначити, що за останні роки ціни на первинну сировину для виготовлення виробів із пластмас та поліетилену мали тенденцію до значного зростання. Цей факт змушує керівників шукати шляхи зниження собівартості виготовлених товарів. Основним способом зменшення витрат є використання в якості основної сировини для виробництва, гранул із переробленого пластику» [51].

Такі показники вартості сировини (на 60% дешевші за первинну сировину), приваблюють ТНК і спонукають цим самим відкривати власні заводи з переробки використаного пластику. Все це зменшує потребу в оборотних коштах на придбання нової сировини.

Стратегія сталого розвитку «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» спрямована на зменшення відходів упаковки, ефективне використання води, зменшення вуглецевих викидів в атмосферу та розширення прав і можливостей жінок та місцевих громад [88].

Також слід зазначити, що «The Coca-Cola Company» намагається постійно збільшуватися і розвиватися, тому ще одним напрямком політики конкурентоспроможності компанії є «стратегія зростання 2025» (табл. 3.1), яка складається з декількох блоків і чітко сформульованих цілей.

**Таблиця 3.1 - Стратегічні цілі компанії «Coca-Cola Beverages  
Ukraine Limited»**

Назва стратегічного блоку	Характеристика цілей блоку
<b>Диверсифікація продуктового ряду</b>	
Збільшення можливостей вибору продукцію	збільшувати кількість видів газованих напоїв, що випускаються в упаковках по 250 мл або менше; розширювати асортимент напоїв з вмістом додаткових поживних речовин;
Підтримання здорового способу життя	збільшувати частку продажів напоїв зі зменшеним вмістом доданого цукру або без цукру; надавати прозору інформацію про енергетичну цінність і калорійність напоїв на етикетках;
<b>Екологічна безпека</b>	
Клімат	зменшити викиди парникових газів (сфера охоплення 1, 2 та 3) на 25% до 2030 року відносно базового 2015 року;
Світ без відходів	до 2030 року налагодити механізм вторинної переробки використаної тари у повному обсязі; до 2025 року вся тара, що випускається на ринок, буде придатною до вторинної переробки; о 2030 року використовувати як мінімум 50% вторинної сировини при виробництві упаковки; згуртовувати людей на шляху до створення здорового навколишнього середовища без сміття;
Збереження водних ресурсів	до 2025 року повертати у природу такий самий обсяг води, який використовується для виробництва напоїв до 2025 року підвищити ефективність використання води у виробничих операціях на 25% у порівнянні з базовим 2010 роком
<b>Розвиток прав та свобод людини</b>	
Розширення прав і можливостей працюючого персоналу	сприяти забезпеченню гендерної рівності для всіх жінок, що працюють в компанії до 2025 року; 98% партнерів будуть дотримуватися Керівних принципів постачальника (SGP) до 2020 року; 95% безпосередніх постачальників дотримуватимуться Керівних принципів постачальника (SGP) до 2020 року;
Віддавати місцевим громадам	до 2025 року інвестувати в місцеві громади щонайменше 1% операційних доходів компанії щорічно.

Джерело: розроблено автором на основі [88]

Зміна клімату через вуглецевий слід є пріоритетним питання для «The Coca-Cola Company». Компанія постійно шукає підхід до зменшення впливу бізнесу на клімат і це вони вимагають також від своїх партнерів. «The Coca-Cola Company» постійно розробляє різні рішення проблем, пов'язані з

пластиковими відходами, викидом вуглецю при виробництві та впливом на водні ресурси.

«The Coca-Cola Company» продовжує інвестувати в сферу переробки відходів, щоб технології з утилізації покращувалися і цілі сталого розвитку були досягнуті. Ми також встановили цілі, щоб використовувати воду більш ефективно і, щоб очищувати всі стічні води під час виробничих процесів. Компанія співпрацює з багатьма організаціями для вирішення проблем забруднення водних ресурсів. Компанія також приділяє увагу тому, що проблеми забруднення та нестачі водних ресурсів, це локальні проблеми і для підвищення ефективності боротьби з ними, потрібно вдало проаналізувати місця і причини утворення даних проблем та зосередитися в першу чергу на найбільш критичних показниках. До дій, що намагається впроваджувати «The Coca-Cola Company» можна віднести: регенеративне використання води, повторне використання води з повторним очищенням; спільні програми з фондами, що стосуються очищення берегів річок, морів від пластикових відходів.

«The Coca-Cola Company» прагне поступово збільшувати масштаб своєї діяльності за рахунок таких принципів:

1. Перемога своїх конкурентів на ринку;
2. Вміле управління своїм портфоліо брендів;
3. Стимулювання зростання через інвестиції;
4. Постійний розвиток професійні навички персоналу;
5. Постійний пошук та купівлю молодих та амбіційних торгових марок.

«Компанія «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» інвестує в розвиток виробництва протягом усього свого функціонування в Україні та продовжує забезпечувати країну робочими місцями та підвищувати кваліфікацію працівників» [45].

Завдяки роботі «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» в Україні та співпраця з постачальниками і партнерами, В українській економіці зростає

валовий внутрішній продукт (ВВП), збільшуються надходження до держави шляхом сплати податків на користь держави.

Розглядаючи політику конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн (для прикладу взята Україна) виявили сегменти до яких компанії потрібно більше приділяти увагу та намагатися збільшувати конкурентоспроможність продукції в даних сегментах.

Перший такий сегмент це ринок соків. Coca-Cola Beverages Ukraine має відносно невелику частку ринку соків в Україні, хоча має сильну торгову марку соків «Rich». Для порівняння можна взяти дані про частки на ринку соків в Україні компаній «The Coca-Cola Company» та основного конкурента «PepsiCo» (рис. 3.1).

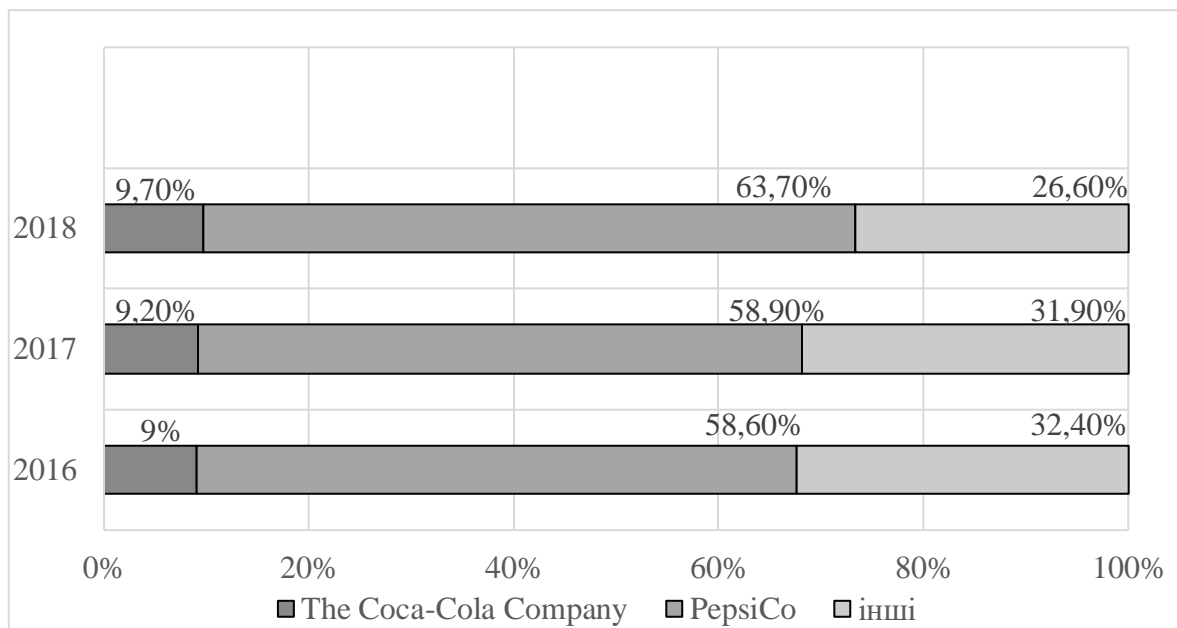


Рисунок 3.1 – Частка компаній «The Coca-Cola Company» та «PepsiCo» на ринку соків України

Джерело: розроблено автором на основі [85]

Проаналізувавши дані про частку ринку соків, можна зробити висновок, що «PepsiCo» в останні роки залишається лідером на ринку соків за рахунок таких торгових марок як «Садочок» та «Сандора». На міжнародному ринку до речі ситуація схожа і компанія намагається з цим боротися. На нашу думку, в

даний момент «The Coca-Cola Company» приділяє не достатньо уваги саме цьому сегменту, а зважаючи на тенденцію розвитку молоді в напрямку здорового харчування, ринок соків через декілька років може принести компанії більший прибуток ніж їх основні торгові марки. З рисунку видно, що компанія скоротила в останній час розрив в частці ринку соків, та для забезпечення лідерських позицій, потрібно розширити асортимент.

Наступний сегмент це ринок енергетичних напоїв. Володіння значною часткою цього ринку, допоможе забезпечити компанії високий рівень конкурентоспроможності. «The Coca-Cola Company» в даному напрямку також майже не розвивається (рис. 3.2) [47].

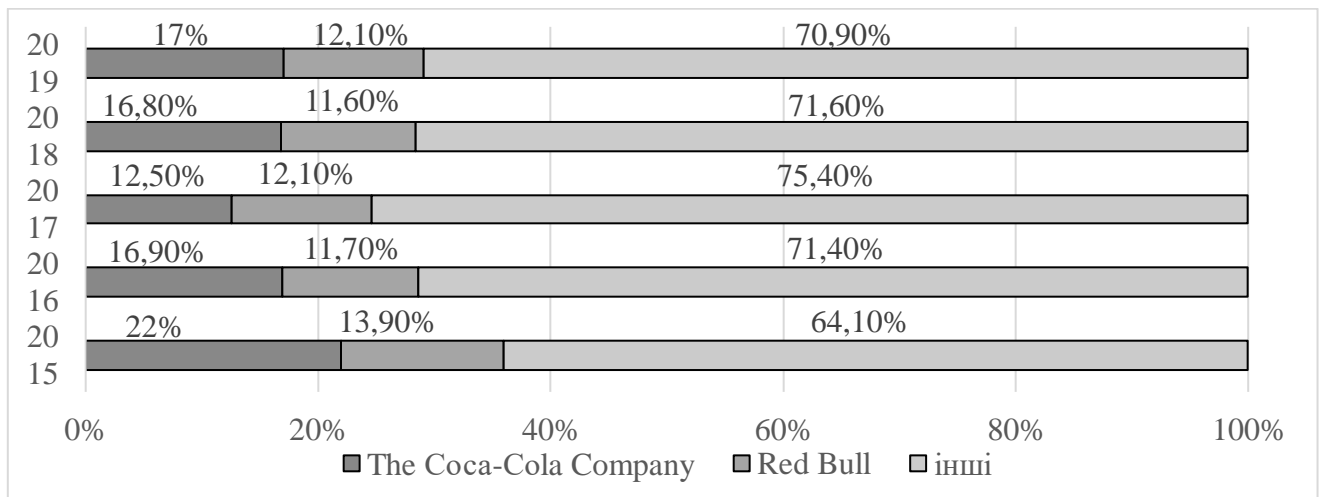


Рисунок 3.2 – Частка компаній Coca-Cola та Red Bull на ринку енергетичних напоїв України

Джерело: розроблено автором на основі [85]

Основним конкурентом в Україні є «Red Bull» який займає лідируючі позиції на ринку енергетичних напоїв. «The Coca-Cola Company» хоч і має одну велику перевагу перед конкурентами - репутацію бренду, та цього замало і потрібно працювати саме в цьому напрямку. На нашу думку потрібно збільшити витрати на маркетинг даного продукту, адже він майже не відомий споживачам в порівнянні з основними торговими марками компанії.



«The Coca-Cola Company» за весь час свого існування проводила політику збільшення каналів збуту. Наразі у більшості країн світу реалізується продукція «The Coca-Cola Company». Такий масштаб був досягнутий саме вдалою політикою розширення збуту продукції, а як наслідок вдалою політикою забезпечення компанії конкурентоспроможності.

Порядок формування нових конкурентних переваг передбачає чотири етапи [89]: підготовчий; проектний; впровадження нових конкурентних переваг; аналіз впровадження нових конкурентних переваг.

На підготовчому етапі аналізується інформація, необхідна для формування нових конкурентних переваг. На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги. Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. На третьому етапі йде впровадження нових конкурентних переваг, якщо вони відповідають вимогам. Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, четвертий етап – визначення результатів від її реалізації. У рамках даного етапу аналізується зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям компанія вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку проводиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.

З вище сказаного можна зробити висновок, що «The Coca-Cola Company» проводить досить вдалі, націлені дії саме на створення нових конкурентних переваг. Та для того, щоб зберегти лідируючі позиції на міжнародному ринку та ринках приймаючих країн, компанія повинна постійно розвиватися і продовжувати використовувати значні кошти для розширення власної діяльності, зміцнення іміджу та збільшення обсягів виробництва.

### 3.2. Підвищення ефективності політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн

Вплив ТНК на економіку приймаючих країн майже завжди досить значний, та не завжди буває позитивним. Це пов'язано з розбіжністю інтересів ТНК та влади країни, зазвичай обоє намагаються максимізувати вигоду. ТНК майже завжди економічно сильніші, ніж приймаючі їх країни, це стається, тому, що в пошуку дешевої робочої сили, слабого впливу з боку держави на діяльність бізнесу, ТНК обирають слабкі країни для створення філій. Часто корпорації використовують свою економічну силу і тиснуть на місцеві органи влади з метою отримання різних пільг або зменшення податкового тиску. З іншого боку, влада приймаючої країни також має інструменти для контролю ТНК, та як підсумок може мінімізувати вплив компанії на економіку країни. Але все ж таки в більшості випадків, приймаюча країна виграє від присутності ТНК в економіці. Залучення іноземних інвестицій за допомогою транснаціональної корпорації впливає на зниження безробіття в країні, сприяє модернізації національної промисловості, збільшує інтенсивність експорту та імпорту та підвищує конкурентоспроможність цілих галузей національної промисловості.

До організаційних заходів, що підвищують ефективність політики конкурентоспроможності підприємства, відносять [66]:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;

- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Узагальнення шляхів підвищення ефективності політики конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку дає можливість визначити такі, які найбільш часто використовуються:

- зниження ціни на продукцію або послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Процес управління політикою конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків [67, с.73]:

- визначення основних пріоритетів – постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- визначення завдань – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Алгоритм оцінки політики конкурентоспроможності та підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства, Що передбачає проходження шести етапів від аналізу показників навколишнього середовища ТНК до розробки стратегії підвищення ефективності політики конкурентоспроможності (рис 3.3).

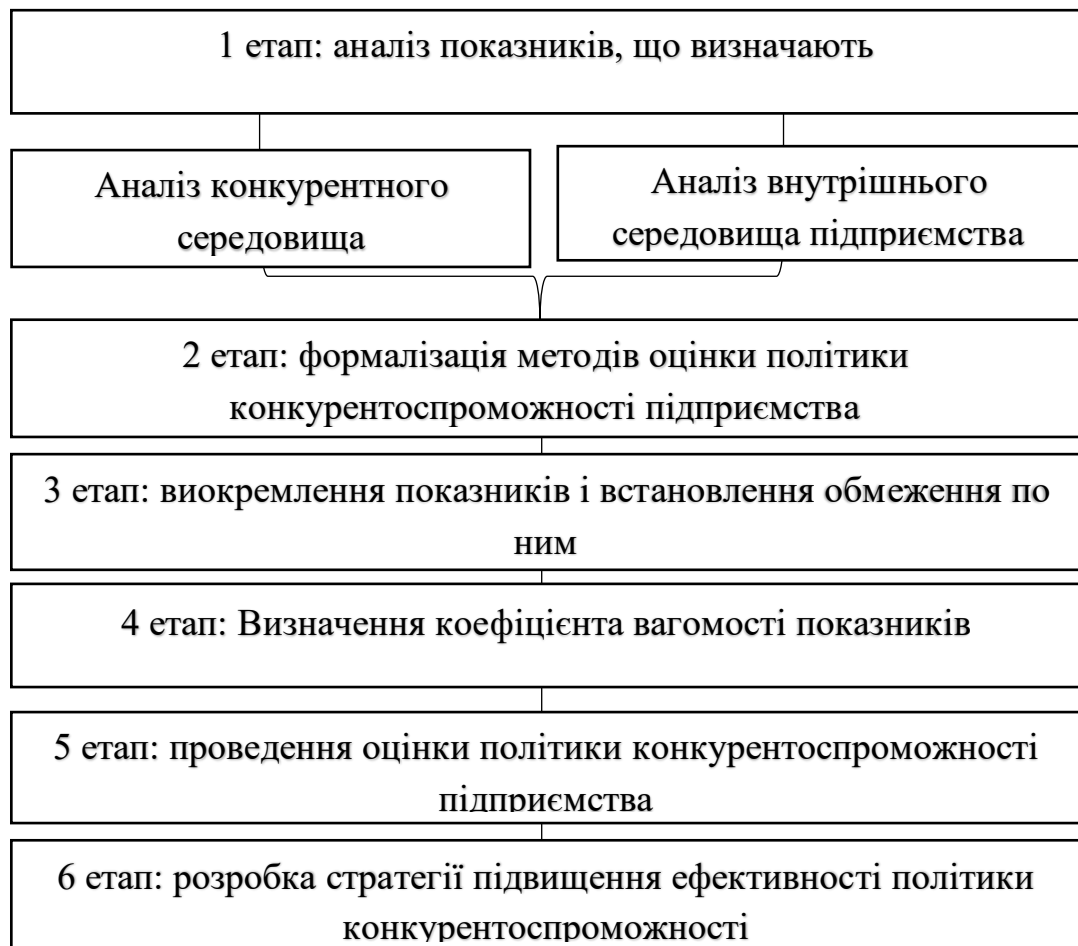


Рисунок 3.3 – Алгоритм оцінки політики конкурентоспроможності та підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Рушійною силою розвитку бізнесу та головною цінністю компанії «The Coca-Cola Company» в Україні є її люди. Персонал і його кваліфікованість в професійних навичках мабуть є однією з найголовніших інструментів забезпечення конкурентних переваг ТНК. Тому «The Coca-Cola Company» робить значний акцент на впровадженні політики конкурентоспроможності пов'язаної з персоналом. «The Coca-Cola Company» в Україні пропонує гідну винагороду та безпечні умови праці, інвестує у професійний розвиток персоналу, гарантує дотримання прав людини на робочому місці та забезпечує рівні можливості для всіх.

«Система компанії «The Coca-Cola Company» в Україні спрямована на залучення талановитих співробітників, створення інклюзивного робочого

середовища, набуття досвіду роботи в міжнародній компанії та зростання команди професіоналів. Одночасно працівники отримують відповідну оплату праці та нематеріальні заохочення. Однією з основних складових трудових відносин в «The Coca-Cola Company» є гідна поведінка та взаємоповага» [41].

«Coca-Cola Beverages Ukraine» має три профспілки, що представляють відділ збуту, персонал заводу та адміністративний персонал. «Крім того, у компанії з 2010 року діє робочий комітет, який очолює представник, обраний шляхом голосування, і який представляє інтереси всіх працівників» [41].

Кількість працівників системи компаній «Coca-Cola Beverages Ukraine» в 2019 році становить 1340 осіб.

«Частка жінок у загальній кількості працівників у «Coca-Cola Beverages Ukraine» в Україні становила 17% у 2019 році. Серед керівних працівників частка жінок є найвищою – 36%, серед середнього керівництва – 26%, серед офісних працівників – 14%, серед працівників фабрик – 13%» [41].

На нашу думку для забезпечення передових позицій в даному напрямку, компанія повинна націлитися на гендерний баланс і розширити можливості для жінок. У 2019 році частка жінок на керівництві становила 36%. «The Coca-Cola Company» в Україні продовжує працювати над створенням рівних можливостей для жінок та чоловіків.

«The Coca-Cola Company» постійно намагається тримати персонал в тонусі шляхом різних навчальних програм, тренінгів і тд. Програми навчання та підвищення кваліфікації надають працівникам «The Coca-Cola Company» подальший особистий та професійний ріст та підвищують ефективність їх роботи. «Кожного року проводиться вдосконалення знань про внутрішні системи компанії; підвищення обізнаності про фінансові процеси компанії (навчання P2P); програма розвитку лідерства (LEAP); навчання стандартам Кодексу поведінки. Для працівників, які вперше працюють, компанія проводить п'ятиденну програму STEP: перший крок у лідерстві. Метою є вдосконалення лідерських та управлінських навичок учасників. Для цього

також розвиваються лідерські навички для підготовки працівників до роботи на керівних посадах чи інших функціональних сферах» [47].

У 2019 році співробітники «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» пройшли навчання за такими обов'язковими та добровільними програмами:

- 16 програм навчання лідерів для підтримки прискореного розвитку талантів та їх переходу на вищий рівень управління забезпечують ключові управлінські навички для досягнення повної ефективності та збільшення участі своїх команд.

- 30 комерційних навчальних програм та 4 програми підтримки продажів для розвитку функціональних знань та навичок.

- 7 навчальних програм сталого розвитку з метою розвитку знань та навичок для забезпечення відповідності стандартам, нормам та найкращим практикам сталого розвитку та впровадженню системних планів «The Coca-Cola Company» в Україні в цій галузі.

- 6 навчальних програм щодо дотримання законів та політики компанії [51].

Для покращення своєї політики конкурентоспроможності в сфері персоналу хочеться зазначити, що з ситуацією, що склалася в світі, тобто пандемія COVID-19, компанії «The Coca-Cola Company» потрібно далі працювати на розширення онлайн-навчання. Всі програми та тренінги потрібно перенести на онлайн платформи. Всі знання, які повинні отримати люди, що працюють в компанії, в перспективі потрібно надавати через онлайн.

Для того, щоб виявити вплив персоналу на дохід компанії, ми провели співставлення даних про кількість працівників та дохід «The Coca-Cola Company» (рис. 3.4). З отриманих даних можна зробити висновок, що у 2016 – 2018 роках залежність між даними показниками існує і скорочення персоналу призвело до зниження дохідності за рік.

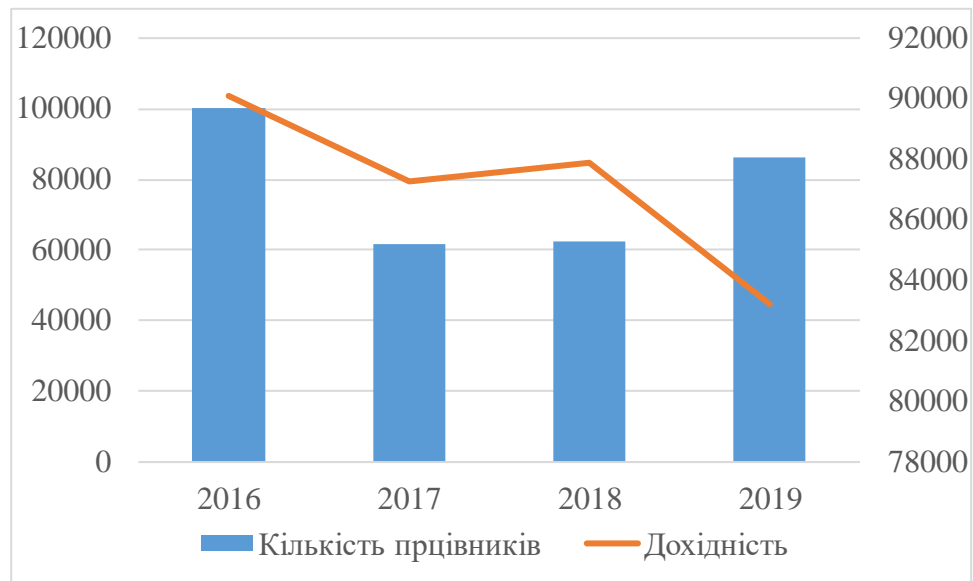


Рисунок 3.4 – Графік взаємозалежності кількості персоналу та дохідності компанії «The Coca-Cola Company»

Джерело: розроблено автором на основі [87]

Проте у 2019 році спостерігається обернена тенденція до зниження дохідності компанії при відповідному зростанні кількості працюючого персоналу. Однак дану ситуацію можна пояснити впливом зовнішніх, незалежних від підприємства факторів, зокрема пандемією COVID-19, наслідком чого стало зменшення купівельної спроможності населення і відповідним зниженням попиту на продукцію «The Coca-Cola Company». Компанія чудово розуміє всю важливість даних показників і залежності одних від інших, тому і проводить свою політику конкурентоспроможності в сфері персоналу на такому високому рівні. Їх щорічний звіт зі сталого розвитку, в якому завжди є пункт «наші працівники», підтверджує те, наскільки персонал є важливим для «The Coca-Cola Company», та загалом для ТНК.

Детальне дослідження політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» засвідчило, що протягом 2019 року компанія провела ретельний огляд питань співпраці з внутрішніми командами та ключовими зовнішніми стейкхолдерами. Основні стейкхолдери це досвічені в своїй сфері партнери, клієнти та інвестори. В період пандемії, що почалася в 2019 році,

«The Coca-Cola Company» в 2020 році переглянула свої пріоритети і деякі аспекти змістилися. Пандемія чітко дала зрозуміти компанії, що проблеми які виникають впливають негативно не тільки на систему «The Coca-Cola Company», а і на зацікавлених сторін. Перегляд дав змогу визначити як потрібно реагувати на поточний або потенційний вплив на систему «The Coca-Cola Company» і визначено правильне висвітлення власних дій для більшої зрозумілості широкому колу зацікавлених сторін. Компанія всім зацікавленим сторонам продемонструвала наслідки пандемії та адаптацію до них. Це в свою чергу призвело до зміни очікувань від стейкхолдерів.

### Висновки до 3 розділу

У третьому розділі «Вдосконалення політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» обгрунтовано необхідність реформування політики конкурентоспроможності, запропоновано заходи, щодо підвищення ефективності політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн.

Визначено, що політика конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» здійснюється за принципом «сталого розвитку» та забезпечення корпоративної соціальної відповідальності за такими напрямками диверсифікація продуктового ряду, екологічна безпека, розвиток прав і свобод людей.

Наведено алгоритм оцінки політики конкурентоспроможності підприємства, доведено доцільність проходження шести етапів: аналіз показників середовища підприємства, формалізація методів оцінки, виокремлення показників, визначення вагомості показників, оцінювання політики конкурентоспроможності, розробка стратегій підвищення ефективності політики конкурентоспроможності.



Акцентовано увагу на важливості політики управління трудовими ресурсами, як інструменту досягнення конкурентних переваг «The Coca-Cola Company». Визначено, що серед стратегічних пріоритетів цієї політики ключовими є: залучення талановитих співробітників, створення інклюзивного робочого середовища, набуття досвіду роботи в міжнародній компанії та зростання команди професіоналів.

Надано порівняльну характеристику політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» та «PepsiCo», що дозволило дійти до висновку про існування проблем лідерства на ринку соків та енергетичних напоїв.

Обґрунтовано ряд організаційних заходів, що дозволять підвищити ефективність політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company»: зниження ціни на продукцію або послуги; широке використання рекламних заходів; реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження на тему «Політика конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн (на матеріалах компанії «The Coca-Cola Company»)» зроблено наступні висновки:

1. Дослідження сутності і значення політики конкурентоспроможності ТНК дозволили дійти до висновку, що конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку; політика конкурентоспроможності – це політика компанії, що направлена на забезпечення конкурентних переваг власної продукції на ринку; конкурентні переваги – це перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги.

2. Досліджено різні методи оцінки конкурентоспроможності та виділено ключові із них: матричні, графічні, індексні, аналітичні. Визначено, що більш ефективно використовувати поєднання декількох методів, таким чином збільшується інформативність та зменшується вірогідність похибки при аналізі.

3. Досліджено фінансово-господарські характеристики та основні напрямки політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» і визначено позитивний рівень рентабельності компанії, нарощення активів, трудових ресурсів. Проведено SWOT-аналіз та визначено основні слабкі сторони: високий ступінь стандартизації, залежність продаж від маркетингу; сильні сторони: великий досвід у своїй галузі, виробничі потужності, широкий

асортимент продукції; можливості: зростання попиту на продукції, можливість зниження ціни продукції за рахунок масштабу; та загрози: коливання валютних курсів, високий рівень конкуренції.

4. Аналіз рекламної діяльності «The Coca-Cola Company» як спосіб забезпечення конкурентних переваг на світовому ринку та ринках приймаючих країн дозволив визначити важливість та ефективність застосування різних видів рекламних продуктів (контекстна реклама в інтернеті, теле-, радіо реклама, тощо). Визначено тенденцію до збільшення обсягу маркетингових витрат «The Coca-Cola Company». Досліджено найбільш вдалі рекламні проекти «The Coca-Cola Company» та їх вплив на результати діяльності компанії.

5. Обґрунтування необхідності удосконалення політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» дало змогу розглянути та проаналізувати основні стратегічні цілі компанії та дослідити ті сегменти ринку, в яких компанія програє конкурентну боротьбу. Це дозволило дослідити показники конкурентів та співставити їх з досліджуваною компанією. Отримані дані допомогли нам сформулювати пропозиції, щодо покращення становища.

6. Розроблено пропозицій щодо підвищення ефективності політики конкурентоспроможності «The Coca-Cola Company» на ринках приймаючих країн дало змогу нам створити спочатку алгоритм оцінки політики конкурентоспроможності і як наслідок оцінити політику досліджуваної компанії. Визначено важливість персоналу в даній компанії і проведено порівняльний аналіз кількості персоналу до рівня дохідності. Отримано значну кореляцію показників і висунуто пропозиції, щодо покращення ефективності роботи з персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 79–83.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів / І. В. Багрова – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
3. Бак Г. О. Значення транснаціональних корпорацій у міжнародному поділі праці / Г. О. Бак // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. Серія: міжнародні відносини. – № 20 (245). – 2012– С. 140–147.
4. Бак Г. О. Детермінанти інноваційних антикризових стратегій транснаціональних корпорацій / Г. О. Бак // Галицький економічний вісник. – №1-2. – 2012. – С. 18–25.
5. Бобров Є. А. Фінансова політика держави на макрорівні / За наук. ред. проф. В. І. Грушка. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Том 6 «Розвиток інформаційного суспільства». – 296 с.
6. Воронкова А. Е., Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – „ІН- ЖЕК”, 2008. – 512 с.
7. Горняк О. В. Теоретичні підходи до аналізу фірми у посткризовий період // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. – № 6. – 2014. – С.21–28
8. Д. Лукьяненко Глобальне економічний розвиток : тенденції, асиметрії, регулювання : монографія / ред. Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. — К. : КНЭУ, 2013. — 468 с.
9. Гросул В. А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності / В. А. Гросул // Бізнес Інформ. – № 7. – 2013. – С. 236 –242.

10. Грушко В. І. Фінансова безпека бізнесу: податковий аспект : навч. видання / В. І. Грушко, С. М. Лаптев, Л. О. Кошембар та ін. ; Університет економіки та права «КРОК». – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 256 с.
11. Денисова Е. Ю. Глобальные тенденции развития международного транснационального бизнеса / Е. Ю. Денисова // Вісник Одеського національного ун-ту. Серія: Економіка. – Т. 19. – №1. – Одеса, 2014. – С. 43- 46, 114
12. Детермінанти мікро- і макрорегулювання в національній економічній системі за умов глобалізації : [монографія] / За ред. З. О. Адаманової. – Сімферополь : КРП Вид-во «Кримнавчпеддержвидав», 2014. – Ч. 2. – 344 с.
13. Джалілов А. Я. Інституційна система фрагментарного міжнародного виробництва транснаціональних фірм / А. Я. Джалілов // Бізнес Інформ. – 2015. – №10. – С. 36–40.
14. Доповідь про світові інвестиції 2019 – конференція ООН ЮНКТАД – Режим доступу: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_overview_ru.pdf)
15. Дроздова В. А. Перспективи сокового ринку: причини та наслідки [Електронний ресурс] / В. А. Дроздова, Л. В. Кормич // Приазовський економічний вісник. Випуск 6(11). – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/31.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/31.pdf).
16. Зазимко А. Політична економія: Структурно-логічний навчальний посібник/ Анатолій Зазимко; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - 2-е вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006.
17. Заніздра С. А. Державна кластерна політика в контексті формування інноваційної моделі розвитку національної економіки / О. П. Тищенко, С. А. Заніздра // Бізнес Інформ. – 2014. – №8. – С. 34-39.

18. Іксарова Н. О. Соціальна відповідальність як елемент стратегії економічного розвитку транснаціональних корпорацій / Н. О. Іксарова // Вісник ДонНУ. Серія В. Економіка і право. – 2015. – №1. – С. 113-120.
19. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: [підручник] / С. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
20. Кваско, А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / Кваско А. В., Лавренюк М. М. // Економічний аналіз 2013. – № 14. 3 – С. 29-34.
21. Кирчата І. М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз та систематизація [Електронний ресурс] / І. М. Кирчата // Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/87.pdf>.
22. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
23. Кметик Х. В. Міжнародно-правові проблеми функціонування транснаціональних корпорацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.11 «Міжнародне право» / Кметик Х. В. – Харків, 2010. – 20 с.
24. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність регіону : навчальний посібник / Ю. Г. Козак, О. А. Ермакова. – Одеса : Фенікс, 2013. – 332 с.
25. Козак Ю. Г. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, С. О. Якубовський. – К. : ЦУЛ. – 2011. – 472 с.
26. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Т. 3: Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія / [Т. Л. Мостенська, В. Я. Омельченко,

О. О. Красноручський, Ю. В. Ушкаренко, Н. С. Скопенко та ін.]; за заг. ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. Одеса: ВМВ, 2015. – 572 с.

27. Краузе О. І. Моделювання конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання // Наука й економіка. – 2009. № 1 (13). С. 100-106.

28. Крючкова І. В. Макроструктурні чинники гальмування економічного зростання України / І. В. Крючкова // Економіка і прогнозування. – № 4. – 2012. – С. 5 –18.

29. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / Легкий В. І. // Науково- інформаційний вісник «Економіка». – 2015. – №11. – С. 267–273.

30. Македон В. В. Формат взаємодії транснаціональних корпорацій та реального сектора національної економіки України / В. В. Македон // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1(5). – Т. 1. – С. 250-258.

31. Макогон Ю. В. Трансформація процесу транснаціоналізації в умовах зростання невизначеності глобального економічного середовища : [монографія] / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, К. В. Лисенко, І. О. Шульга та ін. – Донецьк : Донецький нац. ун-т, 2011. – 652 с.

32. Мамонова А. В. Моделювання макроекономічних передумов для розвитку ТНК у реаліях економіки України / А. В. Мамонова, О. В. Немировська // Молодий вчений. – 2014. – №7(10). – С. 45-49.

33. Мамонова Г. В. Моделювання пріоритетів фінансового забезпечення соціальної сфери / Г. В. Мамонова, І. Г. Канцур // Бізнес Інформ. – 2014. –№1. – С. 179–183.

34. Мамонова Г. В. Фінансування соціальної сфери: моделювання методом попарних порівнянь/ Г. В. Мамонова, І. Г. Канцур // Світ фінансів. – 2015. – №2. – С. 137-144.

35. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник За ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 304 с

36. Немировська О. В. Економічна сутність транснаціональних корпорацій та методи оцінки ефективності їх взаємодії з іншими суб'єктами господарювання / О. В. Немировська // Актуальні наукові дослідження. Від теорії до практики : збірник статей по матеріалам конференції (30-31 марта 2014 г., г. Варшава). – Польща, Варшава : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2014. – С. 82-88.

37. Офіційний сайт Coca-Cola HBC Ukraine&Moldova [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua>.

38. Офіційна медіа-платформа компанії Coca-Cola «Coca-Cola Journey» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com>.

39. Коли Coca-Cola з'явилася в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/FAQsUkraine/Coca-ColaInUkraine>.

40. Система компаній «Кока-Кола» в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/our-company/company-system>.

41. Політики компанії Кока-Кола [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine. – 2018. – Режим доступу: [https://ua.coca-colahellenic.com/media/273/coca-colahbc\\_sustainability-report-2018.pdf](https://ua.coca-colahellenic.com/media/273/coca-colahbc_sustainability-report-2018.pdf).

42. Підхід до сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine&Moldova [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/sustainability/performance/sustainability-approach/>.

43. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с

44. Схеми зв'язків ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [Електронний ресурс] // YouControl – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6243370&tb=relations>.



45. Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/our-company>.
46. Бренди Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/brands/coca-cola>.
47. Продукція та діяльність «Кока-Кола Беверіджиз Україна» [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine 2017 Режим доступу: [http://coca-cola-csr-report.com.ua/about\\_company/2/](http://coca-cola-csr-report.com.ua/about_company/2/).
48. Coca-Cola в Україні запустила нову виробничу лінію [Електронний ресурс] // Coca-Cola Journey. – 2018. – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/stories/NewProductionLine>.
49. Coca-Cola інвестувала 18 млн євро в квадрогенераційний завод [Електронний ресурс] // delo.ua. – 2017. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/koqa-kola-330509/>.
50. Стандарти та системи сертифікації Кока-Кола Беверіджиз Україна [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine. – 2017. – Режим доступу: [http://coca-cola-csr-report.com.ua/about\\_company/3/](http://coca-cola-csr-report.com.ua/about_company/3/).
51. Принципи роботи з персоналом Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс] // Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine. – 2017. – Режим доступу: <http://coca-cola-csr-report.com.ua/staff/1/>.
52. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес в інформаційному суспільстві : [колективна монографія] / За ред. В. В. Рокочої. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 238 с.
53. Пенська І. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України / І. Пенська // «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. Серія: Економічні науки.» № 3 (80) 2015. – С 114-124
54. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2016. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.

55. Петєшова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. №261 : в 7 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. С. 908–918.
56. Саліхова О. Б. Ренесанс державної інтервенції у промисловий розвиток: останні світові тенденції та уроки для України / О.Б.Саліхова // Економіка України. – № 9. – 2015. – С. 19–39.
57. Саліхова О. Б., Бак Г.О. Вплив технологічних ресурсів ТНК на інноваційно-інвестиційні процеси промисловості України // Економіст. – № 10. – 2014. – С. 34–40
58. Стельмащук Н. А. Структура маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних товаровиробників / Н. А. Стельмащук. // Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. – 2013. – №8. – С. 117.
59. Терехов Є. М., Прокопенко О. В. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток національних економічних систем // Вісник Сумського державного університету: Сер. “Економіка”. - 2010. - № 1. - С. 103-113.
60. Трансформація процесу транснаціоналізації в умовах зростання невизначеності глобального економічного середовища: монографія / [Ю. В. Макогон та ін.]; під ред. Т. В. Орехової. – Д. : Норд Прес, 2011. – 652 с.
61. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань та ін.]. – вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 520 с.
62. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С. В. Тютюнникова та ін. – Харків: ХДУХТ, 2011. – С. 52-73
63. Федоренко В. Г. Транснаціональні корпорації як системоутворюючий фактор розвитку національних економік / В. Г. Федоренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 7. - С. 31-34.
64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-е вид., перероб. і доп.- К.:КНЕУ, 2004.- 699 с.

65. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень , 2013 рік , випуск 4 (51). – 2013. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>.
66. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
67. Perminova, S. O.; Romanko, Y. V. (2016) «Management international competitiveness as a factor in the success of a modern enterprise», Scientific magazine «Young scientist», [Електронний ресурс]/ Perminova, S. O.; Romanko, Ye. V.// – 2016 – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
68. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 213 с.
69. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 350 с.
70. World Investment Report 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://unctad.org/en/pages/publicationWebflyer.aspx?publicationid=2130>
71. «Конкурентоспроможність підприємства» навчальний посібник Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. с. 16
72. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
73. Господарський кодекс України. Стаття 25 «Конкуренція у сфері господарювання» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://protocol.ua/ru/gospodarskiy\\_kodeks\\_ukraini\\_stattya\\_25/](https://protocol.ua/ru/gospodarskiy_kodeks_ukraini_stattya_25/)
74. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 44 - 62 с.

75. Варналій З. С. «Конкуренція і підприємництво : монографія» / З. С. Варналій. — К. : Знання України, 2015. — 463 с.
76. В. Ф.Опришко та В. Ф.Хатнюк «Господарське право: підручник: у 2 ч. Ч.2», 2011. - 501с
77. Мачульський В. В. Господарське законодавство. / В. В. Мачульський, В. Є.Постульга: навч. посіб. — К.:КНЕУ, 2004.— с.150
78. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Електронний ресурс] — Режим доступу:[https://inlib.biz/biznese\\_717/konkurenciya-analiz-strategiya-praktika.html](https://inlib.biz/biznese_717/konkurenciya-analiz-strategiya-praktika.html)
79. Доклад о мировых инвестициях 2019 – конференция Организации Объединенных наций ЮНКТАД – Режим доступу: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_overview_ru.pdf)
80. Хаустова В. Е. Слияние и поглощение компаний в экономиках стран мира / Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2008. – С. 200 – 222.
81. Інформація про компанію «The Coca-Cola Company» з сайту Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/The\\_Coca-Cola\\_Company](https://ru.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company)
82. Аналіз коефіцієнтів прибутковості «The Coca-Cola Company» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Coca-Cola-Co/Ratios/Profitability#Ratios-Summary>
83. А. Г. Тюриков / Интернет-реклама: навчальний посібник / А. Г. Тюриков, Д. Е. Шляпин. – М. : Дашков и К, 2008. – 141 с. – С. 73.
84. Витрати на рекламу «The Coca-Cola Company», сайт «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/286526/coca-cola-advertising-spending-worldwide/>

85. Аналітика компанії ProConsulting про дослідження ринку солодких газованих напоїв України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://procapital.ua/ua/press\\_center/groupevents/view/231/](http://procapital.ua/ua/press_center/groupevents/view/231/)

86. Офіційний сайт журналу «Fortune» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://fortune.com/>

87. Дохід та фінансові показники «The Coca-Cola Company», сайт «Statista» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/286526/coca-cola-advertising-spending-worldwide/>

88. Звіт зі сталого розвитку «The Coca-Cola Company» [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability%20report%20FINAL\\_ukr.pdf](https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability%20report%20FINAL_ukr.pdf)

89. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.

90. Ракосій В. О., Стрілець В. Ю. Роль рекламної діяльності у забезпеченні конкурентних переваг на світовому ринку (на прикладі «The Coca-Cola Company»). *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації*: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року) / за заг. ред. Стрілець В.Ю. – Полтава: ПУЕТ, 2020. – С. 61 – 63